

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Asesoría basada en un plan estratégico para la optimización de procesos en la
empresa 'La Paz' ubicada en Cartago, Valle del Cauca

Trabajo de Grado

Mariana Bueno Montoya

Sara García Salazar

Administración de Empresas, Universidad del Valle

Cartago - Valle del Cauca

2025



Notas de los autores

El presente trabajo fue asesorado por el docente Víctor Hugo Cerón Chacón asesor
proyecto, MAGISTER MBA, Administrador en Negocios Internacionales.

Cualquier mensaje con respecto a esta asesoría puede dirigirse a:

sara.garcia.salazar@correounivalle.edu.co y mariana.bueno@correounivalle.edu.co

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria**Mariana Bueno Montoya**

Dedico este trabajo con todo mi corazón a mis padres, quienes han sido mi mayor fuente de amor, fortaleza y ejemplo. Gracias por creer en mí incluso en los momentos más difíciles, por sus palabras de aliento y su apoyo incondicional. A mi hermano por su cariño, comprensión y por ser una inspiración constante en mi vida. A mis docentes, por su dedicación, enseñanza y compromiso en cada etapa de mi formación y por último, pero no menos importante, a mi compañera y amiga Sara, por su entrega, responsabilidad y amistad sincera durante todo este proceso. Gracias por compartir conmigo este reto, por el trabajo en equipo y por convertir este camino en una experiencia llena de aprendizaje y compañerismo.

Sara García Salazar

Quiero dedicar este trabajo, primero a Dios, por ser mi guía constante, por brindarme fortaleza, sabiduría y la oportunidad de culminar esta etapa tan importante de mi vida. A mis padres y hermano, por su amor incondicional, apoyo y comprensión en cada momento de este camino. A mis compañeros por estar siempre presentes con palabras de aliento, paciencia y colaboración durante el proceso académico. Y a mis docentes, quienes con su dedicación, enseñanza y compromiso contribuyeron a mi formación profesional y personal.

Agradecimiento**Mariana Bueno Montoya**

Desde lo más profundo de mi corazón expreso mi enorme agradecimiento a la universidad, por brindarme las herramientas, los conocimientos y los valores necesarios para crecer tanto personal como profesionalmente. Al docente y asesor Víctor Hugo Cerón Chacón, por su acompañamiento, orientación y paciencia durante todo el proceso de este trabajo de grado y a la empresa La Paz, por abrirnos sus puertas y permitirnos desarrollar este trabajo en su organización. Gracias por la confianza, la colaboración y la disposición constante para compartir su experiencia y conocimiento, los cuales fueron esenciales para el desarrollo de esta investigación.

Sara García Salazar

Quiero manifestar mi más sincero sentido de agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo de grado. En especial, a mi compañera y amiga Mariana Bueno Montoya, por haber estado presente en todo el proceso, compartiendo esfuerzo, compromiso y dedicación en cada etapa del proyecto. Al docente asesor Víctor Hugo Cerón Chacón, por su orientación y acompañamiento durante el desarrollo del proyecto. A la gerente y al personal de la Fábrica La Paz, por su disposición, apoyo y valiosa colaboración al permitirnos acceder a la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Asimismo, a la Universidad del Valle Sede Cartago, por brindarnos las herramientas, conocimientos y espacios que hicieron posible la culminación de este proceso académico.

Resumen

En el entorno empresarial actual, marcado por la competitividad y la necesidad de eficiencia, las pequeñas y medianas empresas deben enfrentarse a las exigencias del mercado. En este contexto, la empresa “La Paz”, dedicada a la elaboración y ventas de velas en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, requiere fortalecer su estructura organizacional y productiva para mantener su posicionamiento y aumentar su competitividad.

En una primera etapa, se realizó un análisis del ambiente externo, buscando identificar los factores del entorno que influyen en el desempeño de la organización. Este estudio permitió reconocer diversas amenazas que rodean la organización, también se evidenciaron oportunidades significativas. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis interno que permitió identificar las fortalezas y debilidades (más relevantes) de la organización mediante herramientas como el DOFA.

Asimismo, se efectuó un análisis de la competencia y benchmarking en el sector de velas en Cartago, con el objetivo de identificar prácticas destacadas que pudieran ser adaptadas a la realidad de la empresa. Como resultado del diagnóstico y el análisis estratégico, se diseñó un Plan Estratégico fundamentado en la metodología 5S concebido como una herramienta práctica para lograr la organización, limpieza, estandarización y disciplina en los espacios de trabajo. Finalmente, se planteó un seguimiento y control de las estrategias para que la aplicación del Plan Estratégico basado en la metodología 5S contribuya a una oportunidad integral para optimizar los procesos internos, incrementar la

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

productividad, fortalecer la cultura del orden y la disciplina, y elevar la competitividad dentro del mercado local.

Palabras clave: *plan estratégico, metodología 5S, competitividad, pymes, productividad.*

Abstract

In the current business environment, characterized by competitiveness, continuous innovation, and the demand for operational efficiency, small and medium-sized enterprises face the challenge of adapting to market requirements and improving their internal processes to ensure sustainability. This study focuses on the company “La Paz”, located in Cartago, Valle del Cauca, which is dedicated to the production and commercialization of candles. The main objective is to design a Strategic Plan based on the 5S methodology to optimize processes, enhance productivity, and strengthen competitiveness.

The research included an external analysis that identified threats such as environmental regulations, high labor formalization costs, and increasing competition with lower-priced substitutes, as well as opportunities related to festive-season demand, strong local religious traditions, and institutional support for small manufacturers. An internal analysis revealed strengths such as market experience and product acceptance, and weaknesses including administrative disorganization and lack of standardization. Additionally, a benchmarking study identified best practices applicable to the company’s operations.

As a result, a Strategic Plan grounded in the 5S principles was developed to promote order, cleanliness, standardization, and discipline in all areas. Its implementation seeks to optimize processes, foster a culture of continuous improvement, and enhance the company’s competitiveness within the local market.

Keywords: strategic planning, 5S methodology, competitiveness, SMEs, productivity.

Tabla de contenido

Introducción.....	14
Antecedentes.....	16
Antecedentes académicos	16
Planteamiento del problema.	22
Pregunta de investigación.....	24
Alcance de Asesoría Empresarial.	24
Objetivos De La Investigación.	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos	25
Justificación.....	26
Justificación teórica	27
Justificación metodológica	28
Justificación práctica	29
Marco referencial.....	30
Marco teórico.....	30
Estado del arte	33
Marco conceptual	36
Marco contextual	38
Reseña histórica.....	41
Marco normativo	42
Marco Metodológico.	45
Enfoque.....	45
Tipo de estudio	46
Método.....	47
Diseño	47
Fuentes de información	48
Población o muestra	48
Instrumentos para recolectar la información	51

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Objetivo 1. Analizar el ambiente externo de la empresa "La Paz" en Cartago, Valle del Cauca para identificar sus amenazas y oportunidades.....	55
Análisis PESTEL: Factores (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales)	55
Introducción a la matriz externa	64
Objetivo 2. Analizar la situación interna de la empresa “La Paz” en Cartago Valle del Cauca para conocer sus fortalezas y debilidades.....	68
Introducción a la Matriz Interna	68
Matriz DOFA.....	72
Resultado del Instrumento de recolección de información (encuesta)	74
Encuesta Colaboradores.	74
Encuesta proveedores	79
Encuesta clientes.....	82
Objetivo 3. Realizar un análisis de la competencia y benchmarking en el sector de velas en Cartago, Valle del Cauca, para identificar prácticas destacadas que fortalezcan la estrategia de la empresa "La Paz"	87
Las 5 fuerzas de Porter	87
Poder de negociación de los clientes	88
Rivalidad entre las empresas	89
Amenaza de Nuevos Entrantes	90
Poder de negociación de los proveedores.....	91
Amenaza de productos sustitutos	91
El Benchmarking.....	92
Matriz de Benchmarking comparación de ambas empresas.....	¡Error! Marcador no definido.
Matriz del perfil competitivo (MPC).....	¡Error! Marcador no definido.
Objetivo 4. Diseñar un plan estratégico fundamentado en la metodología 5S para optimizar los procesos y el incremento de la competitividad en la empresa “La Paz” en Cartago, Valle del Cauca.	102
Planeación Estratégica.....	102
Misión (Propuesta)	102
Visión (Propuesta)	102
Objetivos (Propuesta)	103

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Valores corporativos (propuesta)	103
Políticas	104
Organigrama	105
Diseño organizacional y definición de perfiles de cargo.....	106
Metodología 5S	114
Estrategias Seiri (Clasificar).....	128
Estrategia Seiton (Ordenar)	135
Estrategia Seiso (Limpiar).....	138
Estrategia Seiketsu (Estandarizar)	143
Estrategia Shitsuke (Disciplina)	151
Objetivo 5. Plantear un modelo de seguimiento y control del plan estratégico basado en la metodología 5S para la empresa “La Paz” en Cartago, Valle.	155
Indicadores de Desempeño KPI	155
Cronograma de actividades	159
Presupuesto	161
Conclusiones.....	165
Recomendaciones Finales	166
Referencias Bibliográficas.....	168

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de los antecedentes internacionales	17
Tabla 2. Matriz antecedentes nacionales	19
Table 3. Matriz antecedentes regionales.....	20
Table 4. Matriz antecedentes locales.....	21
Tabla 5. Principales problemáticas de la empresa La Paz Cartago, Valle del Cauca.....	24
Tabla 6. Normativa Legal y Leyes Regulatorias	43
Tabla 7. Colaboradores de la Fábrica la Paz	49
Tabla 8. Población Externa Relacionada con la Empresa La Paz	50
Table 9. Desarrollo de Objetivos.....	52
Tabla 10. Procedimientos Metodológicos	54
Tabla 11. Matriz PESTEL	56
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFAS).....	64
Tabla 13. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	67
Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI – IFAS)	68
Tabla 15. Matriz de resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS).....	71
Tabla 16. Matriz DOFA Cruzada	72
Tabla 17. Empresas activas en el sector de velas en Cartago Valle del Cauca.	89
Tabla 18. Ficha de caracterización de las empresas del sector	93
Tabla 19. Factores críticos de éxito	95
Tabla 20. Matriz de comparación.....	96
Tabla 21. Matriz del perfil competitivo (MPC).....	99
Tabla 22. Perfil de Cargo 1.....	106
Tabla 23. Perfil de Cargo 2.....	107
Tabla 24. Perfil de Cargo 3.....	108
Tabla 25. Perfil de Cargo 4.....	110
Tabla 26. Perfil de Cargo 5.....	111
Tabla 27. Diagnóstico 5S de la fábrica La Paz.....	116
Tabla 28. Ficha Chequeo de inventario de herramientas utilizadas en la fábrica La Paz. .	131

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Tabla 29. Formato de etiquetas de productos	134
Tabla 30. Cronograma de actividades para la estrategia de Limpieza	140
Tabla 31. Lista de chequeo orden y limpieza fábrica La Paz	142
Tabla 32. Plan de capacitación para la estrategia Seiketsu.....	145
Tabla 33. Matriz de capacitación visual	146
Tabla 34. Ejemplo de Lista de Chequeo 5S	152
Tabla 35. Indicadores KPI para plan estratégico y metodología 5S.....	157
Tabla 36. Cronograma de actividades para la implementación del proyecto	160
Tabla 37. Presupuesto de la Implementación para la fábrica La Paz	162

Índice de figuras

Figura 1. Bases Teóricas Para la Asesoría.....	30
Figura 2. Localización del municipio de Cartago y la Fábrica La Paz.....	39
Figura 3. Frecuencia en la recepción de información sobre objetivos y metas de la fábrica La Paz	75
Figura 4. Definición de cargos y responsabilidades	75
Figura 5. Existencia de procedimientos escritos o guía para realiza las actividades.....	76
Figura 6. Principales debilidades percibidas en la fábrica.....	77
Figura 7. Percepción sobre si la distribución actual de las áreas de trabajo facilita la producción	77
Figura 8. Capacitación en procedimientos y normas.....	78
Figura 9. Compromiso de los colaboradores en el orden y limpieza dentro de la organización.....	79
Figura 10. Tiempo de permanencia como proveedor	80
Figura 11. Cumplimiento en los pagos de proveedores	80
Figura 12. Estabilidad en los volúmenes de pedidos.....	81
Figura 13. Planificación adecuada en la gestión de pedidos	82
Figura 14. Tipo de Cliente.....	83
Figura 15. Frecuencia de Compra.....	83

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Figura 16. Lugar de compra	84
Figura 17. Rango de edad	85
Figura 18. Presencia de defectos en los productos	85
Figura 19. Reputación de la empresa.....	86
Figura 20. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	87
Figura 22. Organigrama Fábrica La Paz.....	105
Figura 23. Flujograma de procesos fabrica La Paz	106
Figura 24. Gráfica de Radar Diagnóstico de Metodología 5s	127
Figura 25. Clasificación de los elementos dentro de la fábrica La Paz	129
Figura 26. Clasificación de residuos	130
Figura 27. Tablero de clasificación de herramientas.....	133
Figura 28. Áreas de la fábrica La Paz con productos terminados.	135
Figura 29. Etapas de la estrategia Seiso	138
Figura 30. Tarjeta roja	148

Introducción

La empresa "La Paz" durante más de 30 años se ha dedicado a la fabricación de velas y velones en el sector de Cartago, Valle del Cauca, enfrenta importantes desafíos en la gestión estratégica de su proceso de producción debido a la ausencia de estandarización y organización en sus operaciones. Estas deficiencias han generado un ambiente de trabajo desorganizado, dificultando la eficiencia operativa y limitando su capacidad de competir en el mercado. En este contexto, la implementación de un plan estratégico surge como una solución clave para mejorar la gestión interna y optimizar los procesos operativos.

La parte estructural de este proyecto consiste en determinar cómo la aplicación de un plan estratégico puede contribuir a la mejora del área de producción e inventarios, que son las más afectadas dentro de la empresa. Para ello, se realizará un análisis del entorno interno y externo de la organización, identificando las principales problemáticas que limitan su desempeño. A partir de estos hallazgos, se diseñará un plan estratégico fundamentado en la metodología 5S, con el propósito de fortalecer la eficiencia operativa y fomentar un ambiente de trabajo organizado. Además, se establecerá un sistema de seguimiento y control para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y garantizar la sostenibilidad de las mejoras a largo plazo.

Desde un enfoque teórico, este estudio se apoya en los aportes de “Wheelen y Hunger (2012)”, quienes plantean que la planeación estratégica permite alinear los recursos de una empresa con las oportunidades del entorno; “Porter (1985)”, quien enfatiza en la ventaja competitiva a través de procesos eficientes y diferenciación; y “Drucker (1999)”, quien sostiene que la eficiencia organizacional parte de una gestión basada en objetivos y en la mejora constante de los procesos.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Es importante resaltar que el diseño metodológico de la investigación es de tipo cuantitativo y enfoque descriptivo, apoyado en la recolección de información mediante encuestas. La población objeto de estudio se conforma de los actores tanto internos como externos que inciden significativamente en la empresa, lo que permite realizar un análisis contextualizado y cercano a la realidad organizacional.

Para el alcance del proyecto incluye el diagnóstico de la situación actual de la empresa, la identificación de las áreas críticas que requieren intervención, y el desarrollo de estrategias específicas para la optimización de sus procesos. Además, se llevará a cabo la elaboración de un presupuesto y cronograma acorde a las actividades a realizarse, dentro del tiempo adecuado y en alineación con las estrategias propuestas.

La justificación del estudio expone las razones teóricas, metodológicas y prácticas que sustentan la relevancia de esta asesoría. Así mismo, se incluye un marco conceptual que define los términos clave utilizados en la investigación como la planeación estratégica y metodología 5s y un marco contextual que ubica el estudio en el entorno específico de la fábrica.

Con la realización del presente proyecto, se espera obtener un impacto significativo en la organización, promoviendo un entorno de trabajo más eficiente y competitivo. La implementación del plan estratégico no solo contribuirá al fortalecimiento interno de la empresa, sino que también la preparará para enfrentar los retos del mercado con una estructura más organizada y sostenible.

Antecedentes

La planificación estratégica al igual que la metodología 5s se han ido incorporando como un sistema integral de estrategias en diversas industrias debido a su capacidad para optimizar el desempeño organizacional, es así, como han sido ampliamente estudiadas y aplicadas destacando su impacto en la toma de decisiones, la adaptación al entorno cambiante y la mejora de la eficiencia.

Por todo lo anterior, se relacionan en la siguiente matriz de antecedentes que respaldan la pregunta de investigación y da soporte teórico a la asesoría:

Antecedentes académicos

A continuación, se presentan artículos de investigación y tesis de grado relacionados con el tema, dicha información fue consultada en diferentes recursos en línea, Google académico y bases de datos académicas como EBSCO, MENDELEY y SCIELO, donde se abordan temas afines del objeto de estudio, respaldo académico que sirven de base para la realización de la siguiente asesoría.

Tabla 1. *Matriz de los antecedentes internacionales*

No	Tipo de producto	Título	Autor (es)	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
1	Trabajo de grado	Planeación Estratégica con la Metodología 5's en el Servicio en un Taller de Mantenimiento Automotriz y de Motos.	García Mejía, J. M., Vargas Gutiérrez, C. G., Ramírez Vaquero, E. O., Tobón Ramírez, G., & Cruz García, J. A. (2021).	México	La naturaleza de este proyecto investigativo es del tipo no-experimental, es un estudio de caso en una empresa de la Ciudad de Tehuacán, con una metodología cualitativa.	Búsqueda exitosa de un clima organizacional estable, se optimizaron en el orden y limpieza los procesos que se llevaban a cabo además de la mejora en la planificación de estos procesos.	Este trabajo permitió ampliar de manera significativa el conocimiento de herramientas que facilitan las diversas mejoras de las actividades que se realizan dentro del lugar de trabajo otorgando seguridad y un clima de ambiente laboral estable. Mediante las 5S junto a la planificación estratégica, se visualiza un mejor panorama de cómo ambas pueden fortalecer la estructura y dirección organizacional.
2	Tesis	Aplicación de la metodología 5S para la mejora de la productividad en una empresa productora de	Arroba Vásquez, N. A (2022).	Ecuador	La metodología que se llevó a cabo fue un muestreo cuantitativo, fundamentado	Se eliminaron picos de botella, optimización de tiempo, mejora en la productividad, orden y limpieza	La investigación aporta valiosos conocimientos sobre la importancia de las 5S y la necesidad de un compromiso

No	Tipo de producto	Título	Autor (es)	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
		papeles absorbentes.			en la observación determinando la implementación de la metodología 5S.	en áreas específicas de la organización.	generalizado para su implementación efectiva. Estos hallazgos son fundamentales para garantizar el éxito a largo plazo de la propuesta.
3	Tesis	Planificación estratégica e implementación de mejoras en las operaciones de un emprendimiento industrial.	Aguirre Saravia, Sebastián Jorge, Martin Horacio Kyburg, Iván Reyser, Lucas (2022).	Argentina	Se implementó una metodología mixta donde se realizó un muestreo y se tuvieron en cuenta indicadores reales del mercado.	Se logró establecer una mejora en la eficiencia de los procesos mediante las 5s para el emprendimiento a estudiar, de la misma manera que se establece una dirección estratégica acorde a las necesidades identificadas.	Este proceso que se evidencio en la tesis elaborada combinó análisis y acción, fortaleciendo tanto la planificación como la eficiencia operativa de los emprendimientos, reforzando el conocimiento de herramientas que permite mantener la mejora continua en los procesos internos de las organizaciones, garantizando el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado.

“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Tabla 2. *Matriz antecedentes nacionales*

N o	Tipo de Producto	Título	Autor (es)	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
1	Trabajo de grado	“Propuesta de implementación de las 5s como metodología de mejora en la Pyme Rapividrios Medellín.”	Yuliana María Guerra García (2021).	Medellín	La metodología a desarrollar en esta investigación es teórica práctica, orientada hacia el conocimiento de los procesos de la pyme rapividrios con un método mixto.	Dar a conocer el estado actual de la organización después de enfrentar la crisis del covid-19 brindando herramientas de mejora que por medio del orden y el aseo se disminuya tanto el ausentismo al tiempo que aumente la producción.	Proponer un plan estratégico como protocolo para que la pyme a investigar pueda usar y dar cumplimiento a un sistema orientado hacia la mejora continua de los procesos, permitiendo un crecimiento interno y económico.
2	Proyecto de grado	Propuesta de modelo organizacional para la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia.	Arias González. N., y Hernández Cano E.Y. (2021).	Pereira	La metodología utilizada se enfoca en la observación y en el método inductivo.	Actualización en la misión, visión y perfiles de los puestos. Además, implementación de un organigrama más acorde a la empresa.	La naturaleza cambiante del mercado obliga a las organizaciones a innovar constantemente, requiriendo así modificaciones en sus procesos, diseños y estructuras, además de una inversión sostenida.

“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Table 3. *Matriz antecedentes regionales*

No	Tipo de Product o	Título	Autor (es)	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
1	Trabajo de Grado	“Propuesta de implementación de un modelo basado en la teoría de las “5S” para mejorar la gestión documental del área de Control físico en la Oficina asesora de planeación de la Alcaldía Municipal de Sevilla-Valle del Cauca”.	López Peña, Juan Diego (2022).	Sevilla	Observación de campo continuo, encuestas, entrevistas y análisis de información documental.	Mediante un esquema de implementación y evaluación de la metodología de las 5S en el área de control físico de la oficina se propuso un plan estratégico de mejora de los costos y tiempos de ejecución, mejorando la forma en la que se realizan los procesos internos dentro de esta área de trabajo, ayudando en el clima y ambiente laboral.	Se da a conocer la gran importancia que tiene para las entidades públicas colombianas mantener un control y administración inmediato de la información tanto entrante como saliente, es por esto que la gestión documental es vital para sus procesos y el uso de herramientas actuales como la metodología 5s o planificación brindan un aporte valioso al mejoramiento continuo de estas actividades.

“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Table 4. *Matriz antecedentes locales*

No	Tipo de Product o	Título	Autor (es)	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
1	Trabajo de grado	Propuesta de planeación estratégica administrativa para la clínica Orthodontika S.A.S. en la ciudad de Cartago.	Pérez Madrid, Deisy Johana Posada Acevedo, Leidy Katherine (2021).	Cartago	La metodología que se implementó en el respectivo trabajo de grado fue mixta, ya que se necesitó de datos cuantitativos y cualitativos para el correcto análisis e interpretación de la clínica Orthodontik.	Se realizó una asesoría enfocada en la elaboración de un plan estratégico mediante el análisis del entorno necesarios como herramientas organizacionales para el correcto funcionamiento de la empresa.	Se evidencia la necesidad de la planificación estratégica como medida para mantener un control en la toma de decisiones, así mismo para tener un direccionamiento estratégico que le permita a la empresa saber sus objetivos a mediano y largo plazo fortaleciendo su gestión y procesos.

“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Planteamiento del problema.

A pesar de contar con más de 30 años de trayectoria en el sector de fabricación y comercialización de velas y velones en Cartago, Valle del Cauca, la empresa *La Paz* atraviesa una de las etapas más críticas: un evidente estancamiento en su crecimiento, reflejado en una disminución progresiva de su competitividad a causa de la poca eficiencia operativa y la ausencia de un plan estratégico que facilite la optimización de los procesos internos y externos, lo que no permite establecer directrices claras para la ejecución de actividades claves.

En un entorno empresarial caracterizado por la necesidad de adaptación, productividad y mejora continua, la empresa *La Paz* mantiene estructuras de trabajo que carecen de planeación estratégica y actualización de procesos. Actualmente, no existe un sistema definido para la gestión eficiente de inventarios, la distribución adecuada de espacios, movimientos y materias primas, ni la asignación estructurada de tareas que dan como resultado, constantes reprocesos, pérdidas y desorden de los materiales, retrasos en la producción y sobre costos operativos.

Esta situación ha generado confusión entre los colaboradores, quienes a menudo desconocen la ubicación de las materias primas y herramientas necesarias para la producción, “Las condiciones del entorno laboral tienen una relación directa con la productividad de los empleados. Un entorno caótico, desorganizado o mal estructurado genera estrés, desmotivación y baja eficiencia” (Chiavenato, 2011), lo que incrementa los tiempos de búsqueda y retrasos innecesarios, dicha desorganización no solo impacta los indicadores de productividad, sino también genera frustración entre los trabajadores y baja moral laboral, así como lo mencionan autores como (Slack, Chambers & Johnston, 2013) donde hacen claridad que “Un entorno

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

desorganizado interrumpe el flujo de trabajo, aumenta los errores y contribuye a la ineficiencia general del sistema productivo afectando el clima organizacional”.

Adicionalmente, la empresa enfrenta una disminución en la capacidad de respuesta frente a la demanda del mercado. La falta de planificación y control ha limitado su eficiencia tanto en los procesos internos como en los externos, debilitando su posición frente a la competencia y poniendo en duda su sostenibilidad en el tiempo.

En conclusión, la problemática central radica en la ausencia de un plan estratégico integral que permita estructurar, coordinar y optimizar los procesos administrativos, logísticos y productivos, en un momento donde la transformación organizacional es clave para sobrevivir en el mercado. En el plano **administrativo**, la asignación poco estructurada de tareas genera duplicidad de funciones, confusión entre los colaboradores y falta de seguimiento efectivo a las actividades claves. Desde el **componente logístico**, la gestión ineficiente de inventarios, caracterizada por la ausencia de un sistema de control, ha causado pérdidas materiales y desorganización en los almacenes. Así mismo, en lo **operativo** la distribución y control en planta es desordenada, lo que prolonga los ciclos de producción y genera reprocesos constantes.

Por ello, se plantea la necesidad de implementar herramientas de gestión como la metodología 5S y acciones de planificación estratégica que permitan reorganizar el entorno laboral, mejorar la productividad y recuperar la competitividad perdida.

Tabla 5. Principales problemáticas de la empresa La Paz Cartago, Valle del Cauca

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL PRONÓSTICO
Desorganización en inventarios e insumos	Falta de sistema de control de inventarios y estandarización en el almacenamiento.	pérdidas de materia prima, aumento de costos, desorden en inventarios.	Clasificar: Eliminar insumos innecesarios del área de trabajo. Ordenar: Establecer ubicaciones visibles y señalizadas para cada herramienta e insumo.
Retrasos constantes en la producción	Mala distribución, poco orden y limpieza; tareas asignadas sin estructura.	reprocesos en las actividades y labores.	Estandarizar: Optimizar procesos mediante planeación estratégica Limpiar Promover espacios limpios y seguros. Sostener: Fomentar la disciplina colectiva mediante capacitación constante.
Estancamiento en el crecimiento empresarial	Falta de un plan estratégico integral.	Pérdida de competitividad y sostenibilidad a largo plazo.	Diseñar e implementar un plan estratégico orientado a la mejora continua

“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Pregunta de investigación.

¿Cómo puede la asesoría basada en un Plan Estratégico contribuir a la optimización de procesos productivos en la empresa La Paz, ubicada en Cartago, Valle del Cauca?

Alcance de Asesoría Empresarial.

El alcance de esta investigación se centra en realizar un diagnóstico exhaustivo de la empresa La paz, a nivel interno y externo, con el objetivo de diagnosticar cuales son las problemáticas que están limitando la eficiencia y la eficacia en los procesos desde las entradas hasta las salidas del producto final, aspectos que limitan altamente la competitividad de la organización.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

A partir del diagnóstico organizacional, se espera desarrollar una propuesta de planificación estratégica basada en la metodología 5S, buscando obtener como resultado una mejora en la organización del área de trabajo, una reducción en los tiempos de búsqueda de materiales, un mayor control de inventarios y una disminución de los desperdicios con estrategias claves, lo que impactará positivamente en la eficiencia operativa y en el ambiente laboral de la empresa.

Asimismo, se espera que este proceso contribuya a establecer directrices claras para el manejo de tareas, facilite el seguimiento de procesos, y permita a la empresa contar con herramientas prácticas para enfrentar los retos del entorno competitivo, por lo que se compararán las prácticas actuales con algunas empresas de la región para identificar buenas prácticas que permitan dar mayor claridad del posicionamiento que tiene la empresa La Paz en relación a la competencia y así mejorar su competitividad en el mercado.

Objetivos De La Investigación.

Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico que permita optimizar los procesos en la Empresa 'La Paz', ubicada en Cartago, Valle del Cauca mejorando su competitividad.

