



**Diseño de un Plan de Marketing para el Fortalecimiento de las Ventas de la Empresa
Vivero y Artesanías Santa Ana del Municipio de Cartago, Valle del Cauca para el Año
2025**

Ingryd Tatiana Henao Rendón

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas, Universidad del Valle

Modalidad de Trabajo de Grado: Asesoría

Mg Alonso Restrepo Álvarez

Cartago, Valle del Cauca

Diciembre de 2025

Nota de la Autora:

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

Agradecimientos

Antes que nada, quiero agradecer a mi padre. Aunque ya no camina conmigo, siento su presencia en cada decisión importante que tomo. Ha sido mi compañía silenciosa, esa voz que me recuerda que sí soy capaz y que los sueños se construyen paso a paso.

A mi madre, que ha sido refugio, fuerza y apoyo incondicional. Gracias por sus consejos sencillos, por los momentos en que me escuchó sin juzgar y por estar ahí incluso cuando no hacía falta decir nada. Su constancia y cariño han sido un impulso fundamental en este camino.

A mi esposo, compañero de días buenos y días difíciles. Gracias por comprender mis ausencias, por animarme cuando el cansancio me ganaba y por celebrar conmigo cada pequeño avance. Tu paciencia y tu cariño fueron claves para no soltar este propósito.

A mi hija, que sin saberlo se convirtió en mi mayor motivación. En cada esfuerzo imaginé su futuro y entendí por qué debía seguir adelante. Su ternura y su forma de ver la vida me recordaron que todo sacrificio vale la pena.

A mis profesores, quienes aportaron no solo conocimientos, sino también orientación, exigencia y confianza. Gracias por su dedicación, por las palabras oportunas y por enseñarme a mirar los retos con otra perspectiva. Cada uno dejó una huella en este proceso.

A todos ustedes gracias por creer en mí.

Dedicatoria

A mi papá, que ahora habita en un lugar al que mis manos no llegan, pero donde mi corazón lo encuentra cada día. Su ausencia física nunca ha significado vacío; al contrario, su voz sigue apareciendo en mis silencios, y su manera de enseñarme la vida aún me orienta cuando siento que pierdo el rumbo.

Este logro nace también de él. De sus consejos que aún resuenan, de la tranquilidad que me daba su presencia y de la fuerza que me dejó sin saberlo. Aunque ya no pueda contarle mis avances, sigo hablando con él en mis pensamientos, como si caminara a mi lado.

Le dedico este trabajo con un amor que no se desgasta y con la certeza de que, desde donde me acompaña, entiende lo que significa para mí haber llegado hasta aquí.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general diseñar un plan de marketing para la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca, con el propósito de fortalecer su posicionamiento comercial, incrementar sus niveles de venta y consolidar su presencia en el mercado regional. La empresa, dedicada a la producción y comercialización de plantas ornamentales, macetas y artesanías decorativas, representa un referente del emprendimiento local que combina tradición artesanal con compromiso ambiental, pero que carece de estrategias sistemáticas de promoción y planificación comercial. La metodología aplicada fue de enfoque descriptivo y analítico, fundamentada en la revisión documental, la observación directa y la aplicación de instrumentos de diagnóstico empresarial. Se realizó un análisis del ambiente externo e interno mediante herramientas como la matriz DOFA y la matriz de perfil competitivo, lo que permitió identificar las principales oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la organización. Adicionalmente, se efectuaron estudios comparativos con otras empresas del mismo sector y un análisis de mercado que sirvió como base para el diseño de estrategias de mercadeo ajustadas a las condiciones reales del vivero. Los resultados del diagnóstico revelaron que la empresa posee ventajas competitivas derivadas de la autenticidad de su oferta, la calidad de sus productos y la experiencia de su propietario, pero enfrenta limitaciones relacionadas con la falta de presencia digital, la escasa diversificación de sus canales de venta y la ausencia de mecanismos de fidelización. A partir de estos hallazgos se formuló una propuesta estratégica de marketing orientada al fortalecimiento de la comunicación digital, la ampliación del portafolio, la participación en ferias locales y la implementación de un sistema de seguimiento y control. Este plan constituye una herramienta práctica que permitirá a la empresa mejorar su competitividad, sostenibilidad y crecimiento en el corto y mediano plazo.