Objetivos Específicos

1. Analizar el ambiente externo de la empresa "La Paz" en Cartago, Valle del Cauca para identificar sus amenazas y oportunidades.
2. Analizar la situación interna de la empresa "La Paz" en Cartago Valle del Cauca para conocer sus fortalezas y debilidades.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

3. Realizar un análisis de la competencia y benchmarking en el sector de velas en Cartago, Valle del Cauca, para identificar prácticas destacadas que fortalezcan la estrategia de la empresa "La Paz"
4. Diseñar un plan estratégico fundamentado en la metodología 5S para optimizar los procesos y el incremento de la competitividad en la empresa "La Paz" en Cartago, Valle del Cauca.
5. Plantear un modelo de seguimiento y control del plan estratégico basado en la metodología 5S para la empresa "La Paz" en Cartago, Valle.

Justificación.

Las pymes en nuestro país representan una gran parte del tejido empresarial, según estadísticas del DANE reflejan que “para el 2023 las pymes representan el 99,5% del tejido empresarial resaltando que también generan el 65% de la fuerza laboral colombiana”, y aquellas dedicadas a la fabricación o comercialización de velas no son la excepción. En cuanto al sector manufacturero de velas en Colombia, Según el portal Empresite Colombia,” existen aproximadamente 668 empresas relacionadas con la fabricación y comercialización de velas en el país”, una cifra que indica que este sector tiene una presencia significativa en el mercado, lo que genera varios impactos económicos y sociales. No se dispone de cifras específicas sobre la contribución económica de las empresas de velas al departamento del Valle del Cauca o al municipio de Cartago, pero se sabe que las MiPymes en Colombia aportan cerca del 40% al Producto Interno Bruto (PIB) anual donde usualmente generan una gran cadena productiva interna, fortaleciendo la economía local en áreas donde las grandes empresas no tienen una mayor presencia.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Sin embargo, es importante resaltar que este tipo de empresas enfrenta una crisis a causa de que no cuentan con una estructura administrativa sólida, lo que provoca una gestión deficiente de recursos, toma de decisiones basadas en intuiciones más que en datos, y una falta de planificación estratégica. Un ejemplo tangible de esta situación es la empresa “La Paz”, la cual se ve afectada por los diversos desafíos que rodean el entorno.

Con relación a lo anterior, esta Investigación se justifica por la necesidad urgente de desarrollar un marco de planificación y estandarización de procesos, basado en un plan estratégico con implementación de las 5S, orientado hacia la optimización, que le permita a la organización mejorar su productividad, eficiencia y capacidad de respuesta al mercado actual donde tiene su actividad comercial.

Justificación teórica

El plan estratégico que se propone, basado en una asesoría, busca implementar herramientas de gestión que den apertura a la búsqueda de estrategias para la mejora interna de toda la empresa, eso quiere decir que se necesita de conceptos como la planificación estratégica, un proceso que ha sido analizado desde diversas perspectivas. En este contexto, Gutiérrez, et al, (2021) hace mención de la planificación como “un conjunto de etapas que funcionan de forma sistemática, holística e integral para el logro de los objetivos propuestos” en donde implica considerar todos los elementos de la organización y su entorno como un todo integrado, reconociendo que cada área o departamento tiene un impacto en los objetivos generales permitiendo la alineación de todos los procesos, recursos y personas para generar una cohesión interna, tal como lo menciona (Wheelen et al., 2018) “Un plan estratégico bien estructurado

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

proporciona una guía para la toma de decisiones y facilita la adaptación a entornos cambiantes, lo que resulta esencial para el crecimiento sostenible de las organizaciones”.

En esta misma línea, desde la perspectiva de la teoría de los sistemas, cada organización es un conjunto de elementos interdependientes. La implementación de la herramienta 5S como estrategia facilita la integración de estos elementos al crear un ambiente de trabajo donde cada parte contribuye al todo. Por ejemplo, la estandarización (Seiketsu) y la disciplina (Shitsuke) promueven la uniformidad y el funcionamiento eficiente del sistema organizacional, evitando que las fallas o deficiencias en un área afecten negativamente a otras. Por lo cual, la justificación teórica de este trabajo se fundamenta en la necesidad de abordar los problemas identificados en la empresa “La Paz”, los cuales incluyen la falta de estandarización, gestión administrativa deficiente y procesos desactualizados que afectan su eficiencia y competitividad. A través de un enfoque basado en la optimización de procesos, se busca que la empresa “La Paz” alcance de nuevo su lugar y competitividad en el comercio de la ciudad de Cartago.

Justificación metodológica

Esta asesoría se desarrollará a través de herramientas como son las encuestas bajo un enfoque descriptivo, cuantitativo e inductivo. Según Bernal (2010), el enfoque descriptivo se centra en caracterizar y detallar una realidad sin establecer relaciones causales directas, mientras que el enfoque cuantitativo se basa en la medición numérica y el análisis estadístico de los datos, facilitando una interpretación objetiva (Méndez, 2001). Por su parte, el enfoque inductivo permite analizar casos específicos para llegar a conclusiones generales, lo que ayudará a identificar patrones en la gestión actual y sus posibles deficiencias (Bernal, 2010). La

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

combinación de estos enfoques permitirá un análisis preciso de la empresa, brindando una visión clara de su situación interna y externa.

Dado que la población Interna que es objeto de estudio está conformada por cinco empleados, se aplicará un censo, lo que elimina la necesidad de una fórmula de muestreo, ya que, según Méndez (2001), este método permite recopilar información de toda la población objetivo, asegurando un análisis completo y preciso.

Además, se analizará la percepción de la población externa, quienes están representados por 25 clientes minoristas, 7 mayoristas y 7 proveedores mensuales recurrentes, por lo que resulta viable abordar a todos los participantes aplicando el censo sin afectar la precisión del estudio.

Posteriormente, se implementarán herramientas de planificación estratégica, como el análisis FODA, que facilitará la evaluación tanto del entorno interno como externo, y la metodología 5S, enfocada en la optimización de los procesos, con el fin de estructurar un plan estratégico adaptado a las necesidades específicas de la empresa.

Justificación práctica

La asesoría para la organización La Paz ubicada en Cartago valle tiene un enfoque teórico práctico que busca representar una oportunidad significativa de mejoramiento para la optimización de la eficiencia operativa y eficacia en su misión, qué busca de responder a las exigencias del entorno que la rodea, es así como “la asesoría empresarial es una intervención necesaria para entender y modificar los sistemas y procesos internos, de forma que respondan a las verdaderas necesidades de la organización” Schein, (1999). Es por esto, que las estrategias que se implementaran como la planificación estratégica junto a la metodología 5s, basadas en la

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

asesoría guiada como administradores de empresas, fortalecen el direccionamiento estratégico además de ser crucial para abordar los desafíos actuales que enfrenta. Al adoptar este enfoque, se espera contribuir al mejoramiento continuo y un mayor crecimiento sostenible, al mismo tiempo que el realizar y poner en marcha estas teorías, se beneficiara tanto la empresa como la universidad del valle al ser promotores de mejoras continuas desde la metodología de las 5s en las pymes locales.

Marco referencial

A continuación, se relacionan las respectivas bases teóricas, normativas, legales y conceptuales que soportan y definen el problema de investigación, proporcionando un marco sólido para la implementación de estrategias que permitan transformar a la organización y mejorar su desempeño.

Marco teórico

Esta asesoría estará fundamentada en unas bases teóricas que respaldan la planificación estratégica y su influencia en el diseño de un plan estratégico eficaz y eficiente para el direccionamiento empresarial, apoyándose en los enfoques de Wheelen, Porter y Drucker, cuyos aportes han transformado la gestión estratégica a nivel internacional, nacional y regional.

Figura 1. *Bases Teóricas Para la Asesoría.*



Nota. Elaboración propia (2025)".

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Desde la perspectiva teórica de Drucker (1984), “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente”. Este enfoque se fundamenta en la idea de que las organizaciones deben priorizar la planificación innovadora y la transformación de los procesos para mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante evolución. Por otra parte, Thomas Wheelen (2018) destaca que “la planificación estratégica es un proceso dinámico y continuo que permite a las empresas analizar su entorno interno y externo de manera integral”, por lo que no se trata de un evento aislado, sino de un proceso constante de evolución.

En este sentido, Wheelen (2007) sustenta la teoría del aprendizaje como un elemento clave de la planificación estratégica, mencionando que “la adaptación es un proceso dinámico que concuerda con el enfoque de la teoría del aprendizaje organizacional, la cual sostiene que una organización se adapta de manera defensiva a un ambiente cambiante y utiliza sus conocimientos con un estilo ofensivo para encajar mejor en él” (Wheelen & Hunger, 2007).

Un ejemplo de la aplicación de estos conceptos se encuentra en un estudio sobre empresas estadounidenses dedicadas a la fabricación de equipos para diagnóstico por imágenes, citado en el libro Administración estratégica de Wheelen (2007). La investigación reveló que las empresas más exitosas fueron aquellas que aplicaron el conocimiento adquirido (teoría del aprendizaje) en la manufactura y comercialización en otros países para mejorar sus productos en el mercado estadounidense. Muchas empresas han adoptado también el pensamiento estratégico de Peter Drucker, incorporando prácticas alineadas con sus principios y logrando mejoras significativas en su desempeño; Una de ellas es CARE (Agencia Humanitaria Internacional de Suiza) quien buscaba mejorar la eficiencia de sus programas humanitarios. Al implementar la APO (Administración por Objetivos), se aseguraron de que cada proyecto tuviera objetivos

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

claros y métricas de éxito, lo que resultó en un aumento del 40% en la efectividad de sus proyectos en un año.

En Colombia, la aplicación de estos enfoques ha sido crucial para el desarrollo económico y empresarial debido a que la apertura de mercados internacionales ha obligado a las empresas a adoptar estrategias como las de Porter para mejorar su competitividad. Este autor plantea su modelo “con base en el análisis competitivo y afirma que toda organización tiene una estrategia competitiva, que es la combinación de los fines para los cuales se esfuerza la compañía y los medios que utiliza para llegar a ellos” Porter (1992).

Es así como esta teoría del modelo de análisis estratégico de Porter se puede evidenciar a través de un estudio comparativo de maestría realizado por Urbina Galindo, A. C. (2018) en Armenia de la Universidad del Quindío entre Frisby (Colombia) y empresas Toks (México), donde ambas han fortalecido su competitividad en la industria de restaurantes. Frisby optimiza su cadena de suministro, fideliza clientes y se diferencia, minimizando amenazas de competencia. Toks aplica estrategias similares en México, adaptándose a su mercado. Este análisis resalta la importancia de los modelos de planeación estratégica para mantener una ventaja competitiva.

También otras industrias de Colombia han adoptado esta teoría, un claro ejemplo es una de las Importadoras del Pacífico (tienda virtual colombiana) quienes han construido su ventaja competitiva diferenciándose en el servicio al cliente. A través de una atención personalizada, la empresa garantiza que los consumidores puedan recibir asesoría según sus necesidades y acceder a los productos sin necesidad de desplazarse, donde optimizaron los procesos logísticos y de distribución, bien fundamentados en planes estratégicos acordes a la misión y visión de la empresa.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

La planificación estratégica también ha jugado un papel clave en la evolución de sectores del valle del cauca como el azucarero, el logístico y el manufacturero, Drucker (1999) “ha influido en la implementación de modelos de gestión enfocados en el talento humano y la eficiencia organizacional, promoviendo la innovación como eje central del desarrollo regional”. Una evidencia de esto es la implementación del plan estratégico, en la empresa Arquitectsoft SAS de la ciudad de Cali, quien ha logrado consolidarse como una organización sostenible, productiva y rentable dentro del sector. La adopción del principio de Peter Drucker, "lo que no se mide, no se puede controlar y no se puede mejorar", ha sido fundamental en este logro. Gracias a la implementación del Balanced Scorecard, la empresa ha fortalecido su capacidad de análisis y toma de decisiones, permitiendo un crecimiento sostenible a lo largo de los últimos 24 a 30 meses.

En esta misma línea, un trabajo de grado hecho por la Universidad del Valle en Cartago, deja en evidencia que la empresa Senderos de Paz tiene un entorno favorable con oportunidades claves, pero también una falta de planeación estratégica, considerada su mayor debilidad. Según Peter Drucker (2008) “una gestión efectiva requiere planificación estructurada para optimizar recursos y aprovechar oportunidades”, donde según las conclusiones aplicando el enfoque de Drucker permitió a la empresa ordenar su estructura, fortalecer su ventaja competitiva y asegurar un crecimiento sostenible, alineándose con las exigencias del mercado.

Estado del arte

En la actualidad, la industria de las velas ha tomado gran relevancia en el mercado global debido a su versatilidad y creciente demanda en los sectores como la aromaterapia, la decoración y el bienestar, alcanzando un valor de 8.330 millones de dólares en 2024, con una proyección de 10.680 millones para 2034. De igual manera, según un análisis de Imark Group (2024)

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Norteamérica representó la mayor cuota de mercado, con más del 32,0 %. liderando el mercado de velas, principalmente debido al alto gasto de los consumidores en productos de decoración del hogar y bienestar, siendo las velas un componente clave en ambos sectores.

En este contexto, la planificación estratégica es clave para la competitividad del sector, permitiendo a las empresas diferenciarse y adaptarse a las tendencias del mercado, por lo cual en el presente Estado del Arte se busca sustentar con investigaciones y estudios la gran importancia que tiene un plan estratégico en la industria de velas y velones desde diferentes perspectivas.

Estudios como el de Delgado (2016) en la Fábrica de Velas y Veladoras Santa Ana han demostrado que la implementación de una planificación estratégica periódica es esencial para el rendimiento organizacional. Esta empresa, ubicada en San Juan de Pasto, Colombia, identificó la necesidad de transformar su estilo de gestión, alineando sus operaciones con valores corporativos y un plan estratégico bien definido. Como resultado, se mejoró la comunicación interna, se optimizó la gestión y se logró fomentar un compromiso organizacional que fortaleció su permanencia en el mercado.

Por otro lado, la empresa Velas Luz de Oro en Boyacá, Colombia, enfrentaba desafíos similares. Amaya (2020) destaca que “la ausencia de misión, visión y valores corporativos ha afectado su eficiencia operativa”. En este caso, se ha identificado el plan estratégico como un mecanismo para estructurar los procesos internos, fortalecer la comunicación y orientar el crecimiento de la organización. La estandarización de procedimientos mediante manuales fue un factor clave para garantizar que cada trabajador conozca su rol y contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

También es importante resaltar que el comercio de velas en Colombia es particularmente dinámico en temporadas festivas, como el Día de las Velitas en diciembre donde corresponde el 60% de las ventas anuales, con más de 240 millones de unidades. Según Yohana Ávila (2019), gerente de Coopfanavelas, “en este mes se consumen entre 150 y 160 millones de velas, lo que convierte a esta época en un periodo crucial para la industria”. Empresas como Velas San Jorge, que representa el 30% de la producción nacional en Antioquia, han logrado consolidarse en el mercado gracias a estrategias empresariales bien estructuradas que responden a esta alta demanda estacional.

Este comportamiento del mercado refuerza la importancia de la planificación estratégica en las empresas de velas, ya que permite anticiparse a los picos de consumo, optimizar la producción y mejorar la distribución para maximizar las ventas.

Para concluir, en el Valle del Cauca la presencia de esta industria está focalizada en empresas pequeñas con alta presencia de informalidad y desconocimiento en la administración estratégica. Un ejemplo claro de este sector es el caso de estudio de El Trébol, empresa ubicada en Cartago, Valle, donde se evidencia los desafíos que enfrentan los fabricantes de velas con procesos artesanales, informales y con necesidad de modernización para mejorar su competitividad en el mercado regional. A través de un análisis detallado de su producción realizado por estudiantes de la Universidad Católica de Pereira (2018), se identificaron fallas en la eficiencia operativa, la seguridad industrial y el rendimiento de los operarios. Como solución, se diseñó un plan de modernización que responde a una estrategia planificada para reducir costos operativos, mejorar la seguridad laboral y aumentar la productividad.

Marco conceptual

El presente marco conceptual servirá de base para la elaboración y desarrollo de la propuesta de asesoría en la integración de la planificación estratégica y la metodología 5S en la empresa La Paz, ubicada en el municipio de Cartago, Valle. Su propósito es proporcionar los conceptos fundamentales necesarios para comprender los aspectos clave del proyecto, estableciendo un soporte teórico sólido que facilite su desarrollo y permita ampliar el conocimiento y la información relevante.

Cabe señalar que, según Manzano y Gisbert (2016), “la metodología 5S es una herramienta que trata de mejorar el espacio de trabajo para tener mayor eficiencia y eficacia en el proceso operativo”. Además, Inga y Coyla (2022) explican que “las 5S 's provienen de términos japoneses: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, apareciendo a principios de los años 80 como una necesidad para la mejora de la calidad”. Estos autores describen esta metodología como una estrategia cuyo objetivo es minimizar el tiempo y los recursos utilizados en los procesos y actividades de una empresa, haciendo énfasis en la eliminación de todas las formas de desperdicio posibles.

Esta herramienta ha tenido un impacto significativo, generando transformaciones tanto en las empresas como en las personas que la implementan, ya que se centra en fortalecer el aprendizaje de los colaboradores dentro de las organizaciones. Es un método que se considera un sistema que facilita la creación de condiciones óptimas para la implementación de nuevas soluciones técnicas. Se basa en ideas innovadoras, en la optimización del espacio de trabajo y en la mejora de los procesos mediante un enfoque sistemático que fomenta el trabajo en equipo y la participación de todos los empleados (Vorkapić et al., 2017). Gracias a su simplicidad y agilidad,

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

permite la realización de pequeños ajustes y mejoras, promoviendo el aprendizaje y la adquisición de conocimientos a través de la experiencia.

Es necesario entrar a revisar cada una de las 5S, las cuales se centran en cinco etapas que contribuyen a la creación de un entorno de trabajo eficiente, organizado y limpio.

Es así como esta herramienta busca no solo mejorar la calidad del entorno laboral si no también fomenta una cultura de disciplina y responsabilidad. Dicho todo lo anterior, la aplicación de la metodología 5S en la empresa La Paz, permitirá optimizar sus procesos, mejorar la eficiencia y eficacia operativa además de generar un entorno de trabajo más estructurado por lo que al integrar la planeación estratégica, se logrará una mayor alineación entre las estrategias organizacionales y la ejecución de tareas diarias, esto redundará en un aumento de la productividad y la competitividad, elementos cruciales para alcanzar los objetivos estratégicos.

De igual manera, es fundamental considerar en esta asesoría el concepto de la mejora continua, por lo que según Barraza y Dávila (2008), “la metodología para elaborar un plan de mejora continua se basa en la tercera esfera concéntrica del Kaizen, cuyo propósito es eliminar el desperdicio, buscando así mejorar la calidad de los procesos y productos en un corto plazo, obteniendo resultados positivos y rápidos”. El objetivo principal es identificar áreas o procesos que requieren mejoras, ayudando a establecer prioridades en función de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Por otra parte, la planificación estratégica según Mendoza (2011), “notó que este concepto en los años sesenta se caracterizó por dos aspectos que se consideraron centrales: era un mecanismo para mirar hacia fuera, o un medio para responder al entorno” donde mirar al exterior implica concebir la empresa como un sistema abierto, capaz de interactuar con los

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

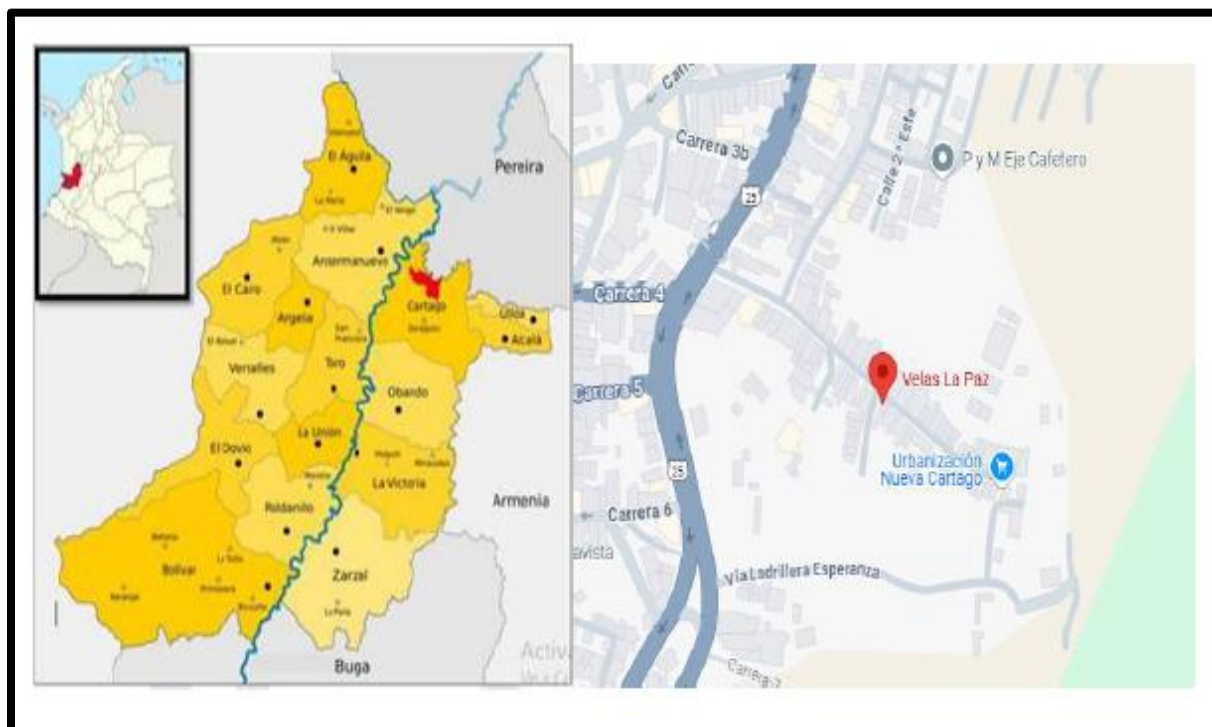
distintos actores. Así, el pensamiento estratégico, consiste en observar el entorno y adaptar una mentalidad con visión estratégica que defina el rumbo de la organización. También se puede definir a la planeación estratégica como “el proceso por el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad (Serna, 2008).

En este sentido, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005) destacan que la planeación estratégica no solo se trata de definir objetivos, sino de diseñar estrategias flexibles que se ajusten a las dinámicas del mercado y a las capacidades de la organización, de esta manera, una empresa puede optimizar sus recursos y mejorar su competitividad, por lo que la empresa La Paz debe revisar sus propios recursos internos y externos, como sus procesos de producción, mercado en el que se mueve, tecnología, proveedores, talento humano y las fortalezas que posee para aprovechar oportunidades o enfrentar desafíos. Después de comprender estos factores externos e internos, La Paz podrá definir claramente su misión (qué busca ofrecer), su visión (la dirección futura que quiere tomar), su concepto de negocio (su propuesta de valor y diferenciación) y sus objetivos estratégicos (las metas concretas que pretende alcanzar).

La integración de estos enfoques en la empresa “La Paz” contribuirá a fortalecer su estructura organizativa, aumentar su competitividad y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Marco contextual

La presente asesoría se llevará a cabo en la fábrica de velas y velones *La Paz*, ubicada en la Carrera 4 #2E-61, barrio La Esperanza, dentro de la comuna 1 del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Figura 2. Localización del municipio de Cartago y la Fábrica La Paz

Fuente: Documento Técnico Soporte Diagnóstico 2021- 2035 – *Plan Ordenamiento Territorial Municipio de Cartago*.

La organización opera en una edificación de dos pisos adaptada para la producción de velas y velones. En el primer piso, se encuentra la recepción y una zona destinada al almacenamiento de parte del inventario. Desde allí, una escalera de dimensiones reducidas conduce a donde se ubican las máquinas de producción y algunos pequeños espacios donde dejan parte del producto final y cortan las piolas. En el segundo piso, hay un cuarto adicional donde se realizan las labores de envoltura y ñeteo. Esta distribución espacial refleja la adaptación de una vivienda residencial para fines industriales, lo que puede influir en aspectos como la eficiencia de los procesos y la organización del trabajo.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

La empresa *La Paz* cuenta con reconocimiento local por la calidad de sus productos y su larga trayectoria, siendo un actor relevante en el desarrollo económico del barrio La Esperanza y del municipio de Cartago además de ser una de las pocas empresas que cuentan con su propio proceso productivo, de distribución y comercialización en el sector. No obstante, la falta de planificación estratégica y de organización estructural ha generado obstáculos significativos en su crecimiento, especialmente en áreas críticas como producción e inventarios. Este entorno físico y organizacional constituye el contexto específico donde se ubica el fenómeno de estudio y justifica la necesidad de implementar acciones de mejora para optimizar su funcionamiento interno.

Descripción de la empresa

La empresa La Paz es una empresa de carácter familiar ubicada en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, dedicada a la fabricación y comercialización de velas y velones artesanales. Con más de 30 años de trayectoria en el mercado regional, se ha consolidado como una de las referencias locales en este sector, gracias a su compromiso con la calidad y el cumplimiento en la entrega de sus productos.

Su estructura organizacional es sencilla y está compuesta por un equipo reducido de colaboradores, cuenta con una línea de producción muy tradicional, que incluye procesos manuales y semiautomatizados en la elaboración de velas decorativas y velones para uso doméstico y religioso. Su clientela está compuesta principalmente por comerciantes locales y mayoristas frecuentes que valoran la elaboración artesanal y la durabilidad del producto.

Reseña histórica

La empresa 'La Paz' inició su trayectoria en 2002, gestándose en un pequeño taller del barrio La Esperanza, Cartago, Valle del Cauca. Fundada por Lucelly Vargas y sus familiares, la empresa se dedicó inicialmente a la elaboración artesanal de velas y velones, aprovechando una tradición familiar y respondiendo a una creciente demanda local.

Los primeros años estuvieron marcados por un crecimiento gradual y una producción artesanal, donde la calidad siempre ha sido objetivo principal. El esmero en la elaboración y la utilización de materiales de primera línea le permitieron ganarse la confianza de los consumidores y consolidar su presencia en el mercado local.

Sin embargo, el éxito trajo consigo nuevos desafíos. Ante el aumento significativo de la demanda, en 2006 la empresa dio un salto cualitativo al incorporar maquinaria industrial, optimizando así sus procesos y ampliando su capacidad productiva. Esta transformación le permitió ofrecer una mayor variedad de productos y satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más exigente.

La expansión geográfica no se hizo esperar. A partir de 2010, 'La Paz' trascendió las fronteras de Cartago, llegando a municipios vecinos como Ansermanuevo, La Unión y Virginia. Este crecimiento sostenido fue impulsado por la calidad de sus productos, estrategias de comercialización y una sólida reputación en la región.

Actualmente, 'La Paz' cuenta con una plantilla de 5 empleados fijos y se adapta a las fluctuaciones del mercado mediante la contratación de personal adicional en temporadas altas, demostrando así su flexibilidad y compromiso con la satisfacción del cliente.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

No obstante, el crecimiento constante ha puesto de manifiesto la necesidad de fortalecer la estructura organizacional interna. En los últimos cuatro años, se ha evidenciado la necesidad de definir roles, optimizar procesos y mejorar la organización de los espacios de trabajo.

Portafolio de productos

La empresa La Paz, cuenta con un portafolio de productos diversificado que responde a las necesidades tanto del mercado doméstico como del religioso y decorativo. Su catálogo está compuesto por tres líneas principales: velas decorativas, velones religiosos y velas utilitarias sin embargo su mayor enfoque durante la trayectoria en el mercado ha sido enfocado en el ámbito religioso donde la demanda de estos productos tiene mayor impacto en la comunidad Cartagueña.

Dentro de la línea decorativa, la organización ofrece velas ideales para ambientación de espacios y eventos especiales. En la categoría de velones religiosos, La Paz elabora velones de siete días, velones para novenas, cirios pascuales y productos con imágenes de santos y oraciones, muy demandados en temporadas como Navidad y Semana Santa.

La línea de velas utilitarias incluye productos tradicionales como velas blancas para uso diario, velas de emergencia de larga duración y paquetes económicos para el hogar. Estas velas se caracterizan por una combustión uniforme y una fabricación con materiales de buena calidad.

Marco normativo

En esta sección se presentan las leyes, normas y decretos principales que regulan la operación de la fábrica de velas y velones “La Paz”. Estas normativas abarcan diferentes aspectos clave, desde los procesos de fabricación y comercialización hasta la gestión laboral, la seguridad y el cumplimiento de estándares de calidad.

Tabla 6. *Normativa Legal y Leyes Regulatorias*

Ítem	Ley / Norma	Descripción General	Aporte a la Empresa “La Paz”	Entidad Reguladora
1. Seguridad y Salud en el Trabajo	Decreto 614 de 1984	Establece los fundamentos para la organización y gestión de la salud ocupacional en Colombia.	Define las disposiciones sobre higiene, seguridad y prevención de riesgos laborales, esenciales para garantizar condiciones seguras en la planta de producción.	Ministerio de Trabajo
	Resolución 2400 de 1979	Fija normas sobre condiciones de vivienda, higiene y seguridad industrial que deben cumplirse en los lugares de trabajo.	Regula aspectos como ventilación, iluminación, señalización y seguridad de maquinaria, garantizando entornos laborales adecuados para los operarios.	Ministerio de Trabajo
	Decreto 1072 de 2015	Compila y actualiza las disposiciones relacionadas con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).	Exige la implementación de un SG-SST que permita prevenir accidentes laborales y enfermedades ocupacionales, fortaleciendo la cultura preventiva dentro de la empresa.	Ministerio de Trabajo
2. Medio Ambiente y Gestión de Residuos	Resolución 1045 de 2003	Implementa la metodología para los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS).	Establece lineamientos para la clasificación, manejo y disposición de residuos sólidos, esenciales para controlar los desechos de cera, papel y empaques generados en la producción.	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Ítem	Ley / Norma	Descripción General	Aporte a la Empresa “La Paz”	Entidad Reguladora
	ISO 14001 (Gestión Ambiental)	Norma internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión ambiental (SGA) efectivo.	Su adopción permite identificar y controlar los impactos ambientales, promoviendo prácticas sostenibles y responsables en el proceso productivo.	Organización Internacional de Normalización (ISO)
3. Regulaciones sobre Productos Químicos y Sustancias Peligrosas	Decreto 1496 de 2018	Adopta el Sistema Globalmente Armonizado (SGA) para la clasificación y etiquetado de productos químicos.	Regula el manejo y etiquetado seguro de sustancias utilizadas en la fabricación, como colorantes y fragancias, protegiendo a los trabajadores y al medio ambiente.	Ministerio de Trabajo / Ministerio de Ambiente
4. Derechos del Consumidor y Calidad del Producto	Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor)	Establece el marco regulatorio para la protección de los derechos de los consumidores en Colombia.	Garantiza transparencia en la información, calidad y etiquetado de los productos, fortaleciendo la confianza del cliente hacia la marca.	Superintendencia de Industria y Comercio
	ISO 9001 (Gestión de la Calidad)	Norma internacional que establece los requisitos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).	Permite estandarizar procesos, mejorar la satisfacción del cliente y asegurar la calidad constante de los productos elaborados por la empresa.	Organización Internacional de Normalización (ISO)
5. Formalización y Empresariedad	Ley 1429 de 2010 (Formalización y	Fomenta la creación y formalización de las micro, pequeñas y	Promueve la formalización empresarial y el cumplimiento de obligaciones laborales y fiscales, contribuyendo al	Ministerio de Trabajo / DIAN

Ítem	Ley / Norma	Descripción General	Aporte a la Empresa “La Paz”	Entidad Reguladora
Desarrollo Económico	Generación de Empleo)	medianas empresas mediante incentivos tributarios y administrativos.	fortalecimiento organizacional.	
6. Apoyo Empresaria l y Comercial	Decreto 2401 de 1949	Crea y regula el funcionamiento de las Cámaras de Comercio en Colombia.	Facilita el registro mercantil, acceso a asesorías, capacitaciones y redes comerciales, impulsando la competitividad y el crecimiento de la empresa.	Cámara de Comercio de Cartago

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Por todo lo anterior, podemos afirmar que los estudios revisados evidencian que la planeación estratégica apoyada en herramientas de mejora continua, como las 5S, permitirá a las pymes alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad. Todo esto sustentado en la pertinencia de su aplicación en la empresa La Paz.

Marco Metodológico.

Con este marco se busca detallar la metodología propuesta para la implementación de un plan estratégico basado en la metodología 5S para la empresa La Paz ubicada en Cartago Valle, con el propósito de contextualizar la manera en la que se llevará a cabo la asesoría del proyecto.

Enfoque

Este trabajo se desarrollará bajo una modalidad de asesoría, la cual, según Pérez (2017), “es un aliado valioso para determinar las fortalezas y debilidades en la organización, propiciando

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

medidas correctivas y de mejora que ayuden a afianzar los procesos productivos, niveles de competitividad y estandarización de productos y servicios que impacten directamente a los stakeholders” (p. 53). De esta manera, la asesoría se convierte en un componente clave para la gestión y el desarrollo de los aspectos abordados, permitiendo la creación de estrategias orientadas a la optimización de recursos y la mejora de procesos.

Tras un análisis detallado de la empresa La Paz, esta asesoría incluirá una revisión teórica y conceptual que facilitará la comprensión del contexto organizacional, con el objetivo de proponer mejoras en los procesos identificados como críticos. Para ello, se empleará una metodología cuantitativa, que permitirá recopilar información estructurada y objetiva sobre las condiciones actuales de la empresa, facilitando la toma de decisiones basadas en datos precisos.

Tipo de estudio

La investigación será de tipo descriptivo, puesto que busca detallar la situación actual de los procesos productivos de la empresa La Paz sin manipular variables. De igual forma, tiene un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), que permite analizar datos numéricos y percepciones del personal sobre la implementación de la metodología 5S. dado que pretende caracterizar y detallar el estado actual de los procesos administrativos, logísticos y operativos de la empresa *La Paz*. De acuerdo con Guevara, citado en Valle (2022), “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p.15).

Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “el diseño descriptivo es útil para especificar las características y propiedades de los fenómenos observados sin manipular el contexto”. De esta forma, este tipo de estudio permitirá identificar los factores que

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

generan ineficiencias y formular un marco claro para aplicar la metodología 5S y la planificación estratégica en la organización.

Método

Se emplea el método inductivo debido a su capacidad para generar conclusiones a partir de observaciones específicas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “el enfoque inductivo permite que los investigadores construyan teorías o generalizaciones basadas en la recolección y análisis de datos particulares, en lugar de partir de una hipótesis general”. En este contexto, el método inductivo resulta pertinente, pues a partir de la observación directa de las condiciones actuales de la empresa, se identificarán patrones, deficiencias y oportunidades de mejora que servirán de base para diseñar estrategias ajustadas a las necesidades reales de la organización. Esto permitirá desarrollar propuestas aplicables que contribuyan a la optimización de los procesos productivos y administrativos.

Diseño

El diseño de la investigación será no experimental y de corte transversal, ya que los datos se recolectarán en un único momento, sin manipular las variables estudiadas. De acuerdo con De Jesús (2024), “la investigación cuantitativa es una metodología que se centra en la recolección y el análisis de datos numéricos para comprender y explicar fenómenos sociales, económicos y empresariales”.

Por tanto, este diseño permitirá analizar la realidad interna y externa de la empresa a través de la aplicación de encuestas, con el fin de obtener información concreta sobre la percepción del personal y los actores externos, identificando las principales necesidades de mejora en términos de organización, productividad y eficiencia.

Fuentes de información

Primarias: se aplicarán encuestas estructuradas tanto a la población interna como externa. A nivel interno, las encuestas estarán dirigidas a los empleados, con el objetivo de identificar deficiencias en la gestión y en los procesos operativos. En cuanto a la población externa, se encuestará a clientes y proveedores para evaluar su percepción sobre la calidad y la eficiencia de la empresa. Esta información permitirá diseñar estrategias basadas en datos concretos, orientadas a mejorar la productividad y fortalecer la competitividad de La Paz.

Secundarias: Se proporcionará un contexto teórico y análisis de datos mediante la documentación interna con la que cuente la empresa como manuales o registros, así mismo se dará una sustentación teórica con literatura académica y estudios o artículos previos sobre la metodología 5S y la planificación estratégica.

Población o muestra

Población interna: Está conformada por los cinco empleados de la empresa *La Paz*. Dado el tamaño reducido de la empresa, estos cinco trabajadores representan la totalidad de las personas que interactúan con los procesos organizativos y son quienes experimentan las problemáticas de falta de planificación estratégica, organización y control por lo que se aplicará un censo y se tomará toda la población para aplicar las encuestas.

Tabla 7. *Colaboradores de la Fábrica la Paz*

Colaboradores	Actividad
Dueña Lucely Vargas Moreno	Administración y supervisión de los procesos, gestión de recursos y planificación
Rony Giovanni Operario de mezcla y vaciado	Preparación de la mezcla de cera y fragancia, además del vertido de la mezcla en moldes
Lucy García Operario de mezcla y vaciado	Preparación de la mezcla de cera y fragancia, además del vertido de la mezcla en moldes
Tania Granada Operario de enfriado y empaque	Control del desmoldado y empaquetado final
Erika Ortiz Ventas y domicilio	Entrega de la ruta y aseguramiento de las ventas en el local

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Población externa: En el caso de la población externa, se ha decidido realizar el análisis de los actores directamente involucrados, que conocen sobre el producto y procesos de la empresa. Esta población está conformada por 25 clientes minoristas, 7 mayoristas y 7 proveedores mensuales recurrentes. Esta decisión metodológica permitirá obtener información

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

completa y representativa de los diferentes grupos externos, minimizando el margen de error y garantizando un análisis más riguroso de sus percepciones, necesidades y experiencias.

Tabla 8. *Población Externa Relacionada con la Empresa La Paz*

Categoría	Cantidad	Descripción
Minoristas	22	Compran para su distribución
Mayoristas	7	Empresas que compran al por mayor.
Consumidor Final	3	Personas que compran para su uso final.
- Parafina	2	Proveedores de parafina.
- Cera de palma	1	Proveedor de cera de palma.
- Insumos	1	Proveedor de otros insumos.
- Piola	1	Proveedor de piola.
- Celofán	1	Proveedor de celofán.
- Rótulos	1	Proveedor de etiquetas/rótulos.

Categoría	Cantidad	Descripción
Total	39	

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Instrumentos para recolectar la información

Para el desarrollo de esta investigación, se emplearán instrumentos de recolección de información estructurados que faciliten la obtención de datos precisos, confiables y pertinentes para el análisis. El principal instrumento será la encuesta, aplicada tanto a la población interna como a la población externa de la empresa *La Paz*, con el propósito de recopilar percepciones, identificar deficiencias y reconocer oportunidades de mejora en los procesos administrativos, operativos y logísticos.

Las encuestas estarán conformadas por preguntas cerradas de selección múltiple, elaboradas con base en los objetivos específicos de la investigación y en los principios de la metodología 5S. Este formato permitirá obtener información cuantificable, objetiva y de fácil análisis estadístico, contribuyendo a la identificación de patrones y tendencias dentro de la organización.

Por otra parte, se emplea la observación directa no participante, realizada durante las visitas técnicas a las instalaciones de la empresa. Este instrumento permitirá registrar de manera detallada las condiciones reales de orden, limpieza, disposición de materiales, flujos de trabajo y señalización, así como el cumplimiento de normas básicas de seguridad industrial y ambiental. La observación será guiada mediante una lista de chequeo, que servirá como evidencia del estado actual de las áreas.

Etapas para el desarrollo y resultados esperados

El desarrollo de la asesoría se estructuró en etapas que responden de manera directa a los objetivos específicos planteados. Cada una de ellas busca asegurar un proceso ordenado y coherente, desde el diagnóstico inicial hasta la formulación y control del plan estratégico fundamentado en la metodología 5S. A continuación, se describen las etapas, las principales actividades y los resultados esperados.

Table 9. *Desarrollo de Objetivos.*

Etapas	Actividades principales	Resultados esperados
1. Análisis del ambiente externo	- Aplicar el análisis PESTEL para identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que inciden en el desempeño de la empresa. - Identificar amenazas y oportunidades relevantes para el sector de fabricación de velas mediante Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFAS). - Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). -Encuestas de clientes y proveedores aplicadas	Diagnóstico integral del entorno externo con la identificación de variables críticas del sector, oportunidades de expansión y amenazas que pueden impactar el desempeño de la empresa. Este análisis servirá como base para la formulación de estrategias adaptadas al contexto sectorial.

Etapas	Actividades principales	Resultados esperados
2. Análisis de la situación interna	- Aplicar encuestas estructuradas al personal operativo y administrativo para evaluar el nivel de organización, comunicación y desempeño. - Identificar fortalezas y debilidades mediante Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI – IFAS). - Matriz SFAS resumen del análisis de factores - Aplicación del FODA cruzado	Informe de diagnóstico interno con la caracterización de los procesos productivos, evidenciando fortalezas, debilidades y causas de ineficiencia. Este resultado permitirá priorizar acciones estratégicas orientadas a la optimización de recursos.
3. Análisis de la competencia y benchmarking	- Identificar competidores directos e indirectos en el sector de velas de Cartago y el Valle del Cauca mediante las 5 fuerzas de Porter - Realizar encuestas a los competidores seleccionados - Elaborar una matriz comparativa de benchmarking y Matriz del perfil competitivo (MPC)	Comparativo con las mejores prácticas del sector, que evidencie los factores diferenciadores de la competencia y defina lineamientos de mejora aplicables a la empresa La Paz. Esto permitirá establecer una posición competitiva clara dentro del mercado local
4. Diseño del plan estratégico basado en la metodología 5S	- Definir la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos actualizados de la empresa. - Estructurar el plan estratégico integrando la metodología 5S en las áreas. - Diseñar programa de capacitación en 5S	Plan estratégico estructurado, con acciones operativas basadas en la planeación estratégica y metodología 5S, orientadas a la optimización de procesos y mejora continua.

Etapa	Actividades principales	Resultados esperados
5. Diseño del modelo de seguimiento y control	Establecer mecanismos de retroalimentación y mejora continua. - Definir la periodicidad de revisión y responsables del control del plan estratégico.	Modelo de seguimiento y control funcional que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos y promover la sostenibilidad del plan estratégico.

Fuente: Elaboración Propia, 2025

Fases de la metodología

Esta tabla muestra el procedimiento metodológico que se desarrolló mediante las fases descritas, orientadas a la formulación y ejecución del plan estratégico para la empresa *La Paz*.

Tabla 10. *Procedimientos Metodológicos*

Fase	Procedimiento
Analítica	Revisión y análisis de documentos internos y externos de la empresa <i>La Paz</i> , incluyendo registros administrativos, operativos y financieros, así como antecedentes del sector de fabricación de velas en Cartago, Valle del Cauca.
Empírica	Trabajo de campo mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa en las áreas administrativas y de producción, con el fin de identificar problemáticas, debilidades y oportunidades de mejora.
De Inmersión	Interacción continua con el personal de la empresa para comprender los procesos internos, la cultura organizacional y las dinámicas laborales, observando la aplicación práctica de la metodología 5S.
Inferencial	Análisis e interpretación de los datos recolectados, identificando patrones y relaciones que permitan establecer estrategias orientadas a la optimización de procesos y mejora de la productividad.
Operativa	Diseño del Plan Estratégico basado en la metodología 5S, definiendo objetivos, estrategias, responsables, cronograma y recursos necesarios para su ejecución.
De Cierre	Evaluación de resultados, socialización de la propuesta y elaboración de un modelo de seguimiento y control que garantice la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

Nota. Fuente: elaboración propia, 2025.

Objetivo 1. Analizar el ambiente externo de la empresa "La Paz" en Cartago, Valle del Cauca para identificar sus amenazas y oportunidades.

El presente apartado desarrolla un análisis detallado de los factores externos que impactan a la empresa “La Paz” en su optimización de procesos, A partir de esta revisión, se identifican las variables del entorno que representan oportunidades para el crecimiento y fortalecimiento de la organización, así como aquellas que constituyen amenazas y retos para su sostenibilidad y competitividad.

Análisis PESTEL: Factores (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales)

El PESTEL es una herramienta estratégica que permite evaluar el entorno macroeconómico en el que operan las organizaciones, identificando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en su competitividad. En este sentido, la matriz de Wheelen y Hunger constituye una herramienta estratégica complementaria que permite identificar de manera estructurada las oportunidades y amenazas del entorno, facilitando así la toma de decisiones orientadas a la adaptación y al aprovechamiento de ventajas competitivas. Según Wheelen y Hunger (2012), el análisis externo busca reconocer las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que impactan a la organización, integrando estos elementos en un marco que favorezca la formulación de estrategias adecuadas al contexto en el que opera la empresa. Para la Fábrica La Paz, este modelo es clave para reconocer oportunidades de crecimiento y anticiparse a riesgos que puedan afectar su sostenibilidad (Steffens, 2020).

Tabla 11. Matriz PESTEL

Variable	Tendencia	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
Índice de Precios al Consumidor (IPC) (Económico)	El IPC en Colombia indica que en julio de 2025 se presentó una variación anual del 4,90% evidenciando una reducción frente al 6.86% registrado en el mismo periodo del año anterior. Esta tendencia refleja el proceso de estabilización en los precios, principalmente en sectores como alimentos, servicios básicos y combustibles (DANE, 2025)	-La disminución de la inflación permite que algunos insumos fundamentales como la parafina y los envases tengan precios más estables, lo que facilita la planeación de la producción en la Fábrica La Paz -Al presentar una mayor estabilidad económica los hogares colombianos podrían incrementar el consumo de productos no esenciales, como las velas decorativas. -Una inflación controlada colabora a que la fábrica pueda mantener precios más competitivos y asequibles para los clientes	-La inflación aún sigue siendo positiva, por ende, mantiene presionado el poder adquisitivo de los consumidores. -Posible aumento de precios en insumos importados si la tasa de cambio se devalúa, aún con menos inflación interna -Algunos costos como los de transporte, servicio y energía continúan en aumento.	- Establecer acuerdos con proveedores a mediano plazo para asegurar valores más estables. - Implementar la presentación de productos básicos más económicos para mantener estable su consumo. - Fortalecer promociones en temporadas de mayor auge por festividades, donde la demanda es más segura.
Producto Interno Bruto (PIB) (Económico)	En Colombia la economía tuvo un crecimiento del 2,1% en el segundo trimestre de 2025, frente al mismo periodo del 2024 el cual cerró con un aumento moderado de 1,8%, aunque las industrias manufactureras donde se	-El aumento del PIB en este segundo trimestre se puede interpretar en una mejora con respecto al poder de compra de las familias, lo cual fomenta las ventas de velas no esenciales como las decorativas. - Algunos sectores que se encuentran en recuperación	- Al presentar en el sector manufacturero debilidad en su crecimiento puede encarecer o limitar la disponibilidad de insumo. - Como el crecimiento económico no es igual en todos los sectores significa que algunos clientes no tendrán la capacidad de	- Asegurar el suministro de insumos principales como la parafina, garantizando inventarios mínimos y proveedores alternativos -Fortalecer la eficiencia de la producción buscando así reducir desperdicios y costos -Diversificación de los

Variable	Tendencia	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
	encuentra la fábrica La Paz tuvieron caídas del 2,1% mostrando que no todos los sectores se recuperan al mismo ritmo	como la agricultura y servicios, abren espacios comerciales donde las velas pueden tener demanda. - Cuando se presentan ciclos de crecimiento algunas instituciones suelen ofrecer programas de apoyo y crédito para microempresas, lo que puede ayudar a modernizar los procesos de producción.	comprar productos de mayor valor. - Factores externos como aumento de costos energéticos o crisis logísticas pueden frenar la recuperación	productos donde se encuentren algunos con mayor valor agregado y algunos más económicos para cubrir distintos segmentos del mercado. -Explorar alianzas que permitan generar distribuciones de los productos de manera regional o en cadenas comerciales para ampliar el mercado.
Políticas de apoyo a MiPymes (Político)	El Gobierno Nacional fomenta la formalización y competitividad de las MiPymes mediante la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004, así como programas de MinCIT, Bancóldex y ProColombia.	- A nivel local, tanto el Plan de Desarrollo Departamental como el Municipal prioriza la reactivación económica y la generación de empleo, lo cual puede traducirse en apoyo directo para el sector manufacturero tradicional del cual hace parte la empresa. - Estas normativas, sumadas a los programas de entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Cámara de Comercio y el SENA, permiten el acceso a capacitaciones en gestión	-El acceso a estos beneficios suele estar condicionado por procesos burocráticos complejos y exigencias administrativas que limitan la participación de empresas pequeñas con poca capacidad de gestión documental. -A esto se suma la inestabilidad política en el país y en los gobiernos locales, lo que genera incertidumbre respecto a la continuidad de los programas de apoyo a las MiPymes.	- Establecer vínculos más estrechos con la Cámara de Comercio de Cartago para estar actualizados en programas de apoyo. - Participar en capacitaciones y ferias empresariales para aumentar la visibilidad de la empresa en el ámbito local. -Crear planes de acción fundamentados en respaldar los proyectos o iniciativas que prosperen mediante

Variable	Tendencia	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
		administrativa, asesoría técnica, créditos blandos y procesos de formalización que pueden incrementar la competitividad. - Oportunidad de mejorar competitividad mediante alianzas con entidades territoriales.	-Los cambios de prioridades gubernamentales pueden dejar sin respaldo a iniciativas empresariales que dependen de estos recursos.	programas, en caso de que las políticas cambien.
Políticas laborales y de seguridad social (Político)	Normatividad laboral en Colombia exige el cumplimiento estricto en el pago de salarios, prestaciones sociales y seguridad social (Ley 100 de 1993 y Código Sustantivo del Trabajo).(Código Sustantivo del Trabajo, Ley 100 de 1993, Ley 1429 de 2010 – Ley de Formalización y Generación de Empleo)	-La empresa puede mejorar su reputación e imagen frente a clientes, proveedores y entidades financieras al demostrar responsabilidad social y cumplimiento legal, factores que aumentan la confianza en sus operaciones. -Contribuir a un mejor clima laboral, mayor compromiso del personal y reducción de la rotación de empleados, lo cual favorece la estabilidad interna y la productividad. -También abre puertas a programas estatales de apoyo al empleo formal, como subsidios a la nómina o programas de capacitación del SENA.	Para una microempresa con recursos limitados como <i>La Paz</i> , las obligaciones derivadas de la normativa laboral y de seguridad social representan una carga económica considerable. Los costos asociados al pago de salarios mínimos, prestaciones sociales, aportes a salud, pensión y riesgos laborales pueden afectar seriamente la liquidez de la empresa. A esto se suma la competencia desleal con fabricantes informales de velas, que no cumplen con estas obligaciones y pueden ofrecer precios más	- Optimizar los procesos internos para reducir sobrecostos y así liberar recursos para cumplir con las obligaciones laborales. - Evaluar incentivos de formalización ofrecidos por el gobierno para microempresas. - Diferenciarse de los competidores informales destacando su condición de empresa formal y responsable en la comunicación con los clientes. -Fomentar la capacitación del personal con apoyo del

Variable	Tendencia	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
Demografía (Cultural)	La población de Cartago representa aproximadamente el 0.27% de la población de Colombia y cuenta con una densidad importante en el norte del Valle. Su ubicación geográfica estratégica, al conectar el suroccidente del país con el Eje Cafetero, favorece el flujo comercial y cultural.	-La estructura demográfica incluye una población diversa, con una base significativa de adultos mayores y familias, quienes suelen mantener la tradición del uso de velas en contextos religiosos y domésticos. -La diversidad poblacional ofrece un mercado amplio y variado para los diferentes tipos de velas (decorativas, religiosas, aromáticas). La ubicación estratégica incrementa la posibilidad de ampliar el alcance del mercado hacia municipios aledaños del Valle y del Eje Cafetero.	bajos en el mercado, debilitando la posición competitiva de la empresa formal. -El tamaño poblacional de Cartago y su limitada capacidad adquisitiva restringen el crecimiento del mercado local. Asimismo, el envejecimiento de una parte significativa de la población puede ralentizar la adopción de productos innovadores, mientras que la migración de jóvenes hacia ciudades más grandes reduce la base de consumidores potenciales en el mediano plazo.	SENA para mejorar la eficiencia operativa. -Desarrollar estrategias de segmentación de mercado (velas tradicionales para adultos mayores, velas decorativas/aromáticas para jóvenes y familias). Expandir la distribución hacia Pereira, Armenia y municipios cercanos. -Implementar campañas de marketing segmentadas que respondan a las características de cada grupo poblacional (adultos mayores: velas tradicionales; jóvenes y familias: velas decorativas, aromáticas o personalizadas)
Tradición cultural y religiosa (Cultural)	Cartago mantiene un fuerte arraigo católico y cultural, evidenciado en celebraciones religiosas (Semana Santa, novenas, velatones, fiestas	La permanencia de tradiciones religiosas asegura ventas estacionales estables. El auge de la economía creativa y del consumo artesanal abre la puerta a que	La concentración de la demanda en eventos religiosos y festividades específicas genera ingresos estacionales que pueden afectar la estabilidad	Diversificar el catálogo con velas artesanales y decorativas, incorporando diseños culturales locales. Establecer alianzas con parroquias, ferias

Variable	Tendencia	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
	patronales) y en manifestaciones culturales tradicionales.	la empresa diversifique su portafolio hacia velas personalizadas, decorativas y con valor agregado cultural.	financiera de la empresa durante el resto del año. Además, la proliferación de productores informales y de bajo costo debilita la competitividad de la empresa formal, generando presión sobre los márgenes de ganancia.	artesanales y festivales culturales para ampliar el alcance y legitimar la marca como parte del patrimonio cultural de Cartago.
Tecnología productiva (Tecnológico)	El sector manufacturero de velas en Colombia continúa siendo de carácter artesanal y en muchos casos depende de procesos manuales. Sin embargo, existen tecnologías accesibles.	-La incorporación de tecnología productiva permite mejorar la calidad, reducir desperdicios y aumentar la capacidad de producción, lo que facilita atender nuevos mercados. Además, la modernización tecnológica puede vincularse a prácticas de sostenibilidad (uso eficiente de energía y reducción de residuos). -Los programas de apoyo del Gobierno (Bancóldex, Min Comercio, Fondo Emprender) ofrecen créditos blandos y capacitaciones para Pymes que quieran invertir en innovación productiva.	- El costo de adquisición y mantenimiento de maquinaria puede ser elevado para una microempresa, comprometiendo sus recursos financieros. - La falta de conocimientos técnicos para operar nuevas tecnologías puede generar dependencia de proveedores externos o un uso ineficiente de los equipos además de costos en capacitaciones de uso para el personal. - En caso de no incorporar tecnología, la empresa corre el riesgo de rezagarse frente a competidores que sí innoven en sus procesos	-Priorizar la modernización gradual mediante inversiones en equipos básicos de alto impacto (mezcladoras, moldes estandarizados). -Gestionar apoyos financieros a través de Bancóldex o programas de innovación para Pymes. -Implementar la metodología 5S en paralelo para optimizar el uso de la tecnología y generar un proceso más ordenado y eficiente.