Palabras clave. Estrategias, marketing, marketing digital, plan de mejora, vivero.

Abstract

The general objective of this research project was to design a marketing plan for Vivero y Artesanías Santa Ana, a company located in the municipality of Cartago, Valle del Cauca, with the aim of strengthening its market position, increasing sales, and consolidating its presence in the regional market. The company, dedicated to the production and sale of ornamental plants, pots, and decorative crafts, is a benchmark of local entrepreneurship that combines artisanal tradition with environmental commitment, but lacks systematic promotional and commercial planning strategies. The methodology employed was descriptive and analytical, based on document review, direct observation, and the application of business diagnostic tools. An analysis of the external and internal environment was conducted using tools such as the SWOT matrix and the competitive profile matrix. This allowed for the identification of the main opportunities and threats in the environment, as well as the organization's strengths and weaknesses. Additionally, comparative studies were carried out with other companies in the same sector, along with a market analysis that served as the basis for designing marketing strategies tailored to the nursery's specific conditions. The diagnostic results revealed that the company possesses competitive advantages stemming from the authenticity of its offering, the quality of its products, and the owner's experience. However, it faces limitations related to a lack of digital presence, limited diversification of its sales channels, and the absence of customer loyalty programs. Based on these findings, a strategic marketing proposal was formulated, focused on strengthening digital communication, expanding the product portfolio, participating in local trade shows, and implementing a monitoring and control system. This plan is a practical tool that will allow the company to improve its competitiveness, sustainability, and growth in the short and medium term.

Keywords. Strategies, marketing, digital marketing, improvement plan, nursery.

Contenido

Introducción.....	12
Planteamiento del Problema	14
Pregunta de Investigación	16
Sistematización del Problema	16
Límites de la Investigación.....	17
Población	17
Objetivos.....	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Justificación	19
Marco Referencial	21
Antecedentes	21
Marco Teórico	26
Paradigma	26
Dimensión.....	29
Fundamentos del marketing.....	30
Plan de Marketing.....	38
Estrategias de Marketing	39
Marco Conceptual	42
Diagnóstico Operacional	42
Branding o Valor de Marca	43
Planeación Estratégica Aplicada al Marketing	43
Segmentación de Mercado y Mercado Objetivo.....	43
Canales de Distribución (Plaza).....	44

Experiencia del Cliente (Customer Experience – CX)	44
Marketing Digital.....	44
Marco Legal	45
Marco Contextual	46
Contexto.....	46
Diseño Metodológico	48
Tipo de Estudio	48
Población y Muestra.....	48
Población	48
Muestra	48
Instrumentos para Recolección de Datos	49
Fuentes de Información	50
Procedimiento de Recolección de Datos	51
Análisis de Datos	51
Matriz de Objetivos	52
Hipótesis.....	52
Hipótesis Alternativa (H1).....	52
Hipótesis Nula (H0).....	53
Operacionalización de Variables	53
Resultados.....	54
Objetivo A. Análisis del Ambiente Externo de la Empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del Municipio de Cartago, Valle del Cauca para la Identificación de sus Amenazas y Oportunidades.....	54
Análisis del Sector	54
Matriz PESTA	56

Objetivo B. Reconocimiento de la Situación Interna de la Empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del Municipio de Cartago, Valle del Cauca para la Detección de sus Fortalezas y Debilidades	66
Entrevista a Directivo	66
Encuesta a Clientes	71
Conclusión General	78
Objetivo C. Identificación de la competencia de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca	84
Descripción de los competidores	85
Matriz de Perfil Competitivo	85
Objetivo D. Definición de una Propuesta Estratégica de Mercadeo que Permita Desarrollar Acciones Diferenciadoras Encaminadas a Lograr el Incremento en el Ingreso por Ventas de la Empresa Vivero y Artesanías Santa Ana.....	88
Objetivo E. Formulación del Sistema de Seguimiento y Control a los Planes de Acción de la Empresa Vivero y Artesanías Santa Ana, para la Valoración de la Propuesta Estratégica	93
Conclusiones.....	96
Recomendaciones	99
Referencias	100
Anexos	107