Variable	Tendencia	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
comercio electrónico (Tecnológico)	Avance acelerado en digitalización de ventas y automatización de procesos productivos donde la transformación digital se promueve a través de políticas del Ministerio TIC y programas como MiPymes Digital.	- Acceso a programas de apoyo gubernamental para la digitalización de microempresas. - Reducción de costos a través de herramientas digitales (facturación electrónica, Software contable, marketing digital, ventas en línea). - Posibilidad de ampliar la cobertura de clientes mediante comercio electrónico. - Mejora de la productividad con la integración gradual de maquinaria semiautomática.	- Limitado acceso a financiamiento y créditos en Cartago para inversión tecnológica. - Brecha digital en la capacitación del personal que dificulta el uso eficiente de herramientas digitales. - Rezago frente a competidores que implementan más rápidamente procesos de automatización y digitalización. - Dependencia de la conectividad local, que en zonas periféricas puede ser deficiente.	- Participar en convocatorias del Ministerio TIC y MiPymes Digital para capacitación y subsidios. - Capacitar progresivamente al personal en marketing digital y manejo de plataformas. - Implementar ventas en línea de manera gradual, iniciando con redes sociales y posteriormente en plataformas más grandes. - Establecer alianzas con la Cámara de Comercio de Cartago y programas regionales de apoyo a la innovación tecnológica.
Estrategia Nacional de Economía Circular (Ecológico)	La economía circular se ha consolidado como una política nacional que busca promover la reducción, reutilización y aprovechamiento de residuos, especialmente en industrias manufactureras. La Estrategia Nacional de	-En la fábrica se puede mejorar la competitividad si se implementan procesos de reciclaje de envases y aprovechar residuos de producción. -Acceso a incentivos o reconocimientos por prácticas sostenibles que fortalezcan y ayuden con la reputación de	-Incumplir la normatividad sobre residuos sólidos y empaques (Resolución 1407 de 2018) pueden derivar en sanciones económicas. -Los costos iniciales para implementar modelos circulares pueden afectar la liquidez.	–Capacitar a los colaboradores en buenas prácticas de economía circular. -Diseñar una línea de productos diferenciados los cuales incluyen materiales sostenibles. -Implementar un plan de gestión de residuos y

Variable	Tendencia	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
	Economía circular (MADS, 2019) impulsa a las empresas para que adopten modelos productivos sostenibles, entre otros.	la organización -Tener una diferenciación en el mercado a través de velas ecológicas (biodegradables, con envases retornables o materiales reciclados).	-Los consumidores podrían cuestionar algunas prácticas poco sostenibles y afectar la imagen de la organización	recuperación de empaques con aliados locales.
Responsabilidad ambiental (Ecológico)	Mayor regulación ambiental en Colombia a partir de la Ley 99 de 1993 , que establece la obligación de manejar adecuadamente residuos, emisiones y recursos naturales, promoviendo el desarrollo sostenible.	- Posibilidad de diferenciarse en el mercado como una empresa responsable ambientalmente. - Aumento del valor de marca al responder a consumidores cada vez más conscientes del impacto ambiental. - Incentivos en convocatorias públicas para proyectos de sostenibilidad y producción limpia.	- Costos adicionales para cumplir con normativas de manejo de residuos y emisiones. - Riesgo de sanciones de la CVC (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca) por incumplimiento ambiental. - Necesidad de inversión en procesos más limpios y en manejo adecuado de materias primas como la cera. - Posible limitación en el uso de ciertos materiales por ser contaminantes.	- Implementar un plan de gestión ambiental interno acorde con las exigencias de la Ley 99 de 1993 . - Establecer convenios con la CVC para asesoría y acompañamiento en prácticas de producción sostenible. - Capacitar al personal en el manejo de residuos y uso eficiente de recursos.
Gestión de la Seguridad y	La normatividad colombiana exige que todas las empresas implementen un Sistema	-Prevenir riesgos asociados al uso de maquinaria, manipulación de parafina caliente y exposición de	-La falta de cumplimiento puede generar multas, sanciones y hasta suspensión de actividades.	-Realizar evaluaciones de riesgo en cada área de la fábrica para diseñar planes de acción.

Variable	Tendencia	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
Salud en el Trabajo (Legal)	de Gestión y Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), regulado por el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019 que establecen estándares mínimos para su aplicación. Este marco busca reducir accidentes laborales y promover ambientes de trabajo seguros.	químicos, reduciendo incapacidades y costos legales. -Mejorar el clima laboral y la motivación de los colaboradores, al sentirse protegidos y valorados. -Posibilidad de certificaciones en seguridad laboral que elevan la reputación de la empresa frente a clientes y proveedores.	-Accidentes o enfermedades laborales generan sobrecostos en seguros, demandas y pérdida de productividad. -Resistencia por parte de los colaboradores a adoptar nuevos protocolos de seguridad.	-Implementar capacitaciones periódicas por expertos en el tema lo cual permita realizar un correcto manejo de materiales y uso de elementos de protección personal. -Monitorear constantemente las condiciones ambientales en el sitio de trabajo como la ventilación, temperatura e iluminación
Legalidad de la empresa (Legal)	Estricto cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias en Colombia: Registro Mercantil (Ley 222 de 1995), RUT (DIAN), Ley 1429 de 2010 (Formalización Empresarial), y normatividad laboral y de seguridad social.	- Mayor confianza de clientes, proveedores e instituciones financieras al estar formalmente constituida. - Posibilidad de acceder a créditos y programas de apoyo del Estado. - Reducción del riesgo reputacional al proyectarse como una empresa transparente.	Altos costos de cumplimiento en materia laboral y seguridad social, que representan una carga significativa para una empresa pequeña. - Riesgo de sanciones de la DIAN, UGPP o Cámara de Comercio por incumplimientos formales. - Complejidad en los trámites legales y administrativos, que consume tiempo y recursos.	- Mantener al día el registro mercantil, RUT y obligaciones tributarias. - Buscar asesoría contable y jurídica para optimizar los procesos legales. - Diseñar un plan financiero que contemple los costos laborales y de seguridad social, buscando eficiencia en el uso de recursos.

Introducción a la matriz externa

El análisis del entorno externo permite a las organizaciones comprender los factores que afectan su desempeño y orientar estrategias que potencien sus ventajas competitivas. En este proceso, la **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFAS)** constituye una herramienta clave, al estructurar y ponderar las oportunidades y amenazas que surgen del macroentorno. En el caso de la empresa *La Paz*, ubicada en Cartago, Valle del Cauca, la construcción de la EFAS se alimenta directamente del análisis PESTEL. Así, la matriz se convierte en un puente entre el diagnóstico y la acción estratégica, al organizar de manera sistemática los hallazgos y otorgarles un peso relativo que facilita la priorización.

Tabla 12. *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFAS)*

La escala de calificación aplicada (1–4) permite medir el nivel de aprovechamiento de las oportunidades y control de las amenazas. Se asigna 4 cuando la organización presenta alto desempeño frente al factor, 3 cuando la respuesta es favorable, 2 cuando el control es limitado y 1 cuando no existe capacidad de respuesta efectiva.

Factores Externos	Tipo	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Políticas Públicas	Oportunidad	0.12	4	0.48
Tradición religiosa	Oportunidad	0.10	3	0.30
Productos eco amigables y sostenibles	Oportunidad	0.12	4	0.48
Crecimiento del comercio electrónico y digitalización	Oportunidad	0.10	3	0.30

Factores Externos	Tipo	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Demanda de productos locales y artesanales en la región	Oportunidad	0.08	3	0.24
Formalización legal	Oportunidad	0.08	3	0.24
Altos costos de insumos	Amenaza	0.12	2	0.24
Competencia con grandes productores y marcas posicionadas	Amenaza	0.10	2	0.20
Regulaciones ambientales estrictas	Amenaza	0.08	2	0.16
Inestabilidad normativa y carga tributaria	Amenaza	0.08	2	0.16
Desventajas en distribución logística local y regional	Amenaza	0.06	2	0.12
Dificultades de acceso a financiamiento	Amenaza	0.06	1	0.06
Total		1.00		2.98

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFAS), permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que condicionan la competitividad de la organización en el sector manufacturero de velas en Cartago, Valle del Cauca. Los resultados obtenidos en la ponderación final (superiores a 2.5) evidencian que la empresa responde de manera moderada-favorable frente a las dinámicas de su entorno, Este resultado confirma lo planteado por Porter (1980), quien sostiene que el análisis del entorno externo permite a las empresas “identificar las

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria y, en consecuencia, diseñar estrategias que permitan mejorar su posición relativa”.

Entre las **oportunidades más relevantes** destacan el respaldo institucional de programas gubernamentales para la reactivación de las micro y pequeñas empresas, así como la cultura religiosa local que impulsa la demanda estable de velas en celebraciones litúrgicas y tradicionales. Estas condiciones refuerzan la importancia de que la organización orienta su estrategia hacia la innovación y el fortalecimiento de su presencia en el mercado regional.

No obstante, también se identificaron **amenazas significativas**, como las exigencias regulatorias en materia ambiental establecidas en la Ley 99 de 1993, los altos costos asociados a la formalidad laboral y la creciente competencia en el sector con productos sustitutos a menor precio. Estas condiciones exigen a *La Paz* implementar estrategias de eficiencia productiva y formalización que le permitan adaptarse a la normativa sin comprometer su viabilidad económica.

En este sentido, la evaluación realizada aporta una visión integral de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el desempeño de la empresa y que deben considerarse como base para su planeación estratégica.

Para finalizar se realiza una matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio **(POAM)** que constituye una herramienta clave dentro del análisis estratégico para brindar estrategias a las variables evaluadas con anterioridad.

Tabla 13. *Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)*

Factor	Tipo	Impacto	Estrategia sugerida
Tendencia hacia el consumo sostenible	Oportunidad	Alto	Potenciar una línea de velas eco-amigables con insumos biodegradables y marketing verde.
Aumento del uso de tecnologías digitales	Oportunidad	Medio	Desarrollar ventas online y fortalecer la presencia en plataformas de e-commerce.
Demanda de productos locales	Oportunidad	Medio	Generar convenios con tiendas artesanales y mercados locales en Cartago y alrededores.
Expansión de mercados de productos orgánicos	Oportunidad	Medio	Diversificar el portafolio con velas aromáticas naturales y orgánicas.
Altos costos de insumos	Amenaza	Alto	Buscar proveedores alternativos y optimizar procesos productivos para reducir costos.
Competencia con grandes productores	Amenaza	Alto	Diferenciarse mediante personalización, diseño artesanal y valor simbólico en la región.
Regulaciones estrictas	Amenaza	Medio	Implementar procesos estandarizados que aseguren el cumplimiento legal y ambiental.
Cambio en las preferencias del consumidor	Amenaza	Medio	Innovar en presentaciones, velas decorativas y temáticas adaptadas a nuevas tendencias.
Desventajas en distribución logística	Amenaza	Medio	Establecer alianzas con distribuidores locales y mejorar la planeación de entregas.
Falta de acceso a financiamiento	Amenaza	Medio	Acceder a créditos blandos o programas de apoyo a PYMES para modernizar procesos.

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

La POAM evidencia que la empresa se encuentra en una posición de oportunidad, con factores externos que pueden aprovecharse estratégicamente para mejorar su competitividad. La empresa tiene más fortalezas externas aprovechables que riesgos incontrollables, lo que significa que debe potenciar su capacidad de innovación y diferenciación, apoyándose en programas de fortalecimiento empresarial, mientras gestiona los riesgos relacionados con la competencia y la inestabilidad de precios.

Objetivo 2. Analizar la situación interna de la empresa “La Paz” en Cartago Valle del Cauca para conocer sus fortalezas y debilidades.

Introducción a la Matriz Interna

El análisis del entorno interno permite a la organización reconocer con claridad las fortalezas y debilidades que intervienen en su desempeño y competitividad. En este sentido, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI o IFAS) se convierte en una herramienta clave, ya que organiza y pondera los aspectos internos más relevantes de la empresa, otorgándoles un peso relativo que refleja su importancia estratégica. Según Wheelen y Hunger (2007), este tipo de matrices ayudan a los estrategas a resumir la información clave del diagnóstico interno y evaluar que tan bien la administración responde a factores determinantes para el éxito de la empresa.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI – IFAS)

La escala de calificación aplicada (1–4) permite medir el nivel de aprovechamiento de Fortalezas y control de las debilidades. Se asigna 4 cuando la organización presenta alto desempeño frente al factor, 3 cuando la respuesta es favorable, 2 cuando el control es limitado y 1 cuando no existe capacidad de respuesta efectiva.

Factores Internos	Tipo	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Experiencia acumulada en el sector de velas y velones	Fortaleza	0.12	4	0.48
Capacidad instalada suficiente para atender la demanda	Fortaleza	0.10	3	0.30
Reconocimiento de marca en el mercado regional	Fortaleza	0.08	3	0.24
Compromiso de los colaboradores en la empresa	Fortaleza	0.10	3	0.30
Potencial de mejora mediante prácticas de orden, limpieza y estandarización en los procesos	Fortaleza	0.08	4	0.32
Falta de organización interna y separación de áreas físicas	Debilidad	0.12	1	0.12
Ausencia de procesos estandarizados y metodologías de calidad.	Debilidad	0.12	2	0.24
Limitada planificación estratégica y enfoque reactivo en la gestión	Debilidad	0.10	2	0.20
Escasa inversión en tecnología y actualización de maquinaria	Debilidad	0.10	2	0.20
Carencia de indicadores de gestión y seguimiento de resultados	Debilidad	0.08	1	0.08
Total		1.00		2.48

Nota. Fuente: elaboración propia 2025.

El resultado total obtenido por la MEFI es de 2,48, lo que ubica a la fábrica La Paz en una posición ligeramente por debajo del promedio, esto evidencia la vulnerabilidad en su entorno interno. Según Wheelen y Hunger (2007), la calificación de esta matriz refleja la medida en que

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

una organización está respondiendo de manera adecuada a sus fortalezas y debilidades internas, constituyendo una base fundamental para la formulación estratégica.

En este contexto, la empresa cuenta con fortalezas destacables como lo es su experiencia en el sector, el reconocimiento de la marca y el compromiso de sus colaboradores, que representan un soporte clave para mantener la competitividad. Asimismo, el potencial de mejorar en el orden, la limpieza y la estandarización de procesos constituye una ventaja que, si se gestiona de manera correcta, puede traducirse en mayor productividad y eficiencia.

Se debe tener en cuenta que estas fortalezas se ven limitadas por debilidades estructurales relevantes. La falta de organización interna, la ausencia de procesos estandarizados y la escasa planificación estratégica impiden aprovechar de manera efectiva los recursos disponibles. Del mismo modo, la baja inversión en tecnología y la carencia de indicadores de gestión restringen la capacidad de modernización y control efectivo de los resultados.

La matriz de resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS) permite integrar los aspectos más relevantes identificados en las matrices EFI (factores internos) y EFE (factores externos), con el fin de obtener una visión global de la posición estratégica de la empresa *La Paz*. Esta herramienta sintetiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su desempeño, asignando ponderaciones y calificaciones que reflejan su impacto relativo sobre la organización. A partir de esta evaluación, se busca establecer prioridades estratégicas en el corto, mediano y largo plazo, orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa, la optimización de los procesos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno competitivo.

Tabla 15. *Matriz de resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS)*

Factores Estratégicos.	Valor.	Calif.	Calif. Pond.	Corto Plazo.	Mediano Plazo.	Largo Plazo.	Comentarios
Experiencia acumulada en el sector de velas y velones (F).	0.12	4	0.48			X	Factor de respaldo en calidad y confianza de los clientes
Compromiso de los colaboradores (F).	0.10	3	0.30	X			Reforzar con capacitación 5S
Falta de organización interna y separación de áreas (D).	0.12	1	0.12	X			Intervenir con metodología 5S
Limitada planificación estratégica (D).	0.10	2	0.20		X		Fortalecer con seguimiento y cronograma
Crecimiento del comercio electrónico y digitalización (O).	0.12	4	0.48		X		Posibilidad de ampliar ventas en línea
Productos eco amigables y sostenibles (O).	0.14	5	0.70			X	Alta demanda en el mercado actual
Altos costos de insumos (A).	0.15	2	0.30	X			Buscar optimización de compras
Competencia con grandes productores (A).	0.15	3	0.45			X	Diferenciarse por personalización artesanal
Total	1		3.03				

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

La empresa La Paz obtuvo una calificación ponderada total de 3.03, lo que refleja una posición estratégica favorable. Entre las fortalezas más relevantes se destacan la experiencia en el sector y el compromiso del personal, factores que consolidan la confianza y la calidad del producto. Sin embargo, la falta de organización interna y la limitada planificación estratégica requieren intervención mediante la metodología 5S y una mayor estructuración administrativa.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

En el entorno externo, sobresalen oportunidades como el crecimiento del comercio electrónico y la tendencia hacia productos sostenibles, que podrían impulsar la competitividad de la empresa. No obstante, los altos costos de insumos y la presión de grandes competidores demandan estrategias de optimización y diferenciación artesanal. En conjunto, los resultados evidencian que La Paz cuenta con bases sólidas para fortalecer su gestión y aprovechar mejor las oportunidades del mercado.

Matriz DOFA

Tabla 16. *Matriz DOFA Cruzada*

Factores Internos (IFAS)	Fortalezas (F) F1. Experiencia acumulada en el sector de velas y velones F2. Capacidad instalada suficiente para atender la demanda F3. Reconocimiento de marca en el mercado regional F4. Compromiso de los colaboradores en la empresa F5. Potencial de mejora mediante prácticas de orden, limpieza y estandarización de procesos.	Debilidades (D) D1. Falta de organización interna y separación de áreas físicas D2. Ausencia de procesos estandarizados y metodología de calidad. D3. Limitada planificación estratégica y enfoque reactivo en la gestión D4. Escasa inversión en tecnología y actualización de maquinaria. D5. Carencia de indicadores de gestión y seguimiento de resultado
Factores Externos (EFAS)		
Oportunidades(O) O1. Tradición religiosa O2. Productos eco amigables y sostenibles O3. Crecimiento del comercio electrónico y digitalización O4. Demanda de productos locales y artesanales en la región O5. Formalización Legal	Estrategia FO -Usar la experiencia y reconocimiento de marca para crecer en comercio electrónico -Aprovechar capacidad instalada y tradición religiosa para lanzar productos eco amigables -Participar en programas de apoyo estatales impulsados por la formalización legal.	Estrategia DO -Incorporar procesos estandarizados apoyados en formalización legal y capacitación -Orientar la planificación estratégica hacia digitalización y comercio electrónico - Acceder a financiamiento estatal o sostenible para modernizar maquinaria

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
A1. Competencia con grandes productores y marcas posicionadas	-Diferenciarse frente a grandes competidores mediante experiencia y reputación de marca.	-Implementar indicadores de gestión y control financiero para mitigar costos e impuestos.
A2. Regulaciones ambientales estrictas	-Optimizar procesos con prácticas de orden y estandarización para enfrentar altos costos de insumos.	-Mejorar la organización interna para cumplir regulaciones ambientales.
A3. Inestabilidad normativa y carga tributaria	-Fortalecer fidelidad de clientes regionales para resistir competencia	-Buscar alianzas estratégicas para compensar baja inversión tecnológica y limitaciones de financiamiento
A4. Desventaja en distribución logística, local y regional		
A5. Dificultad de acceso a financiamiento		

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

La Matriz DOFA aplicada en la fábrica La Paz refleja una perspectiva completa sobre el estado de la empresa, mostrando la interacción entre los factores internos y externos que condicionan su competitividad. Esto permite comprender que, más allá de los problemas estructurales o de gestión que enfrenta, la organización cuenta con fortalezas relevantes como su trayectoria en el mercado y la confianza de los clientes, aspectos que representan un punto de partida valioso para la construcción de estrategias.

Al contrastar estas fortalezas con las oportunidades se observa que La Paz tiene la posibilidad de aprovechar tendencias como el crecimiento de los productos sostenibles y la expansión del comercio digital. Sin embargo, las debilidades identificadas, entre ellas la falta de procesos estandarizados y el atraso tecnológico, pueden limitar su respuesta en un entorno cada vez más competitivo. Del mismo modo, se debe tener en cuenta que la exposición a amenazas como el aumento de competencia y las cargas regulatorias demuestran la urgencia de una gestión más proactiva e innovadora.

En este sentido, el valor de la matriz DOFA radica en que no se limita a enumerar factores, sino que facilita la creación de alternativas estratégicas para actuar de manera integral.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Como señalan Wheelen y Hunger (2007), “La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas” (p.144). Esto implica que la empresa prioriza estrategias FO y DO, orientadas a transformar sus capacidades internas en ventajas sostenibles, mientras minimiza los riesgos asociados a sus debilidades y amenazas.

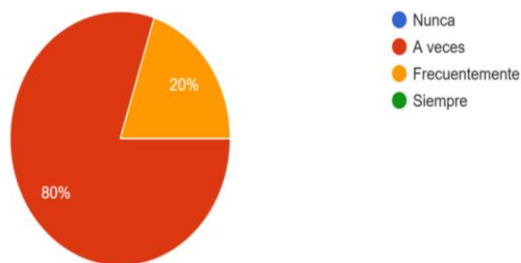
Resultado del Instrumento de recolección de información (encuesta)

Con la finalidad de enriquecer la gestión administrativa y operativa de la fábrica La Paz, se realizaron encuestas a colaboradores, proveedores y clientes, con lo cual se buscó recopilar información directa de los individuos que son más relevantes para la organización, con el propósito de identificar, percepciones, fortalezas y áreas de mejorar que impactan en la competitividad.

Encuesta Colaboradores.

La encuesta aplicada a los colaboradores de la fábrica tiene como objetivo conocer cuáles son las falencias en las que inciden y sus fuertes a la hora de llevar a cabo las labores internas, esto es fundamental ya que muestra una percepción en la productividad, la calidad de los procesos y la satisfacción de los empleados. A partir de los resultados obtenidos, se seleccionaron las preguntas más relevantes que permiten comprender los principales retos de la organización.

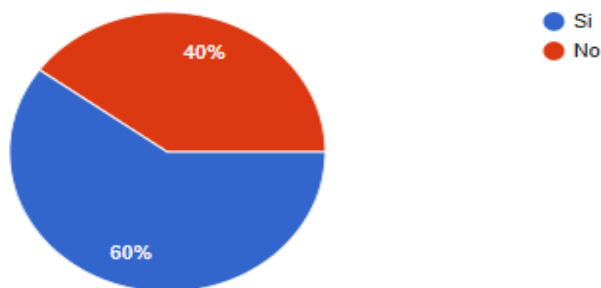
Figura 3. *Frecuencia en la recepción de información sobre objetivos y metas de la fábrica La Paz*



Nota. Fuente: elaboración propia 2025

En relación con la información sobre los objetivos y metas de la fábrica, el 80% de los colaboradores manifestó que la recibe “a veces”, mientras que solo el 20% indicó hacerlo “frecuentemente”. Estos resultados evidencian que la comunicación en torno a los objetivos no se da de manera constante ni sistemática. La falta de claridad puede generar incertidumbre y desmotivación, ya que los empleados no siempre tienen certeza sobre la dirección de sus esfuerzos colectivos. Un flujo de comunicación más constante y estructurado permitiría alinear mejor al equipo con la estrategia organizacional.

Figura 4. *Definición de cargos y responsabilidades*

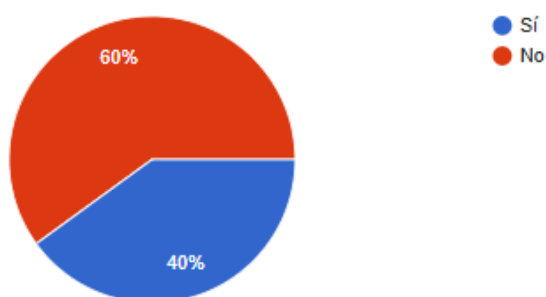


Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Respecto a la claridad en las funciones, el 60% considera que los cargos están bien definidos, mientras que el 40% manifestó lo contrario. Esta diferencia refleja cierta confusión en la asignación de roles, lo cual puede provocar duplicidad de funciones o conflictos en la ejecución. Fortalecer la descripción de cargos mediante manuales o lineamientos internos contribuye a mayor orden y eficiencia.

Figura 5. *Existencia de procedimientos escritos o guía para realiza las actividades*



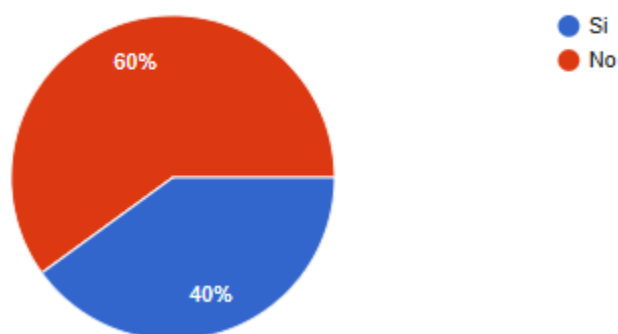
Nota. Fuente: elaboración propia 2025

En cuanto a la formalización de los procesos, el 60% indicó que no cuenta con procedimientos escritos, frente a un 40% que sí los tiene. Estos resultados evidencian una debilidad en la fábrica, ya que la falta de documentación estandarizada puede llevar a errores, reprocesos, riesgos de seguridad, falta de control y monitoreo en las áreas donde se desempeñan las actividades. La implementación de manuales y protocolos resulta imprescindible para garantizar continuidad y calidad en los procesos.

Figura 6. Principales debilidades percibidas en la fábrica

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Al indagar sobre las principales debilidades, el 60% señaló problemas de organización y orden (5S), mientras que el 40% identificó falta de planificación y objetivos claros. Estos hallazgos confirman la similitud entre la percepción interna y el diagnóstico previo. Resolver estas falencias es fundamental para buscar una mejora en la productividad y minimizar errores.

Figura 7. Percepción sobre si la distribución actual de las áreas de trabajo facilita la producción

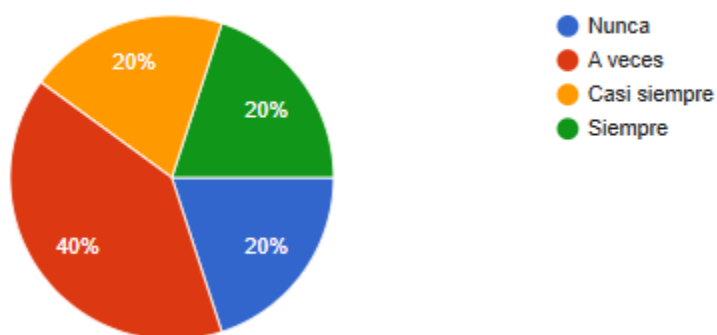
Nota. Fuente: elaboración propia 2025

En cuanto a la infraestructura, se cuestionó a los colaboradores si consideran que la distribución actual de las áreas de trabajo facilita la producción. El 60% considera que la

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

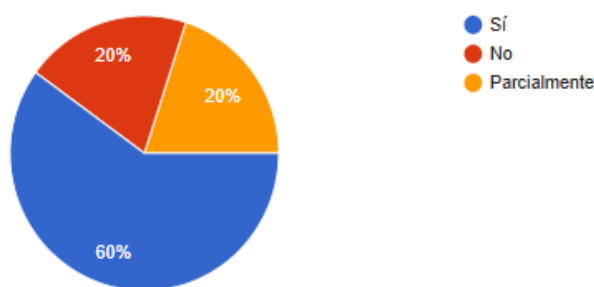
distribución actual no facilita la producción, mientras que el 40% opina lo contrario, Esto muestra que la disposición de espacio constituye un obstáculo parcial para la continuidad de la producción. Replantear la organización física bajo principios como las 5S permitiría un flujo más ágil.

Figura 8. *Capacitación en procedimientos y normas*



Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Respecto a la formación de los colaboradores, las respuestas fueron variadas: 40% señaló a veces. 20% casi siempre, 20% siempre y 20% nunca. Esto muestra la falta de regularidad y constancia en los programas de capacitación, lo cual puede afectar el desempeño y la actualización en nuevas técnicas de los empleados. Tener planes de capacitación continua es clave para fortalecer competencias y fomentar el compromiso.

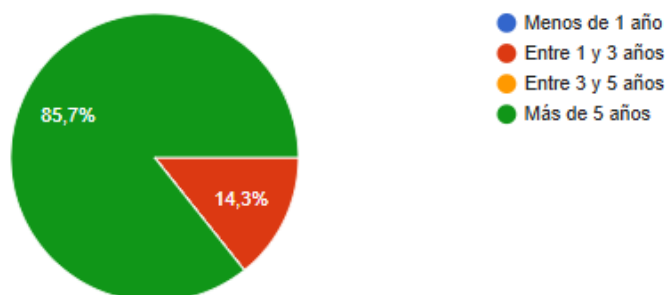
Figura 9. *Compromiso de los colaboradores en el orden y limpieza dentro de la organización*

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

En relación con el compromiso, el 60% considera que sí existe, mientras un 20% respondió que no y otro 20% que solo parcialmente. Aunque el compromiso general es alto, aún persisten resistencias individuales. Aunque el compromiso general es alto, aún se evidencian resistencias. Reforzar la cultura organizacional mediante normas claras y seguimiento constante ayudará a consolidar una responsabilidad compartida en todo el equipo

Encuesta proveedores

La encuesta realizada a los proveedores de la fábrica La Paz tuvo como objetivo conocer la percepción respecto a relaciones comerciales, procesos administrativos y comunicación entre ambas partes. Los resultados son muy importantes debido a que permite identificar fortalezas en la gestión de las alianzas y reconocer oportunidades de mejora que influyen directamente en la eficiencia de la cadena de abastecimiento.

Figura 10. *Tiempo de permanencia como proveedor*

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

En relación con la trayectoria de los proveedores, el 85,7% indicó que lleva suministrando a la fábrica más de 5 años, mientras que el 14,3% manifestó estar vinculado entre uno y tres años. Este resultado evidencia la estabilidad y fidelidad en las relaciones comerciales, lo que es importante debido a la confianza entre ambas partes y la consolidación de vínculos a largo plazo. Asimismo, al tener una baja rotación en este aspecto consolida procesos de abastecimiento más seguros y una relación sólida que aporta continuidad y calidad en el desarrollo de las operaciones.

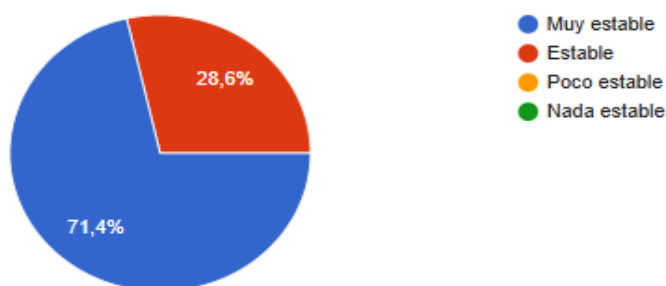
Figura 11. *Cumplimiento en los pagos de proveedores*

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

En cuanto al cumplimiento financiero, el 100% de los encuestados afirmaron que siempre reciben sus pagos de manera oportuna, lo que muestra una sólida responsabilidad por parte de la

fábrica. Esta práctica fortalece la relación comercial y proyecta a la empresa como un cliente serio y fiable frente a los aliados estratégicos

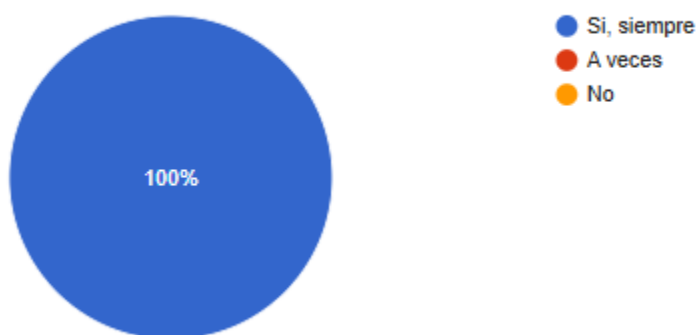
Figura 12. *Estabilidad en los volúmenes de pedidos*



Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Respecto a la regularidad de la demanda, se indagó a los proveedores sobre su percepción de la estabilidad en los volúmenes de pedidos. Bajo estas definiciones, el 71.4% de los proveedores consideró que el volumen de pedidos es “Muy estable”, lo que hace referencia a que los volúmenes son altamente constantes, con variaciones muy mínimas a lo largo del tiempo.

Mientras que el 28.6% lo calificó como “Estable” lo que corresponde a una estabilidad general adecuada, pero con ligeras variaciones que no afectan de forma significativa el flujo de suministro. Esto evidencia un flujo confiable en los requerimientos de la empresa, lo cual facilita la planeación de la producción, la optimización de inventarios y la disponibilidad de materiales, fortaleciendo así la seguridad y sostenibilidad de las relaciones comerciales.

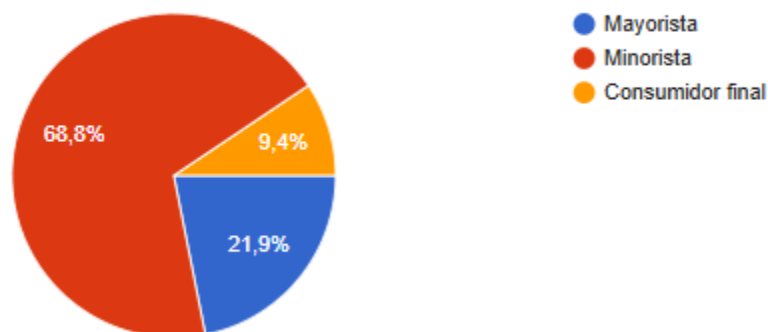
Figura 13. *Planificación adecuada en la gestión de pedidos*

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

En lo relacionado con la planificación, el 100% de los proveedores señaló que la organización siempre organiza de manera adecuada sus pedidos, lo que constituye una de sus principales fortalezas. Este resultado confirma que la fábrica trabaja con proyección, lo que evita retrasos o improvisaciones y asegura eficiencia en toda la cadena de suministro.

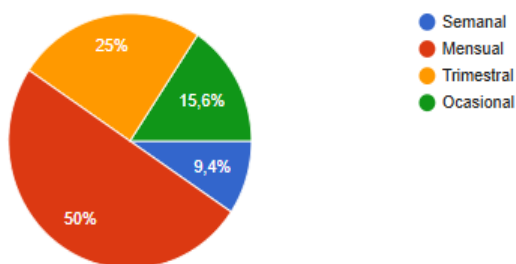
Encuesta clientes.

Se aplicó una encuesta a los clientes con el propósito de conocer su percepción frente a la calidad de los productos, el servicio prestado y la imagen organizacional. Este tipo de información es fundamental, ya que refleja cómo las acciones internas de la fábrica impactan directamente en la satisfacción y fidelización del mercado.

Figura 14. *Tipo de Cliente*

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

La mayoría de los clientes que adquieren productos en la fábrica corresponden al segmento minorista que equivale a un 68,8%, seguido por los mayoristas 21,9% y en menor proporción el consumidor final con un 9,4%. Esto evidencia que la organización ha logrado consolidar una base sólida en el mercado minorista, lo cual garantiza una rotación constante de los productos. Sin embargo, no se deben omitir los clientes finales, aunque su porcentaje es bajo sugiere una oportunidad para ampliar la presencia en ese sector.

Figura 15. *Frecuencia de Compra*

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

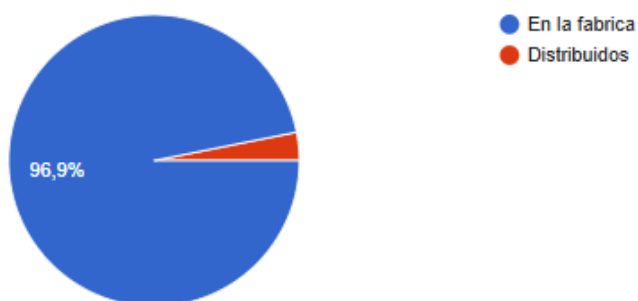
En relación con la frecuencia de pedidos, el 50% de los clientes señaló que sus compras son mensuales, el 25% indicó que las hace de forma trimestral, el 15,6% manifestó que

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

adquieren productos de manera ocasional y únicamente el 9,4% afirmó comprar semanalmente.

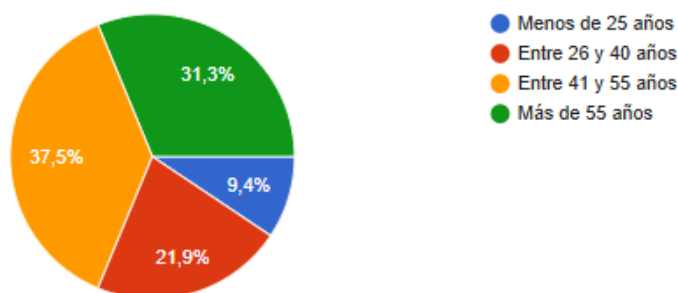
Esto muestra que la mayoría de los clientes mantiene una relación de consumo estable. No obstante, la baja proporción de compras semanales indica que existe un segmento al cual se debe reforzar para lograr una fidelización y ampliar su frecuencia de compra.

Figura 16. *Lugar de compra*



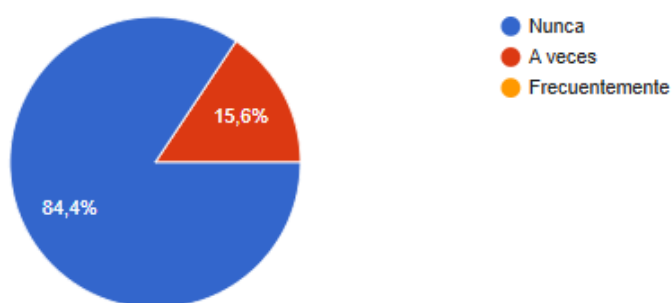
Nota. Fuente: elaboración propia 2025

El 96,6% de los clientes adquieren sus productos directamente en la fábrica y solo el 3,4% lo hace a través de distribuidores. Esto indica la clara preferencia por la compra directa, posiblemente por confianza, cercanía y mejores precios. Sin embargo, evidencia una oportunidad de crecimiento fortaleciendo la distribución para llegar a más mercados y reducir la dependencia de las ventas en la planta.

Figura 17. *Rango de edad*

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

En cuanto a la edad de los clientes de la organización, el 37,5% se encuentra entre los 41 y 55 años, el 31,3% supera los 55 años, el 21,9% está entre los 26 y 40 años y solo el 9,4% corresponde a personas menores de 25 años. Este resultado evidencia que la mayor parte de los clientes pertenece a un grupo adulto, lo que sugiere que la fábrica cuenta con un mercado consolidado en personas con experiencia y capacidad adquisitiva estable. Al mismo tiempo, la baja participación de clientes jóvenes puede ampliar la base de consumidores si se comienza a fortalecer las estrategias para este segmento.

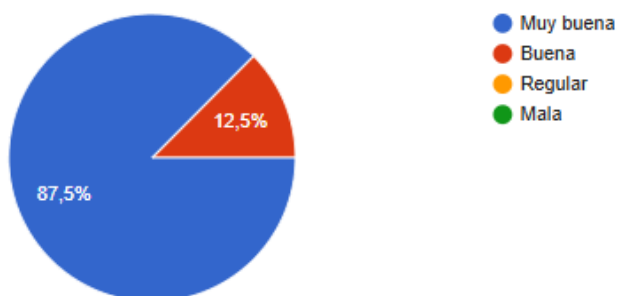
Figura 18. *Presencia de defectos en los productos*

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Un 84,4% de los encuestados afirmó que nunca encuentra defectos en los productos, mientras que un 15,6% dijo que a veces sí. Esto indica que la empresa mantiene estándares de salida adecuados en su proceso de fabricación. Sin embargo, ese pequeño porcentaje de fallas puede afectar la percepción de confiabilidad en algunos clientes, por lo que es recomendable fortalecer el control de calidad antes de iniciar la distribución.

Figura 19. *Reputación de la empresa*



Nota. Fuente: elaboración propia 2025

El 87,5% de los encuestados califican la reputación de la fábrica como “muy buena” y el 12,5% como “buena”, lo que evidencia un posicionamiento sólido desde la perspectiva de los consumidores. Esta apreciación positiva se convierte en un activo intangible fundamental para mantener la preferencia y diferenciarse de la competencia.

Objetivo 3. Realizar un análisis de la competencia y benchmarking en el sector de velas en Cartago, Valle del Cauca, para identificar prácticas destacadas que fortalezcan la estrategia de la empresa "La Paz"

Las 5 fuerzas de Porter

Para comprender la dinámica competitiva en el sector de las velas en Cartago, resulta fundamental aplicar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008), debido a que permite evaluar las presiones externas que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad de una empresa. Según Porter (2008), la intensidad de la competencia en una industria no depende únicamente de los rivales directos, sino también de la amenaza de nuevos entrantes, la disponibilidad de productos sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores. Este enfoque ofrece una visión integral del entorno competitivo, facilitando la identificación de oportunidades y riesgos que afectan la estrategia empresarial. En este sentido, el análisis a través de las cinco fuerzas se convierte en una herramienta clave para que la empresa *La Paz* pueda fortalecer su posición en el mercado, mejorar su capacidad de diferenciación y garantizar ventajas sostenibles frente a sus competidores.

Figura 20. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

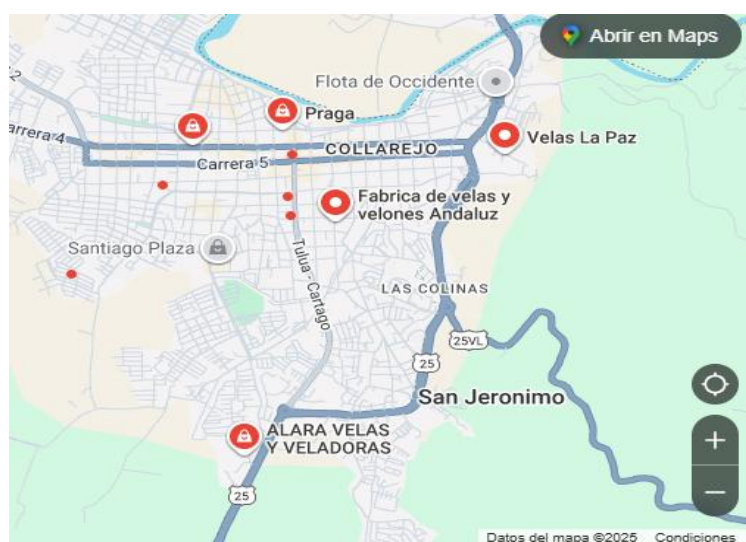


Porter, M. E. (2008). *Modelo de las cinco fuerzas de la competencia*. Harvard Business Review.

Poder de negociación de los clientes

En el mercado de velas en Cartago, el poder de negociación de los clientes puede considerarse moderado, ya que la producción a gran escala está concentrada en tres fábricas principales: ***La Paz, arcoíris y Andaluz***. Esto limita las alternativas de los compradores que requieren abastecimiento en volumen, reduciendo así su capacidad de presión frente a los fabricantes. Sin embargo, la presencia de emprendimientos artesanales como Elena Velas Artesanales o Alara Velas y Veladoras, junto con locales comercializadores de velas de origen externo, ofrece opciones a los clientes interesados en productos diferenciados, tales como velas aromáticas y decorativas para eventos.

Figura 21. Principales fábricas y emprendimientos de velas en Cartago, Valle del Cauca.



Fuente: Google Maps (2025).

Este escenario implica que, aunque los clientes no cuentan con un poder de negociación elevado frente a las fábricas establecidas, sí ejercen una presión indirecta al poder elegir entre alternativas que responden a tendencias actuales de consumo, como la personalización, la estética y la sostenibilidad. Para la empresa *La Paz*, este panorama representa la necesidad de fortalecer su estrategia de fidelización mediante la combinación de calidad, cumplimiento en la

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

entrega e innovación en diseños, de modo que logre consolidar su ventaja competitiva frente a los rivales y al mismo tiempo atender las nuevas demandas del mercado.

Rivalidad entre las empresas

La rivalidad en el sector de velas en Cartago se caracteriza por un número reducido de empresas fabricantes formalmente registradas. De acuerdo con el Registro Único Empresarial y Social (RUES, 2025), actualmente se encuentran activas tres compañías dedicadas a este sector: Velas y Velones Andaluz, Velas y Velones Arco iris y Velones El Rosario Cartago. A ellas se suma la empresa *La Paz*, que cuenta con trayectoria y reconocimiento en el mercado local. Esta concentración de actores genera un escenario de competencia directa, donde los esfuerzos estratégicos se orientan principalmente hacia la diferenciación en calidad, precios competitivos y la fidelización de clientes, más que a una guerra de precios generalizada. En consecuencia, la rivalidad es significativa, pero se mantiene en un marco controlado debido al bajo número de competidores de gran escala.

Tabla 17. *Empresas activas en el sector de velas en Cartago Valle del Cauca.*

Razón Social	Estado
VELAS Y VELONES ANDALUZ	ACTIVA
VELAS Y VELONES ARCOIRIS	ACTIVA
VELONES EL ROSARIO-CARTAGO	ACTIVA

Tomado de Registro Único Empresarial y Social – RUES. (2025)

La rivalidad en el sector de velas en Cartago se concentra principalmente en tres actores industriales consolidados: *La Paz*, *arcoíris* y *Andaluz*. Estas empresas cuentan con infraestructura y capacidad de producción para abastecer una parte significativa del mercado local y regional, lo que genera una competencia directa en términos de precios, distribución y

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

fidelización de clientes. Según Porter (2008), la intensidad de la rivalidad depende del número de competidores y de la homogeneidad de sus productos, condiciones que en este mercado se cumplen al estar dominado por dos fabricantes de velas tradicionales con ofertas similares. Esta rivalidad tiende a intensificarse en temporadas de alta demanda, como Navidad, el Día de las Velitas o Semana Santa, cuando las empresas buscan captar mayor participación mediante promociones y campañas comerciales.

Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el sector de velas en Cartago, Valle del Cauca, puede considerarse **alta**. El mercado está liderado por tres fábricas principales, *Velas La Paz*, *Velas y Velones Andaluz* y *velas y velones arcoíris*, que poseen reconocimiento, capacidad de producción y productos tradicionales. Estas características generan barreras de entrada importantes, sin embargo, carecen de innovación en sus productos y en automatización de procesos por lo que una amenaza emergente proviene del mercado electrónico, el cual ha facilitado la incursión de pequeños emprendedores y distribuidores externos que comercializan velas a través de plataformas digitales y redes sociales. Este fenómeno ha incrementado la competencia indirecta, ya que estos nuevos actores logran acceder a los consumidores sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura física, ofreciendo productos personalizados, precios más bajos y estrategias de marketing digital más dinámicas.

Además, se observa el surgimiento de emprendimientos locales orientados a la fabricación artesanal de velas aromáticas y decorativas, especialmente vinculadas a eventos y al mercado de regalos. Aunque estos actores no representan una amenaza directa para la producción a gran escala, sí captan nichos de mercado especializados mediante la diferenciación y el valor agregado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector de velas en Cartago puede considerarse **medio-alto**, dado que la producción depende de insumos críticos como parafina, mechas, colorantes y fragancias, los cuales suelen estar concentrados en pocos oferentes.

Sin embargo, en el caso de *La Paz*, los resultados de la encuesta aplicada a sus siete proveedores principales revelan una relación estable y de confianza. El 85,7 % de los encuestados ha trabajado con la empresa por más de cinco años, lo que evidencia alianzas de largo plazo, y el 14,3 % restante mantiene una relación de entre uno y tres años. A esto se suma que el 71,4 % percibe el volumen de pedidos como “muy estable” y el 28,6 % como “estable”, lo que facilita su propia planificación. Además, el 100 % considera que *La Paz* planifica adecuadamente sus pedidos, reconoce el trabajo de sus proveedores, facilita los procesos logísticos y recomendaría trabajar con la empresa.

En este sentido, aunque los proveedores poseen un poder relevante en la industria, *La Paz* ha logrado equilibrar esa relación mediante la estabilidad de sus compras, la valoración de sus aliados estratégicos y la construcción de confianza a largo plazo. Esta gestión reduce el riesgo de dependencia y fortalece la posición competitiva de la empresa frente a su cadena de suministro.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de velas de Cartago puede considerarse **moderada-alta**, ya que existen diversos productos que pueden reemplazar, en parte, las funciones tradicionales de las velas. En el ámbito religioso y ceremonial, que representa una parte importante de la demanda, se observa un creciente uso de velas eléctricas o lámparas LED, que ofrecen mayor seguridad y durabilidad. De igual manera, en el segmento decorativo y

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

aromático, los difusores de esencias, inciensos y ambientadores eléctricos actúan como sustitutos atractivos para ciertos consumidores.

No obstante, la fuerte tradición cultural en Colombia, especialmente durante la Noche de las Velitas, sostiene una demanda anual cercana a 400 millones de unidades, de las cuales un 60 % se comercializan en diciembre (Tinta Indeleble, 2024). Esto evidencia que, aunque los sustitutos presionan al mercado, las velas mantienen un valor simbólico y cultural difícil de reemplazar.

El Benchmarking

El benchmarking es una herramienta estratégica que permite comparar el desempeño de una empresa con el de sus competidores directos y con las mejores prácticas del sector según (Camp, 1989). Esta metodología consiste en la búsqueda sistemática de las mejores prácticas que conducen a un rendimiento superior y su objetivo no se limita únicamente a medir, sino a identificar brechas, adoptar mejoras y fortalecer la capacidad competitiva.

Con el fin de realizar un diagnóstico estratégico más completo del sector de fabricación y comercialización de velas y velones en Cartago, Valle del Cauca, se llevó a cabo un ejercicio de benchmarking que compara a la empresa objeto de estudio, Velas y Velones La Paz, con tres organizaciones representativas del mercado local: **Velas y Velones Andaluz**, **Velas y velones Arcoíris** y **Velones El Rosario**. Incluir múltiples empresas en el análisis permite ampliar la perspectiva competitiva, dar mayor rigor al estudio y responder a la necesidad de evaluar el sector desde un enfoque integral, analizando las diferencias del porque son exitosas o no, con el fin de mejorar el proceso de la empresa en estudio o adoptar estrategias que contribuyan al crecimiento en el tiempo.

Para el desarrollo del benchmarking se emplearon diversos instrumentos de recolección de información que permitieron obtener una visión amplia y confiable del comportamiento competitivo del sector. En primera instancia, se realizó un acercamiento preliminar vía telefónica con los propietarios de Velas y Velones Andaluz, Velones El Rosario y Velas y velones Arcoíris, con el propósito de explicarles los objetivos del estudio y obtener información directa relacionada con su capacidad productiva, procesos internos y estrategias comerciales. Posteriormente, se aplicó una encuesta con preguntas cerradas, diseñada para complementar y contrastar los datos obtenidos en las entrevistas, ampliando el análisis comparativo. Finalmente, se efectuó un análisis web a través de las plataformas digitales utilizadas por las empresas (Facebook e Instagram), lo que permitió identificar aspectos clave como precios, variedad de productos, canales de distribución y presencia comercial. La combinación de estos instrumentos fortaleció la validez del benchmarking y proporcionó una base sólida para comprender la dinámica competitiva del sector.

A continuación, se realiza una caracterización de las 3 empresas incluidas en el análisis comparativo en base a los datos obtenidos, con el fin de establecer un punto de partida homogéneo que facilite la comparación posterior entre sus prácticas y procesos.

Tabla 18. *Ficha de caracterización de las empresas del sector (competidores de la Paz)*

Ítem	Velas y Velones Andaluz	Velas y velones Arcoíris	Velones El Rosario
Ubicación	Calle 8 # 9-29, Cartago, Valle del Cauca	Carrera 6 # 5- 22 Cartago, valle	Calle 5 a # 10- 105, Cartago, Valle
			

Ítem	Velas y Velones Andaluz	Velas y velones Arcoíris	Velones El Rosario
Sector	Fabricación y comercialización de velas y velones	Solo se dedican a la Comercialización de velas y velones	Fabricación y comercialización de velas y velones
Número de trabajadores	7 trabajadores	4-5 trabajadores	9 trabajadores
Tiempo en el mercado	11 años	12 años	7 años
Portafolio de productos	Velas tradicionales, de colores, Velas religiosas, velones litúrgicos, sahumerios, productos esotéricos. 	Velas tradicionales, aromáticas, de colores productos esotéricos, sahumerios 	Velas religiosas, velas tradicionales, velones litúrgicos, velas personalizadas, camándulas 
Clientes principales	Comercios religiosos, consumidores locales y mayoristas	Consumidores locales y mayoristas de todo tipo	Parroquias, capillas, distribuidores religiosos, consumidor que requiera personalizado
Valor agregado	Diversificación del portafolio	variedad estética y enfoque en tendencias	Especialización en productos devocionales y consistencia en calidad

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

A partir de la información obtenida, se realiza la construcción del benchmarking y la matriz del perfil competitivo, que permitió comparar de manera estructurada factores críticos de éxito, que son aquellos elementos que influyen directamente en la permanencia, competitividad y diferenciación de las empresas dentro del mercado local de fabricación y comercialización de

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

velas. En este sentido, los factores seleccionados representan los aspectos más determinantes para evaluar el desempeño estratégico de las organizaciones comparadas.

Con base en la revisión sectorial de las 5 fuerzas de Porter, las entrevistas y encuestas realizadas a las empresas además de los lineamientos de Camp (1989), se definieron los siguientes FCE (factores críticos de éxito), para el análisis comparativo:

Tabla 19. *Factores críticos de éxito*

Factor crítico de éxito	Justificación
Variedad del producto	Determina la capacidad de atender diferentes segmentos y ampliar la demanda.
Cobertura de mercado	Influye directamente en el nivel de posicionamiento, alcance territorial y volumen de ventas.
Procesos de producción	Inciden en la eficiencia operativa, calidad del producto final y tiempos de respuestas.
Gestión de Inventarios	Es clave para garantizar la continuidad operativa.
Innovación y diseño	Permite diferenciarse en un mercado con productos similares y atraer nuevos clientes.
Precio	Determina la competitividad frente a empresas con portafolios comparables.
Marketing y presencia digital	Amplía la visibilidad, la captación de clientes y el reconocimiento de marca.
Implementación de sistemas de gestión	Evalúa si la empresa aplica de manera formal o parcial herramientas como la planeación estratégica, metodologías de orden y limpieza (5S), sistemas de calidad.
Objetivos estratégicos	Analiza si la empresa establece metas claras a mediano y largo plazo, alineadas con su misión, visión y necesidades del mercado.
Gestión de Eficiencia y Reducción de Desperdicios	Evalúa si la empresa implementa acciones, prácticas o sistemas orientados a disminuir desperdicios de materiales, tiempo y espacio, así como mejorar la eficiencia operacional.
Orden y limpieza en procesos	garantizan áreas de trabajo seguras, eficientes y libres de interrupciones, lo que contribuye directamente a la calidad del

Factor crítico de éxito	Justificación
	producto final, la reducción de desperdicios y la mejora de los tiempos operativos.

Fuente: Elaboración propia (2025).

En conjunto, estos factores permiten construir un análisis sólido, medible y comparativo, que facilita la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para la empresa La Paz, como insumo clave en la formulación del plan estratégico y las estrategias derivadas del benchmarking.