Lista de Tablas

Tabla 1 Antecedentes.....	22
Tabla 2 Resumen marco teórico	41
Tabla 3 Marco legal.....	45
Tabla 4 Cálculo de la muestra	49
Tabla 5 Matriz de objetivos	52
Tabla 6 Operacionalización de la hipótesis	53
Tabla 7 Empleos generados por el subsector viverista ornamental.....	54
Tabla 8 IPC 2024.....	58
Tabla 9 Matriz de Factores Externos (EFE)	62
Tabla 10 Matriz de Factores Internos (EFI)	81
Tabla 11 Factores Claves de Éxito	84
Tabla 12 Matriz DOFA	89
Tabla 13 Plan de acción.....	91
Tabla 14 Seguimiento y control.....	93

Lista de Figuras

Figura 1 Diagrama de Ishikawa.....	15
Figura 2 Ciclo de la toma de decisiones	28
Figura 3 Localización	47
Figura 4 Tipo de empresas en Cartago, Valle del Cauca.....	47
Figura 5 Edad	71
Figura 6 Sexo.....	72
Figura 7 Residencia	72
Figura 8 Frecuencia de compra	73
Figura 9 Productos que compra con más frecuencia	74
Figura 10 Productos que compra con más frecuencia	74
Figura 11 Atributos del servicio	75
Figura 12 Probabilidad de recompra	76
Figura 13 Medios de publicidad	77
Figura 14 Preferencias en ofertas	78
Figura 15 Radar de comparación de competidores	86

Anexos

Anexo A Entrevista	107
Anexo B Encuesta a clientes	109

Introducción

Cada organización posee características únicas que demandan una combinación particular de diversos factores para su funcionamiento, como el talento humano, los recursos financieros destinados a inversiones en planta, maquinaria y equipo, así como el desarrollo estructurado de métodos de producción orientados a la creación de bienes y servicios. No solo varían los elementos individuales que conforman la organización, sino también el nivel de desarrollo de su sistema de información, crucial para la administración eficiente y la adecuada gestión de sus recursos. La particularidad de cada organización requiere que esta lleve a cabo una planeación estratégica adecuada, centrada en el modelo de gestión que se implementará para el desarrollo de su actividad económica. Esto debe realizarse mediante una evaluación detallada tanto de su entorno interno como de las variables externas, atendiendo a sus necesidades específicas.

El Vivero y Artesanías Santa Ana es una empresa originaria de Cartago, Valle del Cauca que se ha consolidado en el mercado por su portafolio diversificado, así como por su atención al cliente. No obstante, busca ampliar su alcance y mejorar su competitividad tanto a nivel regional como nacional, que le permita aumentar sus ventas y ser visitado por los turistas del municipio. Es así como se evidencia la necesidad de estructurar acciones de mercadeo que orienten su crecimiento.

En coherencia con la necesidad de una planeación ajustada a las particularidades de cada organización, resulta indispensable reconocer que la gestión comercial también requiere herramientas específicas que orienten la toma de decisiones. En el caso de las pequeñas empresas, esta necesidad se vuelve aún más evidente, pues su sostenibilidad depende en gran medida de la capacidad que tengan para posicionarse y diferenciarse en un entorno competitivo; Ramírez Gallo (2019) afirma que “la falta de estrategias de mercadeo limita el crecimiento de las pequeñas empresas e impide su posicionamiento efectivo en el mercado”, lo que resalta la importancia de adoptar planes de marketing que articulen recursos, objetivos y acciones concretas. Así, la incorporación de una estrategia de mercadeo estructurada no solo permite optimizar los procesos de comunicación con los clientes, sino que contribuye a fortalecer la competitividad empresarial y a generar condiciones que favorezcan un crecimiento sostenido.

La literatura resalta el plan de marketing como una herramienta clave que guía a las organizaciones para alcanzar sus objetivos comerciales en entornos dinámicos. Sirve como un mapa que conecta metas y recursos, facilitando el control de la gestión, la reflexión estratégica y la comunicación interna de funciones. En pequeñas empresas y PYMES, la planificación estructurada es fundamental: al carecer de herramientas técnicas y de planificación, los empresarios cometen errores que frenan el crecimiento. Como señalan Buitrago Reyes et al. (2019), es necesario dotar a las PYMES de planes de mercadeo que les permitan incrementar las ventas y expandirse. Además, estas empresas cumplen un rol social importante: su fortalecimiento promueve el desarrollo económico y la generación de empleo en la comunidad local (Salazar et al., 2022).