Por lo tanto, La siguiente matriz de Benchmarking se elabora con el propósito de comparar las variables claves analizar:

Tabla 20. Matriz de comparación

Variable	Velas y Velones La Paz	Velas y Velones Andaluz	Velas Arcoíris	Velones El Rosario	Observación comparativa
Variedad del producto	Portafolio tradicional, velas y velones básicos sin diversificación .	Amplia variedad: tradicionales, religiosas, aromáticas, decorativas y esotéricas.	Portafolio especializado en velas esotéricas, rituales y decorativas temáticas.	Velas religiosas, personalizadas, con imágenes de santos.	Andaluz ofrece el portafolio más diversificado; Arcoíris domina el nicho esotérico; La Paz y El Rosario mantienen productos tradicionales.
Cobertura de mercado	Amplia cobertura: con sede física en Cartago y distribución en municipios como Alcalá, Toro, Zaragoza y Ansermanuevo .	Principalmente local, con pocas zonas adicionales como Zaragoza y Ansermanuevo.	Cobertura solo local en Cartago valle como eventos, distribución en tiendas esotéricas y ventas personalizadas.	Amplia cobertura con sedes físicas en Cartago, zarzal, Dosquebradas Risaralda y Chinchiná	La Paz muestra la mayor cobertura geográfica, distribuyéndose en varios municipios, lo que le otorga ventaja en volumen y penetración regional al igual

Variable	Velas y Velones La Paz	Velas y Velones Andaluz	Velas Arcoíris	Velones El Rosario	Observación comparativa
Procesos de producción	Procesos empíricos y no estandarizados; baja planificación.	Procesos organizados, estandarizados apoyados en planeación estratégica.	No cuentan con procesos de producción ya que tienen proveedores externos del producto.	Procesos tradicionales y semi automatizados, baja estandarización.	que velones el rosario. Andaluz muestra procesos más estandarizados y planificados, lo que se traduce en la empresa líder en procesos de producción internos con lineamientos correctos
Gestión de inventarios	Control básico de insumos y materias primas por medio de libros y de manera manual	Sistema de inventario sistematizado con software.	Control por pedido ajustados a la demanda apoyada de tecnología como Excel.	Control básico y manual en cada tienda física que tienen.	Andaluz es la única con sistema estructurado mediante tecnología, lo que le permite llevar una ventaja en la gestión de inventarios de productos terminados y materias primas
Innovación y diseño	No hay presencia de Innovación en los productos.	Innovación básica solo en colores y personalización de imágenes.	Innovación fuerte en velas de rituales, temáticas, personalizadas además de productos complementarios.	Innovación moderada en productos religiosos de manera personalizada.	Arcoíris lidera la innovación debido a la gran variedad de productos para diferentes segmentos que venden; La Paz y El Rosario son tradicionales.
Precio	Precios bajos y competitivos.	Precios diferenciados: básico o premium de acuerdo a calidad y producto	Precios variables según diseño o producto.	Precios moderados, gama religiosa un poco alta.	La Paz es la más competitiva en precio; Andaluz compite por valor añadido. Las demás se mantienen en

Variable	Velas y Velones La Paz	Velas y Velones Andaluz	Velas Arcoíris	Velones El Rosario	Observación comparativa
Marketing y presencia digital	Mínima presencia digital, solo red de Facebook	Redes básicas con contenido ocasional.	Redes poco activas y marketing limitado.	Redes activas con enfoque comercial. Presencia en Instagram y Facebook.	precios moderados El rosario destaca y tiene una fuerte presencia en lo digital; las demás tienen debilidades en marketing digital.
Implementación de sistemas de gestión (Planeación estratégica, 5S, calidad)	No cuenta con sistemas formales.	Aplica organización interna.	No maneja sistemas formales; rutinas básicas.	No aplica metodologías formales.	Andaluz es la única con gestión formal.
Objetivos estratégicos	No están definidos formalmente.	Cuentan con una visión y misión además de objetivos medibles.	Metas operativas básicas, no documentadas.	Tienen misión y Visión, establecen objetivos mensuales	Andaluz y el Rosario trabaja con objetivos estratégicos estructurados.
Gestión de eficiencia y reducción de desperdicios	No mide desperdicios; acciones mínimas.	Manejo tradicional con medición poco formal.	Producción bajo pedido que reduce desperdicios.	Manejo tradicional sin medición formal.	Andaluz y Arcoíris gestionan mejor la eficiencia.
Orden y limpieza en procesos	Orden inconstante; depende de la rutina diaria.	Buen nivel de orden y limpieza; disciplina operativa.	Orden aceptable en espacios pequeños.	Orden básico pero funcional.	Andaluz es el más fuerte en disciplina operativa y orden. La Paz es la empresa más débil en procesos de limpieza y orden

Nota. Elaboración propia (2025)

A partir del benchmarking realizado entre Velas y Velones La Paz y las empresas competidoras Andaluz, Arcoíris y El Rosario, se evidencian diferencias significativas en

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

variables estratégicas, operativas y comerciales que determinan la posición competitiva de cada organización dentro del mercado local. La comparación permitió identificar que mientras Andaluz se posiciona como la empresa con mayor diversificación de portafolio, estandarización de procesos e implementación parcial de sistemas de gestión, Arcoíris se destaca por su alta innovación y especialización temática, alcanzando un segmento esotérico que amplía su diferenciación frente a la oferta tradicional del sector. El Rosario, por su parte, presenta una estructura comercial sólida, cobertura amplia y presencia digital activa, aspectos que fortalecen su capacidad competitiva frente a los demás competidores. En contraste, Velas y Velones La Paz, aunque lidera en cobertura territorial y competitividad en precios, evidencia debilidades sustanciales en estandarización de procesos, innovación, orden interno, gestión de inventarios y ausencia de planeación estratégica formal. Los resultados del análisis confirmaron que la falta de implementación de metodologías como 5S, así como la inexistencia de objetivos estratégicos documentados, limitan la capacidad de La Paz para mejorar su eficiencia operativa, aumentar su valor agregado y consolidar su posicionamiento frente a empresas con estructuras organizacionales más definidas

Tabla 21. *Matriz del perfil competitivo (MPC)*

Escala de calificación:

1 = Muy débil

2 = Débil

3 = Aceptable

4 = Fuerte

5 = Muy fuerte

Factores Críticos de Éxito	Peso	La Paz (Calif.)	Puntaje La Paz	Andaluz (Calif.)	Puntaje Andaluz	Arcoíris (Calif.)	Puntaje Arcoíris	El Rosario (Calif.)	Puntaje El Rosario
Variedad del producto	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Cobertura de mercado	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	5	0.75

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Factores Críticos de Éxito	Peso	La Paz (Calif.)	Puntaje La Paz	Andaluz (Calif.)	Puntaje Andaluz	Arcoíris (Calif.)	Puntaje Arcoíris	El Rosario (Calif.)	Puntaje El Rosario
Procesos de producción	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12	3	0.36
Gestión de inventarios	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Innovación y diseño	0.10	1	0.10	3	0.30	5	0.50	2	0.20
Precio	0.08	5	0.40	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Marketing y presencia digital	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Implementación de sistemas de gestión	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10
Objetivos estratégicos	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Eficiencia y reducción de desperdicios	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Orden y limpieza en procesos	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
TOTAL, PONDERADO	1.00	2.09		3.46		2.96		2.88	

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Los resultados evidencian que la empresa Andaluz alcanza un puntaje total ponderado de 3.46, mientras que *La Paz* obtiene el puntaje más bajo con 2.09, lo que refleja una ventaja competitiva de Andaluz con referente a sus competidores, principalmente asociada a su diversificación de productos, control de inventarios y estandarización de procesos internos. Esto demuestra que la empresa ha consolidado una estrategia de diferenciación que le permite atender distintos nichos de mercado y aprovechar de forma más eficiente su capacidad instalada.

Conclusión y recomendaciones finales.

La Paz, pese a su trayectoria, presenta debilidades estructurales evidenciadas en el diagnóstico: inventarios sin control técnico, ausencia de planeación estratégica formal, producto

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

sin diferenciación, procesos manuales sin estandarización ni rutinas de orden y limpieza. Este conjunto de factores confirma lo advertido por Porter (1980), en cuanto a que la ventaja competitiva sostenible no depende únicamente de ocupar espacios comerciales, sino de construir capacidades internas que permitan sostener la diferenciación, la eficiencia y el valor agregado frente a los competidores.

Se propone adoptar 5S no como programa aislado, sino como sistema permanente de disciplina operativa, orientado a generar una cultura organizacional. Ello implica realizar limpieza sistemática (Seiri), organización (Seiton), estandarización visual (Seiketsu), respeto por rutinas (Shitsuke) y control de residuos. La Paz debe establecer una cultura del día a día de orden, que transforme sus prácticas manuales en flujos controlados, con reducción de desperdicios, gestión del desorden y accidentes, aumentando la productividad sin inversiones mayores.

Es indispensable también formalizar la dirección estratégica definiendo misión, visión, valores, políticas. Este plan debe articular crecimiento de nuevos productos, posicionamiento digital y proyección de ventas. La Paz debe pasar de estar guiada por la experiencia tradicional a disponer de indicadores de desempeño. Esta estructura permitirá tomar decisiones informadas y reducir improvisaciones.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Objetivo 4. Diseñar un plan estratégico fundamentado en la metodología 5S para optimizar los procesos y el incremento de la competitividad en la empresa “La Paz” en Cartago, Valle del Cauca.

Planeación Estratégica

De acuerdo a la información recolectada en los diferentes análisis aplicados, se identificaron problemas estratégicos que afectan el desempeño de la fábrica La Paz. En este sentido, la planeación se convierte en una base fundamental para orientar los esfuerzos de la organización, ya que, como lo señala Chiavenato (2017), “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarlas, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. Por lo tanto, se plantea una propuesta que incluya la actualización de la misión, visión y objetivos, dado que los formulados anteriormente son de varios años atrás y actualmente no cuentan con los respectivos archivos ni se tienen presentes dentro de la organización. Así mismo, se propone la redefinición de valores corporativos y políticas que orienten de manera más clara la gestión interna y fortalezcan el compromiso de todos los colaboradores.

Misión (Propuesta)

Fabricar y comercializar velas y velones de calidad que acompañen a los clientes en diferentes momentos, brindando confianza y tradición con procesos responsables y organizados, respaldados por el compromiso y la dedicación de los colaboradores y directivos.

Visión (Propuesta)

Para el año 2035, ser una organización reconocida a nivel regional en la fabricación de velas y velones, con una nueva instalación de producción que permita mayor capacidad, innovación y competitividad.

Objetivos (Propuesta)

- Optimizar procesos internos: Mediante la implementación de metodologías como las 5S para garantizar orden, limpieza y eficiencia.
- Incrementar la capacidad de producción: En los próximos años, proyectando el cambio a una nueva planta que permita optimizar mejor las áreas y espacios
- Mejorar la satisfacción del cliente: Asegurando la calidad de los productos, variedad y ofreciendo un servicio personalizado.
- Fortalecer la comunicación interna: Garantizando que los colaboradores estén alineados con las metas de la organización.
- Asegurar la sostenibilidad económica y ambiental: Gestionando de una manera eficiente los recursos e implementando prácticas responsables.

Valores corporativos (propuesta)

- Armonía: Promover un ambiente de paz y equilibrio que se refleje tanto en los productos como en la relación de clientes y colaboradores.
- Creatividad: Innovar en los diseños, aromas y presentaciones, manteniendo viva la tradición mientras se adaptan a nuevas tendencias.
- Cercanía: Construir vínculos humanos y de confianza con los clientes, colaboradores y la comunidad.
- Adaptabilidad: Ajustarse a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes, garantizando sostenibilidad y competitividad.
- Pasión por la tradición: Valorar el arte de la fabricación de velas, integrando lo mejor de la experiencia artesanal con prácticas modernas.

Políticas

- **Política administrativa:** Orientar la gestión administrativa hacia la organización, control y mejora continua de los procesos internos de la fábrica, con esto se busca garantizar eficiencia en las operaciones y una comunicación clara y precisa entre todas las áreas de la empresa.
- **Política de calidad:** Asegurar que cada vela y velón fabricado cumpla con estándares de calidad en diseño, seguridad y durabilidad, respondiendo a las expectativas de los clientes y trabajando en la mejora constante de los procesos productivos.
- **Política financiera:** Mantener un manejo responsable y transparente de los recursos económicos, priorizando la reinversión de las utilidades en mejoras de la planta, adquisición de insumos y fortalecimiento de la capacidad productiva.
- **Política comercial:** Implementar estrategias de fidelización de clientes mediante promociones en temporadas especiales, garantizar precios competitivos y fortalecer relaciones con proveedores para asegurar insumos de calidad y continuidad en la producción.
- **Política de personal:** Promover un ambiente de trabajo seguro, respetuoso y colaborativo, capacitando a los colaboradores en el uso de herramientas, maquinaria y buenas prácticas productivas. Se busca que cada trabajador se sienta parte esencial de la fábrica, fomentando responsabilidad y el compromiso con los objetivos comunes.

Organigrama**Figura 22.** Organigrama Fábrica La Paz.

Fuente: Elaboración propia, 2025

El organigrama presentado refleja una estructura organizacional sencilla y funcional, acorde con el tamaño y las necesidades operativas de la Empresa La Paz, dedicada a la fabricación y comercialización de velas y velones. En la parte superior se encuentra el Administrador operativo y de distribución (doña Lucelly), quien concentra la responsabilidad principal de la coordinación de todas las actividades productivas y logísticas.

Este cargo supervisa directamente el Área de Producción, desde donde se articulan las diferentes funciones del proceso productivo y se evidencia la participación de cuatro cargos operativos: Operario de producción (maquinaria), Auxiliar de preparación de insumos, Auxiliar de acabado y empaque, y Auxiliar polivalente, quienes desarrollan labores específicas y complementarias para garantizar el correcto flujo de fabricación y terminación del producto. Esta distribución permite mantener claridad jerárquica, control de tareas y especialización en cada fase del proceso productivo.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Es importante señalar que, aunque dentro de la estructura aparece el Asesor Contable, este servicio es prestado por un tercero externo y no forma parte directa del equipo interno. Su función se centra en el apoyo contable y tributario, lo que permite a la empresa optimizar costos de contratación fija y delegar estos procesos a un profesional especializado, sin afectar la operatividad ni la toma de decisiones administrativas.

A partir de esta estructura organizacional, resulta fundamental diseñar y definir los perfiles de cargo correspondientes a cada uno de los puestos establecidos dentro de la empresa.

Diseño organizacional y definición de perfiles de cargo.

Tabla 22. *Perfil de Cargo 1.*

	Perfil de Cargo 1: Administrador operativo y de distribución.
Datos Generales	
Educación deseable: Técnico, tecnólogo o profesional en administración, contabilidad o logística.	
Experiencia deseable: 1 año en labores administrativas, facturación y servicio al cliente	
Propósito del cargo	
Gestionar procesos administrativos, facturación, logística de pedidos e inventario mediante el manejo adecuado de documentos, registros, flujo de productos y asegurar el adecuado funcionamiento de la cadena de distribución.	
Principales funciones y responsabilidades del cargo	
- Recibir, registrar y despachar pedidos de clientes, asegurando exactitud en cantidades y tiempos - Gestionar la facturación, soportes contables y organización de documento físicos y digitales. - Actualizar permanentemente el software de inventarios y verificar existencias. - Realizar conciliaciones entre inventarios físicos y registros del sistema.	

	Perfil de Cargo 1: Administrador operativo y de distribución.
- Mantener organizada la bodega de productos terminados y los insumos de oficina. - Etiquetar y disponer productos según criterios de rotación y estado. - Apoyar la programación de rutas y la coordinación de entregas. - Aplicar rutinas de ordenamiento administrativo para facilitar la consulta y trazabilidad. - Utilizar correctamente los elementos de protección al ingresar a la fábrica o manipular cajas. - Elaborar reportes periódicos de inventarios, movimientos y requerimientos logísticos. - Supervisar al personal operativo en labores asignadas.	
Equipo de protección personal.	
- Guantes para manipulación de cajas. - Calzado cerrado o de seguridad al ingresar a la fábrica. Chaleco reflectivo en zonas de carga o despacho.	

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Tabla 23. Perfil de Cargo 2.

	Perfil del Cargo 2: Operario de producción (maquinaria)
Datos Generales	
Educación deseable: Bachiller con formación técnica en manejo de maquinaria industrial o afines.	
Experiencia deseable: 1 año en labores de producción o en manejo de máquinas.	
Propósito del cargo	
Operar, controlar y supervisar la maquinaria, asegurando la producción de velas y velones de acuerdo con los estándares de calidad, seguridad y eficiencia establecidos. Garantizar un proceso seguro, ordenados y continuo que preserve las condiciones del producto y contribuya a la estabilidad operativa de la fábrica.	

	Perfil del Cargo 2: Operario de producción (maquinaria)
Principales funciones y responsabilidades del cargo	
- Preparar, encender y operar las máquinas de producción según los parámetros establecidos. - Coordinar con el equipo de apoyo la entrega de productos terminados para su empaque. - Verificar niveles de materiales, moldes y componentes antes de iniciar jornada. - Mantener la zona de trabajo organizada y con libre circulación. - Realizar inspecciones básicas a la máquina (lubricación, limpieza, revisión de componentes). - Informar cualquier falla o anomalía para evitar paros o productos defectuosos. - Registrar la información en los formatos y listas de chequeo asignadas. - Colaborar en el traslado ordenado de materia prima a la máquina. - Cumplir con los estándares de calidad al verificar consistencia, forma y temperatura del producto. - Mantener las herramientas y equipos en su lugar correspondiente. - Utilizar siempre los elementos de protección personal asignados.	
Equipo de protección personal.	
- Guantes resistentes al calor. - Gafas de seguridad. - Tapabocas o mascarilla según proceso. - Calzado de seguridad antideslizante. - Delantal o uniforme resistente a salpicaduras	

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Tabla 24. *Perfil de Cargo 3.*

	Perfil del Cargo 3: Auxiliar de preparación de insumos
Datos Generales	

	Perfil del Cargo 3: Auxiliar de preparación de insumos
Educación deseable: Básica secundaria	
Experiencia deseable: 6 meses de labores de manufactura	
Propósito del cargo	
Preparar las materias primas y realizar procesos manuales que permitan la continuidad en la producción de velas y velones	
Principales funciones y responsabilidades del cargo	
- Medir, cortar y amarrar piolas para los diferentes productos. - Sumergir piolas en parafina para su endurecimiento. - Cortar a las medidas necesarias según tipo de vela o velón. - Apoyar en el proceso de ñeteado y acabado. - Velar por la disponibilidad de insumos para la producción. - Ordenar los insumos por tipo, fecha y rotación, manteniendo etiquetas visibles. - Verificar condiciones de almacenamiento (limpieza, cierre adecuado, ausencia de humedad). - Mantener su estación de trabajo limpia y libre de derrames. - Asegurar la correcta identificación de cada mezcla y lote. - Utilizar adecuadamente los elementos de protección personal en el manejo de sustancias.	
Equipo de protección personal.	
- Guantes de nitrilo o resistentes a sustancias. - Mascarilla para vapores ligeros o aromas. - Gafas protectoras. - Calzado cerrado o de seguridad.	

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Tabla 25. Perfil de Cargo 4.

	Perfil del cargo 4: Auxiliar de acabado y empaque
Datos Generales	
Educación deseable: Básica secundaria	
Experiencia deseable: Experiencia en empaque o manipulación de productos	
Propósito del cargo	
Apoyar en el acabado de los productos y en el proceso de empaque para su distribución, asegurar la presentación, calidad y organización del producto.	
Principales funciones y responsabilidades del cargo	
- Envolver y rotular velas y velones. - Colocar cintas decorativas en los productos terminados. - Empacar en bolsas y organizar en cajas según pedidos. - Apoyar el área de distribución en la preparación de cargas. - Mantener orden y limpieza en al área de trabajo. - Realizar inspección visual para detectar defectos de forma, textura, color u olor. - Clasificar y ubicar los productos terminados en estanterías según referencia y lote. - Reportar productos fuera de especificación y apoyar retrabajos cuando sea necesario. - Registrar cantidades, lotes y referencias en los formatos correspondientes. - Usar adecuadamente los elementos de protección personal asignados.	
Equipo de protección requerido.	
- Guantes de manipulación ligera. - Tapabocas. - Calzado cerrado o de seguridad. - Delantal o uniforme limpio.	

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Tabla 26. *Perfil de Cargo 5.*

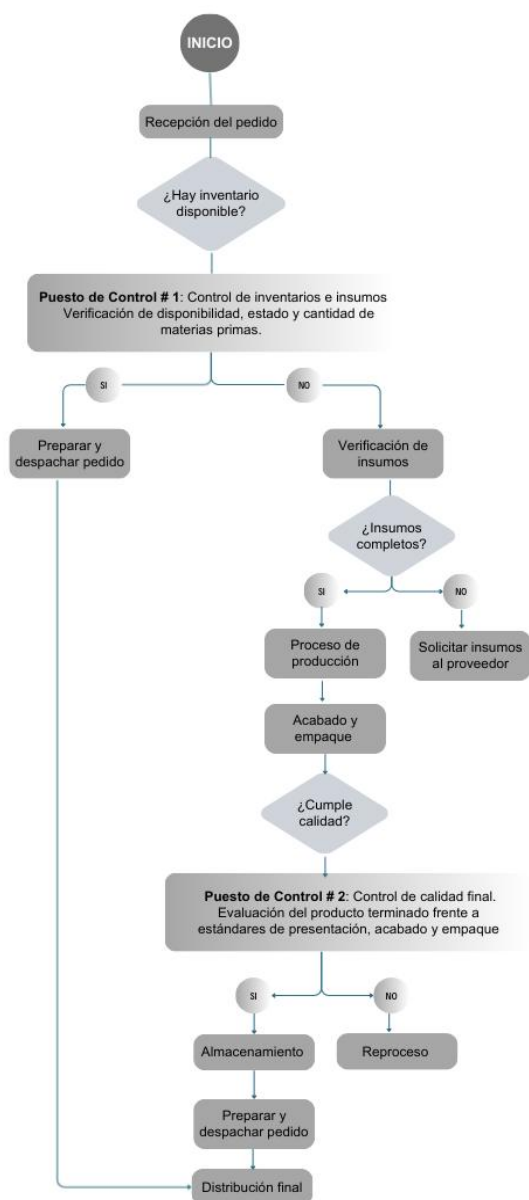
	Perfil del cargo 5: Auxiliar polivalente
Datos Generales	
Educación deseable: Básica secundaria	
Experiencia deseable: Experiencia en oficio varios o procesos manuales	
Propósito del cargo	
Apoyar de manera flexible en diferentes procesos de producción, acabo, empaque y distribución según la necesidad del momento	
Principales funciones y responsabilidades del cargo.	
- Colaborar en procesos de envoltura, etiquetado y decoración. - Apoya el empaque y organización de pedidos. - Reemplazar o asistir a otros colaboradores en caso de ausencias. - Participar en actividades de limpieza, orden y mantenimiento básico de las áreas de trabajo. - Cumplir las instrucciones del encargado administrativo. - Registrar actividades realizadas cuando el proceso lo requiera. - Verificar el estado de la herramienta y reportar necesidades de mantenimiento básico. - Garantizar el uso correcto de los elementos de protección personal de acuerdo con el área donde apoye.	
Equipo de protección requerido.	
- Guantes según tarea asignada. - Calzado de seguridad. - Gafas protectoras cuando labore cerca de maquinaria. - Tapabocas en áreas de empaque o manipulación de insumos.	

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Procesos y estructura para la implementación de la metodología 5S

Con el fin de comprender el funcionamiento integral de la fábrica La Paz y establecer una base para la aplicación de la metodología 5S, se presenta el flujograma correspondiente al proceso central de recepción, producción y despacho de pedidos.

Figura 23. Flujograma de procesos fábrica La Paz



Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Con base en el análisis del proceso operativo representado en el flujograma, se identifican las áreas funcionales involucradas y sus principales responsabilidades. Entre ellas se encuentran:

- **Área Administrativa:** Es responsable de la gestión integral de la fábrica, asegurando la coordinación de recursos financieros, operativos y logísticos. Tiene como función principal garantizar el cumplimiento de los objetivos, control de inventarios, atención a clientes y proveedores, y la planificación de la distribución del producto final. Estas funciones las realiza la administradora.
- **Área de preparación de insumos:** Se encarga de recibir, clasificar, medir y preparar las materias primas esenciales para la fabricación de velas y velones: parafina, piolas, esencias, colorantes y aditivos. Aquí se garantiza que cada lote cumpla las cantidades y mezclas establecidas para mantener la consistencia del producto. Esta labor es fundamental y es desempeñada por el auxiliar de preparación de insumos, ya que asegura que la línea de producción reciba materiales en condiciones óptimas, evitando reprocesos y retrasos.
- **Área de producción:** Se desarrolla el proceso principal de transformación de las materias primas en velas y velones terminados. Incluye actividades como fundición de parafina, vertido en moldes, control de maquinaria, monitoreo de tiempos y mantenimiento básico de equipos. El operario de producción (maquinaria) es responsable de operar, vigilar y mantener la continuidad operativa de la maquinaria.
- **Área de acabado y empaque:** Una vez que las velas y velones son retirados de la producción, se revisa la calidad final, se realizan labores de nivelación, limpieza, etiquetado, selección por lotes y empaque. El auxiliar de acabado y empaque asegura que

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

cada producto cumpla con las especificaciones comerciales antes de ser enviado al cliente o almacenado

- **Área de almacenamiento:** Se encarga de recibir, organizar, custodiar y controlar el inventario de productos terminados y, en algunos casos, insumos de uso frecuente. El administrador lidera el control del inventario, mientras que el auxiliar polivalente apoya el orden, la clasificación y limpieza
- **Área de distribución y apoyo general:** Coordina el despacho de pedidos, de cargue y descargue de las velas y velones, la logística de entrega y el control de inventarios de salida. Además, de brindar apoyo transversal en tareas operativas cuando se requiera. El administrador y auxiliar polivalente desempeñan estas funciones para mantener una continuidad operativa y responder a la demanda
- **Asesoría Externa Contable (Servicio complementario):** Aunque no hace parte de la planta de empleados, esta asesoría externa brinda apoyo especializado en cálculos de impuesto, declaraciones, nomina, cierres contables, análisis financieros y cumplimiento normativo. Su asistencia orienta las decisiones administrativas de la fábrica.

Metodología 5S

La dinámica competitiva del sector manufacturero exige a las empresas implementar herramientas de gestión que les permitan optimizar sus procesos internos y responder de manera eficiente a las demandas del mercado. En este contexto, de acuerdo al análisis realizado en los factores internos y externos la empresa *La Paz*, ubicada en Cartago, Valle del Cauca, presenta oportunidades de mejora relacionadas con la organización, el orden y la estandarización de sus actividades productivas. Ante esta situación, el diseño de un plan estratégico basado en la

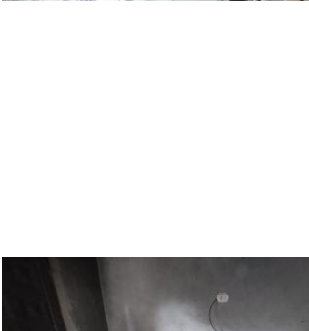
Asesoría Basada en un Plan Estratégico

metodología 5S se convierte en una alternativa pertinente, dado que esta herramienta se orienta a la creación de entornos de trabajo más limpios, seguros y eficientes. Con su aplicación, se busca no solo incrementar la productividad y la calidad de los procesos, sino también consolidar una cultura organizacional fundamentada en la disciplina y la mejora continua, elementos esenciales para el fortalecimiento de la competitividad empresarial.

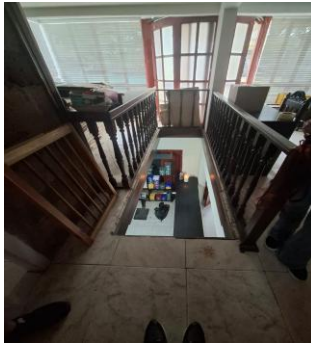
A partir de la información recolectada durante la visita presencial a la empresa *La Paz*, se obtuvo un panorama que permite diagnosticar la situación actual y orientar la formulación de estrategias acordes con sus necesidades. Con base en ello, se elabora una lista de chequeo enfocada en las áreas más afectadas por la falta de aplicación de la metodología 5S.

Tabla 27. Diagnóstico 5S de la fábrica La Paz

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
Herramientas	Seiri (Clasificar)	Solo se conservan las herramientas necesarias, en buen estado y libres de daños.	Se almacenan herramientas en mal estado junto con las útiles		2		Aux. de preparación de insumos
	Seiton (Ordenar)	Cada herramienta tiene un lugar asignado (gabinets/tableros) y está identificada visualmente.	Las herramientas se guardan en cajas o baldes; no hay señalización ni ubicación fija.		1		Aux. de preparación de insumos
	Seiso (Limpiar)	Las herramientas se limpian después de su uso y se mantienen en condiciones óptimas.	No existe rutina de limpieza; acumulación de polvo y grasa en equipos manuales.		1		Aux. de preparación de insumos/Aux. Polivalente
						1,6	

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
	Seiketsu (Estandarizar)	Procedimientos escritos y checklists para mantener orden, limpieza y uso de herramientas.	No hay procedimientos documentados; cada empleado organiza a su manera.		2		Administradora
	Shitsuke (Disciplina)	El personal cumple con normas de orden y limpieza de manera constante y voluntaria.	Bajo compromiso; no se supervisa el cumplimiento de la organización.		2		Administradora
	Seiri (Clasificar)	Los residuos se separan (reciclables, ordinarios, peligrosos) desde el origen.	La separación no es consistente; se observan mezclas de residuos en producción.		2		Aux. de preparación de insumos

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
Residuos	Seiton (Ordenar)	Existen recipientes diferenciados, señalizados y en número suficiente.	Pocas canecas, algunas sin rótulo, insuficientes para la producción.		2		Aux. de preparación de insumos
	Seiso (Limpiar)	Áreas de almacenamiento limpias y libres de cualquier obstáculo peligroso	Se observan restos de cera y basura acumulada en las áreas de trabajo incluso en medio de las zonas de salida de emergencia.		3	2,2	Aux. de preparación de insumos/Aux. Polivalente
	Seiketsu (Estandarizar)	Procedimientos para la gestión y disposición de residuos.	No existen protocolos formales ni capacitación sobre la separación de		2		Administradora

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
			residuos adecuada.				
	Shitsuke (Disciplina)	El personal aplica normas de separación y limpieza sin necesidad de supervisión.	Bajo cumplimiento; depende del control directo del supervisor.		2		Operario de producción
	Seiri (Clasificar)	Solo se mantiene señalización vigente, en buen estado y actualizada.	Hay letreros deteriorados y muchas zonas peligrosas sin señalización que confunden al personal.		2		Administradora.