En este contexto, la investigación actual tiene como objetivo diseñar un Plan de Marketing para el Vivero y Artesanías Santa Ana (Cartago, Valle del Cauca) que enfrenta el reto de mejorar su posicionamiento y crecimiento comercial, potenciando su visibilidad y consolidando su relación con clientes actuales, al mismo tiempo que facilite la captación de nuevos visitantes y compradores. Para este estudio es importante elaborar un análisis detallado de las estrategias, modelos y herramientas que se utilizan actualmente en el mercado para posicionar y fortalecer negocios similares, con este apartado se busca contextualizar las mejores prácticas del sector, las tendencias en marketing digital y las dinámicas comerciales que afecten, con el objetivo de identificar oportunidades y diseñar estrategias innovadoras y efectivas.

Planteamiento del Problema

Vivero y Artesanías Santa Ana es una empresa ubicada en Cartago, Valle del Cauca, dedicada a la comercialización de plantas ornamentales, suculentas, materas artesanales y productos decorativos. A pesar de contar con una trayectoria reconocida en la comunidad y con una oferta variada, la empresa ha enfrentado en los últimos años diversas dificultades para mantenerse competitiva en un mercado que ha crecido y se ha diversificado. El análisis preliminar de su funcionamiento muestra que las ventas de la empresa han permanecido estancadas durante los dos últimos años, con variaciones menores entre el 2 % y el 5 % anual, cifras que resultan insuficientes para garantizar un crecimiento sostenido. Asimismo, se ha identificado que la empresa depende principalmente de un único canal de comercialización: el punto de venta físico, el cual concentra cerca del 95 % de las transacciones. Esta situación limita su alcance, especialmente ante el surgimiento de viveros y emprendimientos informales que comercializan productos similares mediante redes sociales y plataformas digitales, a menudo con precios competitivos.

La falta de diversificación en los canales de venta ha repercutido también en la captación de nuevos clientes. Según observaciones realizadas durante el diagnóstico, la mayoría de compradores corresponden a clientes habituales del sector, mientras que el ingreso de clientes nuevos es bajo, lo cual se evidencia en semanas con fluctuaciones de demanda y periodos de baja afluencia. Esta dinámica afecta la estabilidad de los ingresos mensuales y, en consecuencia, la capacidad de la empresa para invertir en mejoras, ampliar su inventario o incorporar nuevos servicios.

A nivel comercial, se evidencian también debilidades en la visibilidad de la marca. El vivero no cuenta con presencia digital activa, carece de un catálogo en línea y su actividad en redes sociales es esporádica. En un mercado donde los consumidores suelen buscar productos y referencias por internet, esta ausencia limita significativamente la exposición de la empresa y reduce su competitividad frente a empresas que utilizan herramientas digitales para promocionar sus productos, interactuar con sus clientes y generar fidelización. Otro aspecto relevante es la inexistencia de registros formales sobre el comportamiento del mercado, preferencias de los clientes, análisis de precios o proyección de demanda. La empresa no dispone de información sistemática sobre los productos más vendidos, la estacionalidad de la demanda, el perfil de los compradores o los factores que

influyen en la decisión de compra. Esta falta de información dificulta la toma de decisiones estratégicas y reduce la capacidad de la empresa para anticiparse a los cambios del entorno o adaptarse a nuevas tendencias.

De manera complementaria, se observa que la competencia local ha incorporado prácticas modernas de comercialización, como promociones digitales, ventas por WhatsApp Business, participación en ferias verdes y alianzas con floristerías y negocios complementarios. Ante ello, la empresa Santa Ana ha cedido participación en el mercado, especialmente entre clientes jóvenes que prefieren realizar sus compras de manera virtual o a través de canales alternativos. Como resultado, la empresa enfrenta efectos visibles en su desempeño comercial:

- Crecimiento limitado de las ventas, inferior al esperado para un negocio de su sector.
- Rentabilidad reducida, debido a costos operativos constantes y ventas insuficientes para impulsar expansión.
- Baja captación de nuevos clientes, lo que deriva en una alta dependencia de su clientela tradicional.
- Escasa visibilidad de marca, que restringe su posicionamiento frente a la competencia.

Figura 1

diagrama de Ishikawa



Fuente. Elaboración propia (2025)

A partir de este conjunto de situaciones, se identifica que la problemática central de Vivero y Artesanías Santa Ana radica en la ausencia de una dirección estratégica en sus procesos comerciales y promocionales. La falta de lineamientos estructurados que orienten la comunicación, la relación con los clientes, la gestión de la marca y la diversificación de canales ha impedido que la empresa fortalezca su presencia en el mercado y mejore su desempeño. Por tanto, se hace necesario realizar un análisis integral de su situación interna y externa que permita establecer estrategias coherentes con sus capacidades, su contexto competitivo y las tendencias actuales del mercado, con el fin de fortalecer su posicionamiento, mejorar su alcance comercial y contribuir a su sostenibilidad.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las estrategias de marketing que deben formularse para el fortalecimiento de las ventas de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca?

Sistematización del Problema

- ¿Cuáles factores externos deben analizarse para la identificación de sus amenazas y oportunidades de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago?
- ¿De qué manera debe realizarse el análisis interno para la detección de las fortalezas y debilidades de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito que permiten la identificación de la competencia de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca?
- ¿Qué elementos deben tenerse en cuenta para la definición de la propuesta estratégica de mercadeo que permita desarrollar acciones diferenciadoras encaminadas a lograr el incremento en el ingreso por ventas de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana?
- ¿Cuáles son las acciones que debe tener el sistema de seguimiento y control a los planes de acción de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana, para la valoración de la propuesta estratégica?

Límites de la Investigación***Población***

La población que será considerada en el estudio estará conformada por los siguientes grupos:

- Clientes actuales y potenciales de Vivero y Artesanías Santa Ana, quienes forman el mercado objetivo de la empresa.
- Empleados y directivos de la empresa, quienes aportarán datos sobre la situación interna, los procesos operativos y las posibles áreas de mejora.
- Competidores en la región, cuyos enfoques estratégicos y posicionamiento de marca serán analizados como parte del estudio de la competencia directa

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de marketing para el fortalecimiento de las ventas de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca para el año 2026.

Objetivos Específicos

- A. Analizar el ambiente externo de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca para la identificación de sus amenazas y oportunidades.
- B. Reconocer la situación interna de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca para la detección de sus fortalezas y debilidades.
- C. Identificar la competencia de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares.
- D. Definir una propuesta de plan de marketing que permita a la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana fortalecer sus ventas para el año 2026.
- E. Formular el sistema de seguimiento y control a los planes de acción de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana, para la valoración de la propuesta estratégica.

Justificación

La presente investigación se orienta al diseño de un plan de marketing para Vivero y Artesanías Santa Ana, una pequeña empresa del municipio de Cartago, Valle del Cauca, que actualmente enfrenta limitaciones en su crecimiento comercial y en su capacidad de posicionamiento en el mercado local. Estas dificultades son características frecuentes en micro y pequeñas empresas que no cuentan con estrategias formales de mercadeo, lo cual limita su competitividad en entornos dinámicos y altamente digitalizados. Diversos autores han destacado la relevancia del marketing estratégico como herramienta fundamental para orientar a las organizaciones hacia la satisfacción del cliente y el logro de sus objetivos. Los autores Haro, Casanova y Espinoza (2022) afirman que las empresas que diseñan y ejecutan planes de marketing mejoran significativamente su capacidad para atraer, retener y fidelizar clientes, lo cual se traduce en crecimiento sostenido. En la misma línea, Auqui y Velazco (2024) señalan que el marketing no solo impulsa las ventas, sino que permite construir propuestas de valor diferenciadas y crear ventajas competitivas.