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
Señalización	Seiton (Ordenar)	Señales ubicadas estratégicamente, visibles desde cualquier punto.	Señalización incompleta en rutas de evacuación y zonas de riesgo.		2	2,2	Administradora
	Seiso (Limpiar)	La señalización se conserva limpia y legible.	Algunos letreros sucios y poco visibles.		3		Administradora
	Seiketsu (Estandarizar)	Se aplica normativa técnica en tamaño, color y forma de señalización.	Diferencias en colores y símbolos; no cumplen normas estandarizadas.		2		Aux. acabado y empaque
	Shitsuke (Disciplina)	Se cumple la señalización y normas de seguridad de forma continua.	Parte del personal no sigue instrucciones porque no hay señalizaciones visibles		2		Administradora

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
Inventarios	Seiri (Clasificar)	Materias primas y productos terminados claramente diferenciados.	Se mezclan insumos con producto terminado; falta clasificación visual.		2	1,8	Aux. de acabado y empaque
	Seiton (Ordenar)	Materiales y productos en lugares asignados, rotulados y accesibles.	Bodega desordenada; insumos sin etiquetas ni ubicación fija.		1		Aux. de acabado y empaque
	Seiso (Limpiar)	Áreas de almacenamiento limpias, sin polvo ni derrames.	Se observan residuos y polvo en estantes; control de limpieza deficiente.		2		Aux. de acabado y empaque

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
	Seiketsu (Estandarizar)	Procedimientos documentados de control de inventarios.	No existen procedimientos escritos; depende de la experiencia de los empleados.		2		Administradora
	Shitsuke (Disciplina)	Se realizan controles de inventarios periódicos y actualizados.	Falta de disciplina; no se cumplen fechas programadas de conteo.		2		Administradora
Producción	Seiri (Clasificar)	Se mantienen en la zona solo los equipos, insumos y materiales necesarios para la producción.	Se observa acumulación de materiales y herramientas que no se usan con frecuencia.		2	2,0	Operario de producción

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
	Seiton (Ordenar)	Las estaciones de trabajo están organizadas y delimitadas, con flujo adecuado de materiales.	El flujo de trabajo se ve interrumpido por desorden y materiales fuera de lugar.		2		Operario de producción/Aux. polivalente
	Seiso (Limpiar)	Máquinas, pisos y mesas de trabajo permanecen limpias, libres de grasa y residuos.	Falta de rutinas de limpieza en turnos; presencia de residuos en zonas de producción.		2		Operario de producción
	Seiketsu (Estandarizar)	Existen estándares de limpieza, orden y seguridad en toda la producción.	No hay manuales ni protocolos estandarizados; depende de		2		Administradora

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
			hábitos individuales.				
	Shitsuke (Disciplina)	El personal cumple normas de seguridad, limpieza y orden de manera constante.	Se incumple el uso de equipo de protección personal y normas de seguridad en algunos turnos.		2		Administradora
Locativas	Seiri (Clasificar)	Infraestructura libre de materiales innecesarios y deteriorados.	Pasillos y áreas comunes ocupados con insumos sin uso.		2	2,2	Operarios y Administradora

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
	Seiton (Ordenar)	Áreas físicas organizadas y delimitadas con señalización.	Falta de delimitación de espacios de trabajo y almacenamiento.		2		Administradora
	Seiso (Limpiar)	Pisos, paredes, techos y equipos en condiciones de limpieza adecuadas.	Presencia de polvo, manchas y luminarias en mal estado.		3		Operarios y administradora
	Seiketsu (Estandarizar)	Procedimientos de mantenimiento preventivo establecidos.	No existen rutinas de mantenimiento ni plan de reparación periódica.		2		Administradora

Área / Ítem	5S	Estándar	Observación	Fotografías	Nivel (1-5)	Promedio	Responsable
	Shitsuke (Disciplina)	Se cumple con limpieza, orden y mantenimiento como hábito organizacional.	Falta de cultura organizacional orientada al orden y aseo continuo.		2		Operarios

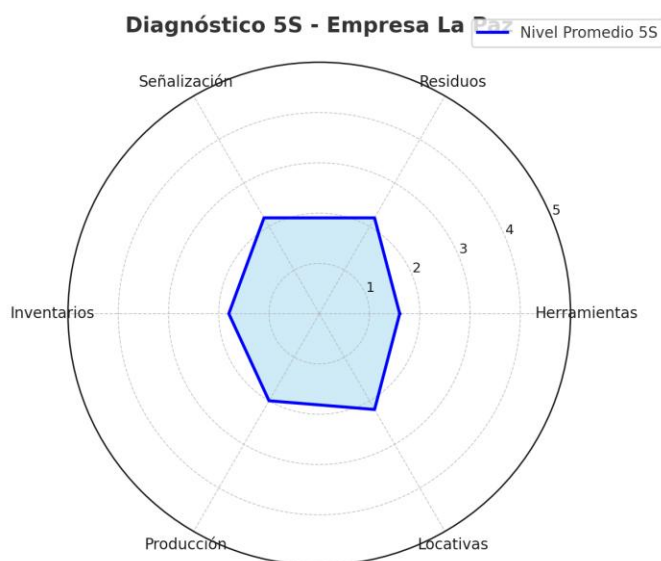
“Nota. Elaboración propia (2025)”.

El diagnóstico aplicado en la empresa *La Paz* evidenció un bajo nivel de implementación de la metodología 5S, con promedios entre 1,6 y 2,2 en las diferentes áreas evaluadas. El área de herramientas obtuvo el puntaje más bajo (1,6), reflejando desorden y falta de mantenimiento, lo que impacta directamente en la eficiencia productiva.

Los inventarios también presentan debilidades (1,8), con ausencia de estandarización y control, situación que se relaciona con pérdidas y baja competitividad. Las áreas de residuos, señalización, producción y locativas se ubicaron en niveles de 2,0 a 2,2, lo cual muestra prácticas incipientes, sin consolidación en limpieza, disciplina ni gestión ambiental

El gráfico radar confirma que ninguna dimensión supera el nivel 2,2, lo que refleja una implementación parcial y poco disciplinada de la metodología. De acuerdo con Osada (1991), este tipo de resultados hacen evidente la necesidad de un plan estratégico que estandarice procesos, fomente la disciplina y mejore la competitividad organizacional.

Figura 24. Gráfica de Radar Diagnóstico de Metodología 5s



Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Se observa que todas las dimensiones se encuentran entre 1,6 y 2,2, lo que refleja un nivel bajo de implementación de 5S en general, con las mayores debilidades en herramientas e inventarios. En este sentido, se hace necesario diseñar estrategias específicas para cada uno de los cinco principios (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke), orientadas a las áreas más afectadas. Estas estrategias permitirán establecer estándares de orden, limpieza y disciplina, fomentar la cultura organizacional y contribuir al incremento de la competitividad de la empresa *La Paz*.

Estrategias Seiri (Clasificar)

En la fábrica La Paz actualmente no existe una separación definida entre materiales, herramientas, productos terminados y desechos. Esto genera pérdida de tiempo, desorden, acumulación de residuos y hasta riesgos de accidentes. La clasificación busca diferenciar lo necesario de lo innecesario y eliminar lo que no aporte valor al proceso de producción.

Es fundamental, como primera instancia, realizar una clasificación según el estado de los elementos, ya que se evidenció la presencia de numerosos artículos y materiales en las diferentes áreas de producción, inventario y locativas que no aportan valor al proceso productivo. Estos recursos, al no ser necesarios, únicamente generan desorden, ocupan espacio y dificultan la eficiencia de las operaciones, por lo cual deben ser identificados, separados y dispuestos de manera adecuada.

Figura 25. Clasificación de los elementos dentro de la fábrica La Paz

“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Clasificación de residuos: En la organización uno de los principales problemas identificados es la acumulación de desechos en las áreas de trabajo, lo que genera desorden y dificulta la movilidad del personal. Para corregirlo se recomienda implementar un sistema básico de clasificación de residuos utilizando únicamente dos tipos de recipientes: negros y blancos.

Figura 26. *Clasificación de residuos*

Fuente: Elaboración, DNP 2020

Esta estrategia, aunque sencilla, permitirá mantener la limpieza, facilitar la recolección y promover la cultura de clasificar entre colaboradores.

La propuesta es colocar recipientes de color negro para depositar los residuos no aprovechables, como pequeños restos de parafina solidificada, pabilos dañados, etiquetas en mal estado, plásticos sucios, papel contaminado o material de empaque deteriorado.

Por otro lado, los recipientes de color blanco estarán destinados a los residuos reciclables o aprovechables, tales como empaques de cartón, botellas limpias, bolsas plásticas en buen estado o papeles secos que puedan reutilizarse o entregarse a recicladores locales.

Clasificación de herramientas: Las herramientas de trabajo se encuentran dispersas en las diferentes áreas, sin un sistema de control ni ubicación definida. Esta situación genera pérdida de tiempo al momento de buscarlas, deterioro por mal uso y confusión entre operarios.

Con el fin de optimizar los tiempos de producción se implementará un sistema de clasificación y organización de herramientas, donde inicialmente se debe realizar un inventario inicial para identificar las herramientas más utilizadas en cada zona.

Tabla 28. Ficha Chequeo de inventario de herramientas utilizadas en la fábrica La Paz.

			Inventario de Herramientas - Fábrica La Paz				
Fecha: / /			Responsable de revisión:				
Código	Herramienta	Foto de la herramienta	Cantidad Total	En Uso	Disponible	Condición (Bueno/Regular/Malo)	Observaciones
B001	Bisturí						
T002	Tijeras						
R003	Regla				-		

	Inventario de Herramientas - Fábrica La Paz						
A004	Alicate						
E005	Espátula						
P006	Pinza						
D007	Destornillador						

“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Posteriormente, se implementará un tablero de herramientas donde se ubicarán los elementos según su uso y tamaño. Cada herramienta tendrá su silueta y rótulo, lo que facilitará su identificación y devolución al finalizar la jornada laboral.

Las herramientas en mal estado se separarán para reparación o eliminación, evitando la acumulación de materiales dañados que no aporten valor al proceso, cada área contará con un tablero visible y accesible. El personal será responsable de mantener su orden, y se designará un colaborador encargado de verificar diariamente que todas las herramientas están completas y en su lugar.

Figura 27. *Tablero de clasificación de herramientas.*

“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Clasificación de materia prima: La materia prima principal utilizada es la parafina, junto con otros insumos como piolas, colorantes, esencias. Actualmente no existe un sistema claro de clasificación, lo que genera pérdida de insumos, errores en la producción y un uso ineficiente del espacio.

Con esta nueva metodología se busca separar, identificar y almacenar correctamente cada insumo según su tipo, frecuencia de uso y estado de conservación, garantizando un acceso rápido y seguro. Para ello se debe implementar:

Separación por categorías: Dividir la parafina sólida, la parafina líquida, los colorantes, las esencias, piolas y papelillos en áreas específicas de almacenamiento.

Identificación clara: Usar etiquetas visibles con colores llamativos en recipientes o estanterías que indiquen el nombre del insumo, fecha de ingreso y fecha de vencimiento (cuando aplique)

Tabla 29. *Formato de etiquetas de productos*

Campo	Descripción / Ejemplo
Nombre del insumo:	Parafina líquida
Categoría:	Materia prima
Fecha de ingreso:	05/10/2025
Fecha de vencimiento:	05/10/2026
Cantidad / Lote:	20 L – Lote 05
Responsable:	María Gómez
Ubicación:	Estante 1 – Piso 1
Color de identificación:	Verde (Materia prima lista para uso)

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

- **Almacenamiento seguro:** Colocar la parafina y colorantes en estantes resistentes y secos para evitar deterioro, y las esencias en envases cerrados alejados de fuentes de calor.
- **Rotación de insumos (PESP):** Aplicar la política de “primeros en entrar, primeros en salir”, asegurando que la materia prima más antigua se usa antes de la nueva para asegurar una correcta rotación de ésta.
- **Control de cantidades:** Llevar un registro de inventario periódico que evite el exceso o escasez de insumos, garantizando la continuidad de la producción.

Con esta clasificación se busca lograr optimizar recursos, reducir pérdidas económicas y mejorar la eficiencia del proceso productivo

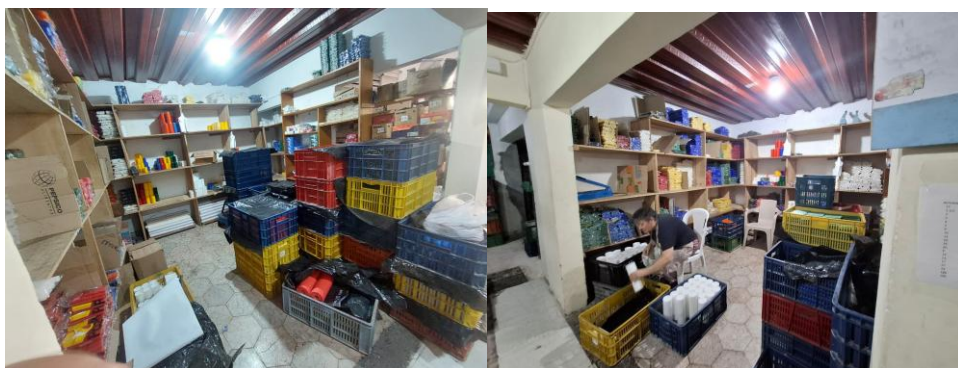
Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Estrategia Seiton (Ordenar)

Buscar garantizar que todos los elementos dentro de la organización estén ubicados de manera lógica y accesible. En la fábrica la falta de orden estructurado genera demoras, confusiones y pérdida de tiempo en la producción y distribución. Por ello, se propone implementar un sistema de organización integral que abarque el área productiva y administrativa, incorporando herramientas digitales que fortalezcan la gestión interna y mejoren la eficiencia operativa.

Ordenar productos terminados: Actualmente, los productos terminados como velas y velones se almacenan sin un sistema definido, lo que ocasiona desorganización y retrasos en la distribución.

Figura 28. Áreas de la fábrica La Paz con productos terminados.



Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Es por ello que se debe implementar:

-Establecer un espacio exclusivo para el almacenamiento de productos terminados, separados de la materia prima y herramientas.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

- Implementar estanterías o racks divididos por tipo, color y tamaño del producto, asegurando su fácil identificación incluso señalizando cada sesión para lograr una mejor identificación.

- Colocar las etiquetas y códigos visibles en cada sección, facilitando el conteo y la preparación de pedidos

- Incorporar un registro digital de inventario ya sea por medio de excel o con un software, que permita conocer en tiempo real las existencias, rotación de productos y pedidos pendientes

Orden administrativo y de pedidos: El área administrativa y de facturación requiere una estructura organizativa más clara y eficiente, que facilite el seguimiento y control de documentos, pedidos y flujos financieros, ya que actualmente la empresa presenta deficiencias en la organización y sistematización de su documentación, lo cual dificulta la gestión administrativa y contable.

Por lo tanto, se propone:

- Crear un archivo físico con carpetas codificadas por colores para documentos esenciales (azul para inventarios, rojo para pedidos y verde para facturas).

- Complementar ese sistema con un módulo digital que permita registrar, consultar y respaldar toda la información administrativa, incluyendo ingresos, egresos, facturas y pedidos.

Organización ergonómica: La organización ergonómica busca adaptar el espacio de trabajo a las características físicas y necesidades de los colaboradores, garantizando comodidad, seguridad y eficiencia en la ejecución de las tareas. Dentro de la metodología 5S, esta práctica se

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

alineada con la fase Seiton, ya que favorece un entorno laboral más ordenado, accesible y funcional.

En la empresa La Paz, donde las actividades productivas implican el manejo de parafinas, moldes, colorantes y utensilios de diferentes tamaños, la organización ergonómica resulta esencial para reducir movimientos innecesarios, prevenir posturas forzadas y optimizar la disposición de los elementos de trabajo.

Por lo tanto, en la estrategia se busca:

- Rediseñar los espacios de trabajo para garantizar que las herramientas y materiales más utilizados estén al alcance directo del operario.
- Ubicar las mesas de trabajo cerca de los estantes de materia prima y productos terminados, reduciendo desplazamientos innecesarios.
- Capacitar a los trabajadores en prácticas ergonómicas y manejo adecuado de herramientas, fomentando la prevención de lesiones y el bienestar laboral.

Distribución secuencial del área de producción: Como parte de la estrategia Seiton (Ordenar), se plantea la implementación de una línea secuencial de producción, diseñada bajo el principio del flujo continuo, con el objetivo de optimizar los desplazamientos del personal y la circulación de materiales dentro del área operativa debido a que actualmente esto es deficiente en el área de producción de la organización

En la empresa La Paz, se propone organizar las estaciones de trabajo de forma que las actividades sigan una secuencia lógica y progresiva, iniciando desde el ingreso de las materias

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

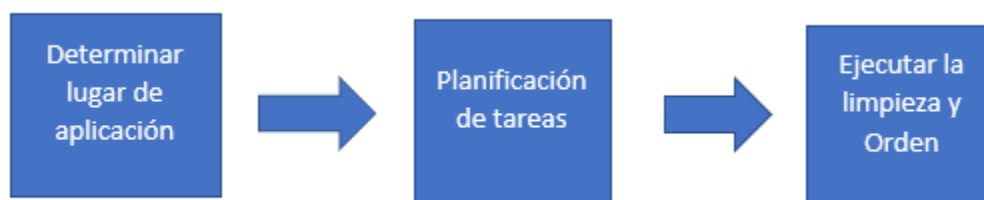
primas (parafinas, colorantes, esencias) hasta la salida del producto terminado. Esta disposición busca reducir el tiempo improductivo, evitar cruces entre operarios y eliminar movimientos innecesarios.

Por lo tanto, la acción propuesta es diseñar el flujo de proceso donde se establezca un recorrido lineal que comience con el almacenamiento de materias primas, seguido de las áreas de mezclado y fundido, moldeado y enfriamiento, y finalice en empaque y despacho.

Estrategia Seiso (Limpiar)

La estrategia de limpieza consistirá en la creación de un programa de aseo y mantenimiento preventivo que abarque tanto las áreas productivas como locativas. Se establecen rutinas diarias y semanales de limpieza de herramientas, maquinaria, pisos y superficies de trabajo, asignando responsables específicos por área con el objetivo de garantizar un ambiente ordenado, seguro y libre de contaminantes. Además, un sistema de seguimiento mediante listas de chequeo y supervisiones periódicas que permitan verificar el cumplimiento de las tareas asignadas.

Figura 29. *Etapas de la estrategia Seiso*



“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Se debe tener muy en cuenta como primer paso antes de implementar la estrategia, establecer una capacitación y orientación al personal acerca de los procedimientos. La razón es que, si los colaboradores no están acostumbrados a este tipo de prácticas, pueden verlo como una carga adicional y no como parte esencial de su trabajo. Una capacitación corta, práctica y clara permitiría:

- Explicar los beneficios de la limpieza (menos accidentes, menos desperdicio, mejor ambiente laboral).
- Enseñar el uso correcto de herramientas y productos de aseo.
- Mostrar cómo se llenan las listas de chequeo.
- Asignar responsabilidades de forma entendible y justa.
- Motivar a los empleados para que asuman el programa como un hábito y no solo como una obligación.

Es muy importante orientar a los colaboradores hacia el concepto de **“limpiar para inspeccionar”** de modo que cada jornada de limpieza permite identificar posibles fugas, desgastes, daños en equipos o condiciones inseguras. Esto permitirá detectar fallas a tiempo y reducir riesgos de accidentes o interrupciones en la producción.

Por lo tanto, se propone el cronograma de actividades que se implementará:

Tabla 30. *Cronograma de actividades para la estrategia de Limpieza*

Área Crítica	Actividades Clave	Frecuencia	Responsable	Indicador de Cumplimiento	Fórmula de Cálculo
Herramientas	Limpieza y revisión de herramientas al final de la jornada. Eliminación de elementos dañados.	Diario	Operarios de turno	Índice de herramientas limpias y en buen estado	$\left(\frac{\text{Herramientas limpias y en buen estado}}{\text{Total herramientas revisadas}} \right) * 100$
Maquinaria	Limpieza superficial, detección de fugas y anomalías.	Diario / Semanal	Operarios de turno	% Cumplimiento del mantenimiento preventivo	$\left(\frac{\text{Fallas atendidas a tiempo}}{\text{Total de fallas detectadas}} \right) * 100$
Producción	Barrido, limpieza de pisos, mesas de trabajo y equipos menores.	Diario	Auxiliar de planta	Índice de cumplimiento de limpieza en áreas productivas	$\left(\frac{\text{Áreas verificadas como limpias}}{\text{Total de áreas}} \right) * 100$
Inventarios	Limpieza de estanterías, rotulado de insumos y control de orden.	Semanal	Encargado de bodega	% de estanterías ordenadas y etiquetadas correctamente	$\left(\frac{\text{Estanterías ordenadas y etiquetadas}}{\text{Total de estanterías}} \right) * 100$
Residuos	Vaciado y desinfección de recipientes, separación adecuada de residuos.	Diario / Semanal	Operario de turno	Índice de separación correcta de residuos	$\left(\frac{\text{Recipientes con separación correcta}}{\text{Total de recipientes}} \right) * 100$

Área Crítica	Actividades Clave	Frecuencia	Responsable	Indicador de Cumplimiento	Fórmula de Cálculo
Locativas	Limpieza de pasillos, oficinas, baños y zonas comunes.	Semanal / Mensual	Personal de aseo	Índice de verificación de condiciones locativas	$(\text{Áreas que cumplen el estándar} / \text{Áreas evaluadas}) \times 100$
Señalización	Limpieza de letreros, verificación de visibilidad y reposición de señal deteriorada.	Mensual	Administrador	% de señalización en buen estado	$(\text{Señales en buen estado} / \text{Total señales inspeccionadas}) * 100$

“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Check list o lista de chequeo: La lista de chequeo de orden y limpieza se justifica como una herramienta que permite estandarizar las actividades de aseo en las áreas de producción, almacenamiento y apoyo de la empresa La Paz. Con su aplicación, se busca asignar responsabilidades claras, prevenir la acumulación de residuos, reducir riesgos de accidentes y garantizar la calidad del producto final. Además, facilita el seguimiento y control de las rutinas establecidas bajo la metodología 5S, fomentando la disciplina organizacional y el bienestar de los colaboradores por lo tanto se propone un formato sencillo y fácil de comprender para implementar al interior de las actividades diarias que se realizan en la empresa.

Instrucciones: Marque con **L (Limpieza)**, **D (Desinfección)** u **O (Orden)** según la labor realizada.

Tabla 31. Lista de chequeo orden y limpieza fábrica La Paz

	CHECK LIST DE ORDEN Y LIMPIEZA – EMPRESA LA PAZ Fecha: _____ Responsables: _____						
Día / Área	LU N	MAR	MI É	JUE	VIE	SÁB	OBSERVACIONES
ÁREA DE PRODUCCIÓN							
Zona de mezclado de cera							
Mesas de trabajo							
Estanterías de materias primas							
Área de enfriamiento de velas							
Área de empaque							
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS							
Ollas y recipientes de fusión							
Moldes Utilizados							
Herramientas menores (cucharas, espátulas)							
Ventiladores / extractores							

	CHECK LIST DE ORDEN Y LIMPIEZA – EMPRESA LA PAZ Fecha: _____ Responsables: _____						
Extintores (revisión visual semanal)							
ALMACENAMIENTO							
Materias primas (cera, colorantes, mechas)							
Productos terminados (estibas)							
Pasillos de tránsito sin obstrucción							
ÁREAS LOCATIVAS							
Pasillos y zonas comunes							
Oficinas administrativas							
Casilleros							

“Nota. Elaboración propia (2025)”.

Estrategia Seiketsu (Estandarizar)

Esta fase tiene como propósito consolidar las mejoras alcanzadas en las etapas anteriores de la metodología 5S mediante la creación de normas y procedimientos que garanticen la permanencia de las estrategias propuestas dentro de la empresa *La Paz*. Para ello, se implementarán temas de salud ocupacional, protocolos visuales, acompañados de manuales y/o capacitaciones periódicas que permitan al personal adoptar rutinas estandarizadas en cada área

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

que aseguren la uniformidad en la organización y fomenten la disciplina, promoviendo una cultura de trabajo ordenada, segura y productiva.

Salud ocupacional: En el desarrollo del Plan Estratégico fundamentado en la metodología 5S, se considera esencial incluir acciones orientadas a la salud y seguridad ocupacional del personal, debido a la exposición continua a gases y emanaciones derivados de la combustión de materias primas y combustibles utilizados en el proceso productivo. Esta condición representa un riesgo potencial para la salud respiratoria de los trabajadores, además de afectar las condiciones ambientales en las áreas de fundido y moldeado.

En coherencia con los principios de la metodología 5S, particularmente con las etapas Seiso (limpieza) y Seiketsu (estandarización), se propone la implementación de medidas preventivas y correctivas que promuevan ambientes de trabajo más saludables y seguros. Estas incluyen:

- La instalación de sistemas de ventilación y extracción de gases en las zonas de mayor exposición.
- La dotación y uso obligatorio de elementos de protección personal (EPP), como mascarillas con filtros y gafas protectoras, además la dotación de uniformes por área con materiales resistentes y transpirables, adecuados para las condiciones térmicas del proceso productivo.
- La programación de mantenimientos preventivos de los equipos de combustión y hornos, para reducir la emisión de residuos tóxicos.
- La capacitación del personal en temas de higiene industrial, seguridad ocupacional y manejo de sustancias químicas.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Estas acciones se enmarcan dentro del cumplimiento del Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019 del Ministerio de Trabajo de Colombia, que establecen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). De esta manera, el plan estratégico no solo contribuye a la optimización de procesos productivos, sino que también fortalece la calidad del ambiente laboral, promoviendo el bienestar integral de los trabajadores y la sostenibilidad operativa de la empresa La Paz.

Capacitaciones: El éxito en la implementación de la metodología 5S en la empresa *La Paz* depende en gran medida del nivel de conocimiento, compromiso y participación activa de todos sus colaboradores. Dado que se trata de una organización pequeña, la capacitación se convierte en una herramienta fundamental para asegurar la comprensión de los principios de orden, limpieza, estandarización y disciplina que exige la metodología.

El objetivo de este plan de capacitación es formar y sensibilizar al equipo de trabajo en la correcta aplicación de las 5S, a través de actividades prácticas, dinámicas y adaptadas a las necesidades reales de la empresa. Con este proceso se busca que cada colaborador no solo aprenda la importancia de las 5S, sino que también se convierta en protagonista del cambio, asumiendo responsabilidades rotativas que refuercen la cultura organizacional de mejora continua.

Tabla 32. *Plan de capacitación para la estrategia Seiketsu*

Objetivo	Estrategia	Responsable	Frecuencia
Dar a conocer la metodología 5S	Talleres de Introducción a la metodología 5S, beneficios y aplicación en la empresa <i>La Paz</i>	Dueño/Administrador	Una vez al inicio
Aprender a usar protocolos visuales	Actividad práctica: Aprender sobre Codificación de colores, señalizaciones y checklists.	Todo el equipo (con líder rotativo)	Semanal
Reforzar el compromiso y disciplina	Talleres prácticos en planta: organización, limpieza y revisión de estándares.	Líder de la semana	Semanal
Fomentar compromiso	Rotación de responsable 5S (cada colaborador lidera una semana)	Todos los colaboradores	Permanente
Refuerzo y motivación	Afiches, fotos antes/después, Socializar resultados y mostrar indicadores.	Dueño/Administrador	Permanente

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Protocolos visuales: Con el fin de asegurar la permanencia de las mejoras alcanzadas en la implementación de la metodología 5S, la empresa *La Paz* adoptará un sistema de protocolos visuales que facilite la organización, identificación y control de las diferentes áreas de trabajo. Estos protocolos consisten en el uso de señalizaciones, colores, etiquetas, demarcaciones y tableros de control que permitan estandarizar los procesos y garantizar que cada colaborador pueda reconocer de manera rápida y sencilla el lugar, uso y estado de los materiales, herramientas y espacios.

Tabla 33. *Matriz de capacitación visual*

Elemento / Material	Color Asignado	Aplicación Visual	Objetivo
Materias primas	Verde	Etiquetas, contenedores y estantes	Identificar rápidamente insumos disponibles para la producción.
Producto en proceso	Amarillo	Cajones, canastillas y áreas de almacenamiento temporal	Diferenciar productos que aún no están terminados.
Producto terminado	Azul	Estantes, empaques y zona de despacho	Facilitar control y despacho de mercancía lista para el cliente.
Material no conforme / defectuoso	Rojo	Cajas de rechazo y áreas delimitadas	Evitar mezclas con producto en proceso o terminado.
Herramientas y equipos	Naranja	Sombras en tableros, cajas y estanterías	Garantizar organización y rápida ubicación de herramientas.
Residuos / Desechos	Blanco o Negro	Contenedores de basura y puntos ecológicos	Promover la correcta disposición de residuos según los colores correspondientes a cada separación de residuos
Áreas de seguridad / rutas de evacuación	Blanco con franjas verdes	Demarcaciones en piso y señalética	Asegurar visibilidad y cumplimiento de normas de seguridad.