La evidencia empírica en pequeñas empresas también respalda esta afirmación. Según Rodríguez (2022), las PYMES que implementan estrategias de marketing estructuradas pueden incrementar sus ingresos entre un 20 % y un 30 %, mejorar su reputación y acceder a nuevos segmentos de mercado. Por el contrario, aquellas que carecen de dichas estrategias suelen experimentar mayores tasas de fracaso, baja fidelización y presencia limitada en sus mercados. De manera similar, Olaya y Mejía (2022) señalan que la ausencia de mecanismos de planeación comercial es uno de los factores que más afecta la supervivencia de las microempresas, especialmente en sectores altamente competitivos y dependientes del comportamiento del consumidor. En el contexto colombiano, Confecámaras (2023) reporta que el 60 % de los emprendimientos que no incorporan estrategias de mercadeo estructuradas presentan dificultades para sostenerse durante sus primeros cinco años.

En el caso de Vivero y Artesanías Santa Ana, estas situaciones se hacen evidentes en fenómenos como el estancamiento de ventas, la escasa captación de nuevos clientes y la limitada visibilidad de la marca. Estos problemas se agravan ante un entorno donde la digitalización del consumo es cada vez más determinante. Rodríguez (2022) sostiene que las empresas que no desarrollan presencia digital efectiva pierden oportunidades de

crecimiento, dado que hoy la decisión de compra está fuertemente influenciada por la información disponible en redes sociales, plataformas web y medios digitales. Asimismo, Porter (2008), a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas, destaca que las empresas con baja diferenciación y sin estrategias de posicionamiento se encuentran en mayor desventaja frente a competidores que innovan en productos, precios o canales de distribución. Esto es especialmente relevante para pequeñas empresas como Vivero y Artesanías Santa Ana, que compiten con viveros digitales, ventas informales por redes sociales y comercios con mayor capacidad promocional.

En este sentido, el diseño de un plan de marketing para el vivero permitirá integrar conocimientos sobre segmentación, posicionamiento, gestión de marca, comportamiento del consumidor y estrategias digitales. Además, facilitará la toma de decisiones informadas mediante el uso de datos, el análisis del entorno y la identificación de oportunidades, elementos fundamentales para el desarrollo empresarial sostenible. Como señalan Wheelen y Hunger (2007), la planificación estratégica permite establecer objetivos claros y formular acciones coherentes para alcanzarlos, alineando la empresa con las demandas del entorno. La relevancia social del proyecto también es significativa. El fortalecimiento de una empresa tradicional del municipio de Cartago contribuye al desarrollo económico local, fomenta nuevas oportunidades de empleo e impulsa la actividad artesanal y turística de la región; de esta manera la empresa no solo se beneficia económicamente, sino que también apoya el tejido productivo de la región.

Marco Referencial

Antecedentes

En la elaboración del plan de marketing para Vivero y Artesanías Santa Ana, es esencial examinar estudios previos que ofrezcan enfoques y estrategias que puedan adaptarse al contexto específico de esta empresa. Los antecedentes presentados incluyen investigaciones sobre la formulación e implementación de planes de marketing en empresas del sector agrícola, de floricultura y artesanías, lo cual es relevante para el vivero en cuestión. Estos trabajos no solo proporcionan un marco conceptual para desarrollar estrategias de marketing, sino que también ofrecen lecciones sobre cómo las empresas pueden adaptarse a situaciones adversas, cómo utilizar herramientas digitales y cómo mejorar el posicionamiento de marca. La metodología empleada en estos estudios, así como las recomendaciones prácticas derivadas de ellos, servirán como una guía valiosa para la creación de un plan de marketing eficaz y personalizado para Vivero y Artesanías Santa Ana, tomando en cuenta las características y necesidades del mercado local.