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Etiquetas o tarjetas: La tarjeta roja es un elemento muy importante en la metodología 5s ya que es un mecanismo visual utilizado para identificar objetos, materiales, herramientas o equipos que no cumplen con los criterios de necesidad, ubicación o estado adecuado dentro del área de trabajo y se considera necesario tenerlo en cuenta en los procesos de la empresa ya que se colocan en elementos que:

- No son necesarios para el proceso.
- Están en mal estado o dañados.
- No tienen una ubicación definida.
- Generan desorden o inseguridad

Figura 30. Tarjeta roja

TARJETA ROJA- EMPRESA LA PAZ 			
Fecha de identificación		N. de Tarjeta	
Área		Responsable	
1. Objeto			
Nombre		Ubicación actual	
Descripción del Objeto:			
2. Motivo de la tarjeta			
☐ No se Utiliza/ innecesario ☐ No tiene ubicación definida ☐ En mal estado/ dañado ☐ Duplicado/exceso ☐ Otro: _____			
3. Acción recomendada			
☐ Reubicar ☐ Reparar ☐ Donar/ Vender ☐ Eliminar/ Desechar ☐ Otro: _____			
4. Responsables (verificación y aprobación)			
nombres:		Firma responsable	
Cargos:		Firma aprobación	

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Responsables del sistema de Auditorías de 5s: La Empresa La Paz está caracterizada por ser una organización pequeña, con una estructura operativa compuesta por 5 trabajadores en total con la administradora incluida. Esta condición limita la disponibilidad de personal para conformar equipos amplios de gestión o comités especializados. Por esta razón, el sistema de auditorías 5S debe adaptarse a su realidad, adoptando un modelo simple, funcional y sostenible que no represente una carga adicional para el personal ni interfiera con las labores productivas.

La Paz puede implementar un comité reducido de la siguiente manera:

- **Coordinador 5S:** Encargada de lo administrativo. Lucely Vargas donde su rol sea planificar las auditorías, consolida resultados, define acciones correctivas y realiza seguimiento.
- **Auditores 5S rotativos:** Dos/ Tres operarios por turno, seleccionados cada mes. Donde el rol sea aplicar las listas de chequeos, validar tarjetas rojas, observar anomalías y registrar observaciones en los formatos establecidos.
- **Apoyo SST externo (opcional):** La empresa tiene asesoría en ARL, puede solicitar acompañamiento solo cuando sea necesario, especialmente en temas de seguridad.

La auditoría del programa 5S se implementará con una **frecuencia mensual**, ya que este intervalo resulta óptimo y permite realizar un seguimiento continuo sin afectar la operación. El proceso inicia con la elaboración de un cronograma por parte de la administradora, quien asigna cada mes a dos o tres operarios diferentes para actuar como auditores 5S. Estos trabajadores realizan una inspección del área utilizando las diferentes listas y formatos. Posteriormente, el administrador revisa los resultados, valida la información registrada, firma la aprobación

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

correspondiente y establece las acciones preventivas o correctivas necesarias para mantener la disciplina y el mejoramiento continuo del sistema.

Tablero de control: El tablero de control 5S es una herramienta de gestión visual que permite realizar un seguimiento sencillo, práctico y accesible del nivel de cumplimiento de la metodología en las distintas áreas de la empresa. Su propósito principal es brindar información clara y rápida acerca del estado de las 5S, facilitando la toma de decisiones y la aplicación de acciones correctivas de manera oportuna, ya que, como señala Gutiérrez (2014), este tipo de tableros funcionan como instrumentos visuales que permiten evidenciar los resultados de la metodología y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

En el caso de la empresa La Paz, se propone la implementación de un tablero físico, ubicado en un espacio visible para todos los colaboradores, donde se evalúe periódicamente el estado de orden, clasificación, limpieza y estandarización en cada piso de la organización. El tablero se organiza en columnas que incluyen:

- **Área o piso evaluado:** permite identificar rápidamente la sección de la empresa a la que corresponde la evaluación (producción, almacenamiento, empaque, etc.).
- **Cumplimiento de las 5S:** se representa a través de un sistema de semáforo (verde = cumplimiento adecuado, amarillo = en proceso, rojo = incumplimiento), lo que facilita la interpretación inmediata por parte de cualquier trabajador.
- **Observaciones y acciones correctivas:** espacio destinado a registrar las no conformidades detectadas y las medidas necesarias para corregirlas.

Este tablero se convierte en un elemento clave de la estrategia Seiketsu (Estandarizar), ya que consolida la información en un formato homogéneo, visual y participativo. Además, fomenta

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

la transparencia y la responsabilidad compartida entre los cinco colaboradores de la empresa, al hacer visible tanto los logros como las áreas que requieren mayor esfuerzo.

Estrategia Shitsuke (Disciplina)

Esta estrategia representa la consolidación de los hábitos adquiridos a través de las etapas anteriores de la metodología 5S. Esta fase busca garantizar la continuidad de las prácticas implementadas, fomentando la responsabilidad individual, la constancia y el compromiso colectivo hacia la mejora continua. En esta etapa, el objetivo principal es que el orden, la limpieza y la estandarización se conviertan en parte de la cultura organizacional y del comportamiento diario de todos los colaboradores de la empresa *La Paz*.

Debido a que la empresa cuenta con una estructura pequeña y no posee jefes de área, la disciplina se enfocará en la autogestión y la corresponsabilidad de los cinco colaboradores, promoviendo la participación activa y la cooperación mutua. Cada trabajador se convierte en responsable tanto de su espacio como del mantenimiento general de las condiciones óptimas de trabajo, entendiendo que la disciplina no depende de la supervisión, sino del compromiso con la calidad y la mejora continua.

Para fortalecer esta cultura, se implementarán diversas actividades de seguimiento y refuerzo, tales como:

Revisiones internas periódicas: se realizan inspecciones visuales semanales utilizando listas de chequeo 5S, con el fin de mantener los estándares y detectar oportunidades de mejora esto ayuda a que el administrador de la empresa pueda tener un mejor control sobre cómo se están implementando las estrategias y poder determinar si hay mejoras o aspectos en los cuales

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

reforzar para que los colaboradores puedan adoptar la nueva cultura organizacional orientada a la metodología 5s de la mejor manera.

Tabla 34. *Ejemplo de Lista de Chequeo 5S*

LISTA DE CHEQUEO 5S					
Área evaluada: _____ Fecha: ____ / ____ / ____ Evaluador(es): _____					
S	Criterio de evaluación	Sí (1)	Parcial (0.5)	No (0)	Observaciones / Evidencia
1. Seiri (Clasificar)	Los materiales innecesarios se eliminan del área de trabajo.				
	Solo se conservan las herramientas y equipos esenciales.				
2. Seiton (Ordenar)	Cada herramienta y material tiene un lugar asignado.				
	Las áreas están claramente identificadas y rotuladas.				
3. Seiso (Limpieza)	Se mantienen limpias las máquinas, herramientas y superficies.				

LISTA DE CHEQUEO 5S					
Área evaluada: _____ Fecha: ____ / ____ / ____ Evaluador(es): _____					
	Se siguen rutinas diarias de limpieza.				
4. Seiketsu (Estandarizar)	Se aplican correctamente los códigos de colores y señalizaciones.				
	Los procedimientos están visibles y actualizados.				
5. Shitsuke (Disciplina)	Todos los colaboradores cumplen las normas establecidas.				
	Se promueve la mejora continua y el trabajo en equipo.				



Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Interpretación:

- 8 – 10: Cumplimiento alto
- 5 – 7: Cumplimiento medio (requiere mejora)
- 0 – 4: Cumplimiento bajo (intervención urgente)

Reuniones cortas de mejora continua: Las reuniones de seguimiento son espacios sistemáticos de comunicación interna que permiten evaluar el avance del programa 5S, socializar resultados y fortalecer la cultura organizacional basada en la disciplina y la mejora continua.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Estas reuniones se realizan de forma mensual o quincenal, dependiendo de la disponibilidad operativa de la empresa.

Durante estos encuentros se analizan los resultados de las listas de chequeo y del tablero de control 5S, identificando las áreas con mayores oportunidades de mejora. Además, se revisan las acciones correctivas implementadas, se reconocen los logros del personal y se planifican nuevas estrategias para fortalecer la sostenibilidad del sistema.

En el caso de la empresa *La Paz*, estas reuniones también cumplen una función formativa, ya que se busca reforzar los hábitos de orden, limpieza y estandarización en los colaboradores mediante la participación activa. Se recomienda que cada reunión cuente con un acta de seguimiento, donde se registren los compromisos, responsables y fechas de cumplimiento, asegurando la trazabilidad de las acciones.

Capacitaciones cortas de refuerzo: Las capacitaciones dentro de la fase Shitsuke tienen como propósito fortalecer la disciplina, el sentido de pertenencia y la responsabilidad individual frente al mantenimiento de las 5S en el entorno laboral. Este proceso formativo no solo busca transmitir conocimientos técnicos, sino también fomentar actitudes y hábitos sostenibles que garanticen la continuidad de las mejoras alcanzadas.

En la empresa *La Paz*, debido a su estructura organizacional reducida y la cercanía entre los colaboradores, las capacitaciones se desarrollarán mediante talleres participativos y sesiones breves de retroalimentación, que promuevan el aprendizaje práctico. Estas actividades se realizan de forma mensual, abordando temas como el autocontrol, la gestión del tiempo, la identificación de desperdicios, la importancia del orden y limpieza, y la aplicación de la mejora continua.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Estas acciones permitirán consolidar una cultura organizacional basada en la disciplina y la sostenibilidad de las buenas prácticas implementadas. Shitsuke, más que una etapa final, se convierte en el motor que asegura la permanencia del sistema 5S en el tiempo, garantizando que la empresa *La Paz* mantenga sus espacios de trabajo en condiciones óptimas, ordenadas y seguras, fortaleciendo así la productividad y el sentido de pertenencia de todos sus colaboradores.

Objetivo 5. Plantear un modelo de seguimiento y control del plan estratégico basado en la metodología 5S para la empresa “La Paz” en Cartago, Valle.

El modelo de seguimiento y control propuesto para la empresa La Paz busca garantizar que la implementación del Plan Estratégico y la metodología 5S se desarrolle de manera estructurada, medible y sostenible en el tiempo. Este modelo actúa como una guía de gestión que permite supervisar el cumplimiento de las metas planteadas, optimizar los recursos disponibles y mantener la mejora continua dentro de los procesos productivos y administrativos.

Su propósito principal es asegurar la coherencia entre la planeación y ejecución, estableciendo mecanismos claros de control a través de herramientas como el cronograma de actividades, el presupuesto estimado y los indicadores de desempeño (KPI). Estos elementos facilitan la toma de decisiones oportunas, fomentan la responsabilidad compartida y fortalecen la cultura organizacional basada en el orden, la limpieza y la eficiencia.

Indicadores de Desempeño KPI

Con el fin de garantizar un control efectivo y una evaluación continua del Plan estratégico y la implementación de la metodología 5S en la fábrica La Paz, se establece el siguiente modelo de indicadores de gestión (KPI). Estos indicadores permiten medir de manera

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

práctica y objetiva el nivel de avance, impacto y sostenibilidad de las acciones desarrolladas en cada fase del proceso de mejora propuesto.

El propósito de esta herramienta es monitorear los resultados obtenidos, identificar desviaciones a tiempo y facilitar la toma de decisiones basadas en datos reales, promoviendo una cultura organizacional orientada a la eficiencia, la calidad y la mejora continua. Además, estos indicadores son claves para asegurar que la estrategia no se quede solo en el diseño, sino que avance hacia su correcta ejecución y control. A través de métricas relacionadas con, orden, tiempos, control de inventarios, limpieza, estandarización y disciplina organizacional, es posible verificar si las acciones planteadas realmente están generando mejoras en el desempeño de la empresa. De esta manera, los KPI permiten alinear el comportamiento diario de los procesos con los objetivos estratégicos definidos, fortaleciendo la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la competitividad de la organización en el mercado de velas y velones.

Tabla 35. Indicadores KPI para el plan estratégico y metodología 5S

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia	Responsable	Ítem
Reducción de materiales innecesarios	Mide la cantidad de materiales obsoletos o sin uso retirados del área.	$(\text{Kg retirados} / \text{Kg inventario inicial}) \times 100$	$\geq 20\%$ en 3 meses	Mensual	Operarios	Seiri
Inventario innecesario identificado	Porcentaje de materiales clasificados como “no esenciales” según 5S.	$(\text{materiales no esenciales} / \text{total de materiales}) \times 100$	$\leq 10\%$	Mensual	Auxiliar de bodega	Seiri
Tiempo de búsqueda de herramientas	Mide la eficiencia del orden.	Tiempo promedio antes y después de 5S	≤ 1 min por herramienta	Mensual	Operarios	Seiton
Porcentaje de herramientas identificadas	Cuántas herramientas están etiquetadas correctamente.	$(\text{Herramientas con etiqueta} / \text{total de herramientas}) \times 100$	100%	Mensual	Administrador	Seiton
Nivel de limpieza del área productiva	Calificación de limpieza en producción	$(\text{Áreas limpias} / \text{Áreas evaluadas}) \times 100$	$\geq 90\%$	Mensual	Administrador y operarios	Seiso
Cumplimiento de listas de chequeo 5S	Evalúa si cada área usa y completa su formato estándar.	$(\text{Listas completas} / \text{listas programadas}) \times 100$	100%	Mensual	Administrador	Seiketsu
Áreas con señalización estandarizada	Revisa si las zonas están marcadas (peligros, rutas, equipos).	$(\text{Áreas señalizadas} / \text{total áreas}) \times 100$	100%	Bimensual	Comité 5S	Seiketsu
Cumplimiento del cronograma 5S	Controla si las actividades programadas se ejecutan.	$(\text{Actividades realizadas} / \text{actividades})$	$\geq 95\%$	Mensual	Administrador	Seiketsu

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia	Responsable	Ítem
Colaboradores capacitados en 5S	Mide el nivel de formación del personal.	$\frac{\text{programadas} \times 100}{(\text{Trabajadores capacitados} / \text{total}) \times 100}$	100%	Trimestral	Administrador	Shitsuke
Acciones correctivas ejecutadas	Verifica avance del plan estratégico.	$(\text{Acciones ejecutadas} \div \text{acciones asignadas}) \times 100$	$\geq 90\%$	Mensual	Administrador	General – Plan Estratégico
Índice de productividad del proceso	Evalúa si 5S mejora eficiencia.	$(\text{Producción real} \div \text{producción programada}) \times 100$	$\geq 95\%$	Mensual	Administrador	Impacto del 5S
Nivel de cumplimiento de objetivos	Evalúa el avance de los objetivos definidos en el plan estratégico	$(\text{Objetivos alcanzados} / \text{Objetivos totales}) \times 100$	$\geq 90\%$	Trimestral	Administrador	General – Plan Estratégico
Ejecución de Metas Estratégicas	Evaluar el progreso del plan estratégico hacia la visión y misión planteada.	$(\text{Metas estratégicas cumplidas} / \text{Metas totales}) \times 100$	$\geq 90\%$	Mensual	Administrador	Plan Estratégico
Flujo operativo sin obstrucciones	Verifica que pasillos y zonas de tránsito estén despejadas	$\frac{\text{Zonas despejadas}}{\text{Total zonas evaluadas}} \times 100$	100%	Mensual	Operarios	Seiton

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Nota. KPI = Key Performance Indicator (indicador clave de desempeño). Los datos reflejan las metas esperadas según la planificación estratégica y la metodología 5S.

Cronograma de actividades

El cronograma de actividades constituye una herramienta fundamental para la planificación, ejecución y control del proyecto de asesoría en la empresa *La Paz*. A través de él se establecen de manera secuencial y organizada las Actividades, tareas y tiempos estimados necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados. Este instrumento permite una distribución adecuada de los recursos, facilita la coordinación entre los responsables de cada actividad y asegura el seguimiento oportuno, garantizando el cumplimiento de los plazos establecidos y la eficiencia en la implementación del Plan Estratégico basado en la metodología 5S.

Tabla 36. *Cronograma de actividades para la implementación del proyecto*

Cronograma de actividades														
Actividad	Responsable	Semanas												Observaciones
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Planeación - Reunión socialización y compromiso	Administrador	-												Inicio del proyecto
Capacitación - Taller introductoria sobre metodología 5s	Administrados/Encargado		-											Sensibilización
Clasificar - Separar materiales útiles e inútiles, eliminar residuos	Personal de planta			-	-									Eliminación de desperdicios
Ordenar - Organizar herramientas, áreas y estanterías	Personal de planta					-	-							Diseño de espacios
Limpiar - Aseo profundo y pintura general	Personal de planta							-						Mejora de ambiente laboral
Estandarizar - Crear listas de chequeo y rutinas diarias	Administrador / Operarios								-	-				Documentación y control
Disciplina - Implementar hábitos de orden y compromiso	Administrador/Todo el equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Fase permanente
Control y mejora continua - Evaluaciones y retroalimentación	Administrador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Seguimiento y mejora

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Presupuesto

El presupuesto del proyecto detalla los recursos financieros requeridos para la ejecución de cada una de las etapas contempladas en la asesoría estratégica de la empresa *La Paz*. Este apartado permite estimar los costos asociados a materiales, personal, herramientas y demás elementos necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas. De esta manera, se busca asegurar la viabilidad económica del proyecto, optimizando la utilización de los recursos disponibles y garantizando una adecuada relación costo-beneficio en la implementación del Plan Estratégico orientado a la mejora de los procesos y al fortalecimiento de la competitividad organizacional.

Tabla 37. *Presupuesto de la Implementación para la fábrica La Paz*

Presupuesto Fábrica La Paz - Cartago Valle.					
Ingresos					
Concepto	Integrantes		Porcentaje		Valor
Aportes propios	Dirección General (Propietaria)		100%		3.700.000
Total, de Ingresos					3.700.000
Distribución del Presupuesto por Fases					
Fase	Concepto			Valor	
Fase 1	Diagnóstico e inicio plan 5S			1.200.000	
Fase 2	Desarrollo y ejecución de estrategias			1.350.000	
Fase 3	Seguimiento, control y mejora continua			1.150.000	
Total General				3.700.000	
Presupuesto Detallado					
Concepto	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor total	Descripción

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Presupuesto Fábrica La Paz - Cartago Valle.					
FASE 1 - Diagnóstico e Inicio del Plan 5S					
Material de oficina (formatos, papelería y señalización)	Lote	1	400.000	400.000	Elaboración de carteles, rótulos y etiquetas para clasificación.
Capacitación interna	Sesión	1	300.000	300.000	Formación del personal en las etapas de la metodología.
Pintura y demarcación de áreas	Galón/Roll o	3	100.000	300.000	Definición visual de zonas de trabajo, residuos y almacenamiento.
Herramientas para señalización y organización	Unidad	4	50.000	200.000	Implementación del sistema de separación básica de desechos.
Subtotal Fase 1	1.200.000				
FASE 2 - Desarrollo y Ejecución					
Estanterías metálicas y zonas de almacenamiento	Unidad	2	220.000	440.000	Optimización del espacio y orden ergonómico.
Sistema digital básico (Software de gestión)	Mensualidad	6	100.000	600.000	Control de inventarios, pedidos y facturación.
Implementación de formatos de control (inventarios, mantenimiento, limpieza)	Lote	1	100.000	100.000	Control y seguimiento de procesos.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Presupuesto Fábrica La Paz - Cartago Valle.					
Campaña interna de cultura organizacional.	Actividad	1	210.000	210.000	Refuerzo visual y comunicativo sobre orden y limpieza.
Subtotal Fase 2	1.350.000				
FASE 3 - Seguimiento y Mejora Continua					
Auditoría interna del plan 5 s	Evaluación	1	300.000	300.000	Revisión del cumplimiento de los estándares de cada área.
Mantenimiento preventivo de equipos y áreas	Lote	1	450.000	450.000	Asegurar el buen estado de la maquinaria y espacios de trabajo.
Capacitación de refuerzo (anual)	Sesión	1	250.000	250.000	Recordatorio y fortalecimiento de la cultura 5S.
Reporte final y actualización de procedimientos	Documento	1	150.000	150.000	Informe de resultados y ajustes estratégicos.
Subtotal Fase 3	1.150.000				
Total Presupuesto	3.700.000				

Nota. Fuente: elaboración propia 2025

Conclusiones

El desarrollo de la presente asesoría permitió identificar, analizar y proponer estrategias integrales para la optimización de los procesos en la empresa La Paz, ubicada en Cartago, Valle del Cauca. A través del diagnóstico interno y externo, se logró establecer un panorama claro de la situación actual de la organización, evidenciando fortalezas significativas como la trayectoria, el conocimiento técnico y la fidelidad de sus clientes, pero también debilidades notorias relacionadas con la falta de planificación estratégica, desorganización en los procesos productivos Y gestión ineficiente de inventarios.

En el análisis del entorno se identificaron oportunidades derivadas del crecimiento del mercado artesanal y del auge de los canales digitales, así como amenazas vinculadas al incremento de la competencia local, la aparición de nuevos entrantes y la expansión del comercio electrónico. Este contexto demuestra la necesidad de fortalecer la capacidad competitiva de la empresa mediante estrategias que integren innovación, mejora continua y eficiencia operativa.

El benchmarking realizado con las empresas Andaluz, Arcoíris y El Rosario se convirtió en un insumo clave para comprender la posición competitiva de La Paz dentro del mercado local. Este ejercicio permitió identificar diferencias en variables estratégicas, comerciales y operativas, mostrando brechas relevantes en innovación, control de procesos, calidad del producto y estrategias de mercado.

La implementación del Plan Estratégico basado en la metodología 5S constituye una herramienta fundamental para generar orden, limpieza, estandarización y disciplina dentro de los procesos administrativos y productivos. Su aplicación permitirá a la empresa La Paz establecer un entorno de trabajo más eficiente, reducir reprocesos, optimizar el uso de recursos y elevar la

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

productividad general, aspectos esenciales para mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Asimismo, la elaboración de indicadores de desempeño (KPIs) y la propuesta de un modelo de seguimiento y control garantizan la sostenibilidad del plan estratégico, al permitir la evaluación constante de resultados y la toma oportuna de decisiones correctivas. La gestión basada en la medición y en la mejora continua consolida un sistema de trabajo más profesional y alineado con las exigencias actuales del mercado.

Recomendaciones Finales

1. Implementar de manera gradual la metodología 5S, comenzando por la sensibilización y capacitación del personal, asegurando que todos los colaboradores comprendan su importancia y participen activamente en el proceso de cambio.

2. Diseñar un plan estratégico integral, estructurado en fases claras que incluyan diagnóstico, formulación, ejecución y control, con metas específicas y medibles que orienten las acciones hacia la optimización de procesos y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

3. Establecer un sistema de evaluación periódica del plan estratégico, revisando los indicadores definidos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y ajustar las estrategias según las condiciones del entorno.

4. Estandarizar los procesos estratégicos y operativos, elaborando manuales y procedimientos alineados con los principios de la planeación estratégica y las 5S, lo que contribuirá a mantener la coherencia, el control y la mejora continua dentro de la organización.

5. Mantener el benchmarking como herramienta continua, realizándolo mínimo una vez al año para evaluar avances y detectar nuevas oportunidades de mejora.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

En conclusión, la aplicación del plan estratégico propuesto representa una oportunidad real para que la empresa La Paz consolide su posicionamiento en el mercado, fortalezca su estructura organizativa y garantice su sostenibilidad a largo plazo. La articulación entre la planificación estratégica y la metodología 5S permitirá que la empresa evolucione hacia un modelo de gestión más eficiente, competitivo y alineado con las demandas actuales del sector productivo, por lo que este proyecto contribuirá al fortalecimiento de la cultura organizacional y al desarrollo sostenible de las microempresas del sector manufacturero de Cartago.

Referencias Bibliográficas

Aldana Cabas, S. (2023, junio 27). MiPymes constituyen 99,5% de las empresas y aportan 35% al Producto Interno Bruto. La República.
<https://www.larepublica.co/empresas/mipyme-constituyen-99-5-de-las-empresas-y-aportan-35-al-producto-interno-bruto-3644977>

Ávila, Y. (2019). Más de 158 millones de velas se venden en Colombia por el día de las velitas. La Lengua Caribe. <https://www.lalenguacaribe.co/2019/nacional/mas-de-158-millones-de-velas-se-venden-en-colombia-por-el-dia-de-las-velitas/>

Ávila, Y. (2023). Impacto del Día de las Velitas en la industria de velas en Colombia.

Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo.

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3.^a ed.). Pearson Educación.

Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las PYMES: un aporte desde gestión humana. *Innovar*, 16(27), 57–71.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Castaño Ramírez, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá: Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000300008

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (9.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). Administración: Teoría, proceso y práctica (3.^a ed.). McGraw-Hill.

Delgado, J. (2016). Planeación estratégica en la Fábrica de Velas y Veladoras Santa Ana [Trabajo de grado, Universidad de los Andes].

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023). Estadísticas de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en Colombia. <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2025). Índice de precios al consumidor (IPC): Variación mensual, año corrido y anual, julio 2024 – julio 2025. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Drucker, P. F. (1999). Desafíos de la gestión en el siglo XXI. Edhasa.

Empresite Colombia. (2023). Empresas de fabricación y comercialización de velas en Colombia. <https://www.empresite.com.co>

Ferreras Rodríguez, C., González Bolaños, B., & Herreruelo Rodríguez, N. (2004). Desarrollo organizacional. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, 109–142. <https://doi.org/10.51302/rtss.2004.8803>

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Gutiérrez, H., Carvajal, J., & Torres, P. (2021). Gestión de la calidad y mejora continua: herramientas para la competitividad organizacional. Ecoe Ediciones.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Imai, M. (2012). Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa (2.^a ed.). McGraw-Hill.

IMARC Group. (2024). Informe del mercado de velas: Tamaño, participación y tendencias | Pronóstico 2033. <https://www.imarcgroup.com/candle-market>

Maya, M. (2020). Planificación estratégica en Velas Luz de Oro. [Trabajo de grado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. Repositorio UPTC.

Méndez, F. (2001). Técnicas de investigación social: teoría y práctica. McGraw-Hill.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2008, 2018, 2019, 2022). Resolución 909 de 2008; Resolución 1407 de 2018; Estrategia Nacional de Economía Circular; Informe de gestión ambiental 2022. <https://www.anla.gov.co/eureka/normatividad/resoluciones>

Mosquera Mosquera, Y., & Pontón Carpintero, L. V. (2024). Metodología 5S para el fortalecimiento de la productividad en la empresa Hierros de Occidente ubicada en el municipio de Cartago [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. Biblioteca Digital Universidad del Valle.

Ortiz Gutiérrez, M. F., Galindo Henao, A. M., Valbuena Rodríguez, P. D., & Duarte Leguizamo, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 32–50.

<https://doi.org/10.22463/24221783.3162>

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (1992). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2.^a ed.). CECSA.

Porter, M. E. (1992). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janés.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Registro Único Empresarial y Social – RUES. (s. f.). Registro Único Empresarial y Social. <https://www.rues.org.co>

Ríos Vallejo, L. A. (2021). *Propuesta de implementación de la herramienta de mejora continua 5S en la empresa Ferretería La 13, Valle del Cauca* [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. Biblioteca Digital de Univalle.

Steffens, G. (2020). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio en 50 minutos*.

Torres Merlo, O. X., Uvidia Ramírez, K. M., & Carapas Revelo, A. E. (2021). *Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar*.

Asesoría Basada en un Plan Estratégico

Urbina Galindo, A. C. (2018). Modelo de las 5 fuerzas de Porter, aplicación empresas Toks México y Frisby Colombia [Trabajo de grado, Universidad del Quindío]. Biblioteca Digital Universidad del Quindío. <https://hdl.handle.net/20.500.14550/5509>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). Administración estratégica y política de negocios (10.^a ed.). Pearson Educación.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). Administración estratégica y política de negocios: hacia la competitividad y la globalización (14.^a ed.). Pearson Educación.

Camp, R. C. (1989) Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño superior