Tabla 1

Antecedentes

Título	Referencia Bibliográfica	Tipo de Documento	Descripción y Metodología	Aporte al estudio
“Impacto de la implementación del área de marketing en la empresa vivero Los Viñedos S.A.C.”	(Gavilán, 2023)	Internacional	Analiza cómo esta empresa enfrentó los retos del entorno comercial en plena pandemia de Covid-19. En respuesta a las restricciones que limitaban el contacto físico y la necesidad de impulsar sus productos, la empresa recurrió al marketing digital como una solución estratégica. A través de la implementación de técnicas como marketing de contenido, uso de redes sociales, desarrollo de página web, e-mail marketing y publicidad ATL, Vivero Los Viñedos no solo logró aumentar sus ventas y captar nuevos clientes, sino que también fortaleció su posicionamiento de marca. El análisis incluyó un estudio de mercado que permitió conocer mejor a los competidores, las tendencias del sector agroexportador y las exigencias de los clientes. Estos resultados generaron un crecimiento en la empresa, reflejado en un análisis positivo del retorno de inversión. El trabajo utilizó una metodología basada en la investigación de mercado para analizar tanto las condiciones internas de la empresa como el entorno externo (competencia y demandas del cliente).	Este antecedente ofrece una valiosa referencia para el estudio, ya que demuestra cómo una empresa del mismo sector pudo adaptarse y prosperar en un contexto desafiante como fue la pandemia de Covid-19. La implementación de estrategias de marketing digital para el posicionamiento de marca, el aumento de ventas y la captación de clientes en Vivero Los Viñedos puede servir como ejemplo para diseñar el plan de marketing que estás desarrollando para Vivero y Artesanías Santa Ana. Además, el enfoque en la satisfacción de las necesidades del cliente, el uso de diversas plataformas digitales y la evaluación continua de los resultados son aspectos que podrías integrar en tu propio análisis. Asimismo, el antecedente refuerza la importancia de realizar un diagnóstico exhaustivo de la empresa y el mercado antes de la implementación de un plan de marketing, lo cual se alinea con los objetivos de tu investigación
“Propuesta de un plan de marketing para una empresa de venta de cactáceas y suculentas	(Pérez, 2021)	Internacional	El trabajo propone un plan de marketing para Arteria Verde, una microempresa dedicada a la venta de cactáceas y suculentas en Zacatecas, con el objetivo de aumentar su clientela y	Este antecedente es relevante para el presente estudio, ya que muestra cómo una microempresa del sector de plantas, pudo estructurar un plan de marketing efectivo

Título	Referencia Bibliográfica	Tipo de Documento	Descripción y Metodología	Aporte al estudio
en la ciudad de Zacatecas”			recuperar antiguos clientes. La propuesta se basa en el modelo de Ferrell et al (2012), que se estructura en siete pasos. El documento incluye un análisis exhaustivo de la situación interna y externa de la empresa, un análisis FODA, la definición de metas y objetivos de marketing, el diseño de estrategias de marketing, la implementación de dichas estrategias, y un plan para evaluar y controlar los resultados obtenidos. Entre las estrategias destacadas se encuentran la creación de nuevas líneas de productos, la extensión de las existentes, el reposicionamiento de la marca, la utilización de Facebook Shopping para impulsar las ventas online, la impresión de posters informativos, y la creación de convenios con gimnasios a través de descuentos en membresías. Estas acciones buscan fortalecer la presencia de la marca y expandir su mercado.	aplicando tanto estrategias tradicionales como digitales. La inclusión de un análisis FODA y un plan de evaluación y control es particularmente útil, ya que estos elementos pueden ser fundamentales para el éxito del plan de marketing que se está diseñando para Vivero y Artesanías Santa Ana. Además, el uso de estrategias digitales como Facebook Shopping y la diversificación del portafolio de productos son ejemplos de acciones que se podrían considerar para mejorar la visibilidad y el alcance de la empresa. Este trabajo también resalta la importancia de los convenios y las colaboraciones, lo que podría inspirarte a explorar alianzas estratégicas en el propio proyecto para atraer nuevos segmentos de clientes y aumentar las ventas.
“Plan de marketing para “Fábrica Fuentes y Materas Chinauta, Fusagasugá”	(Buendía, 2021)	Nacional	El trabajo propone un plan de marketing para la fábrica "Fuentes y Materas Chinauta" en Fusagasugá. Se implementó un diagnóstico a través de la matriz DOFA para identificar aspectos internos y externos, y se utilizaron encuestas como técnica de recolección de información primaria. Las estrategias propuestas se centraron en mejorar el volumen de ventas a través de la ampliación de productos, la participación en redes sociales, y el posicionamiento de marca mediante promociones y ofertas. El plan también incluye	Este estudio es relevante para mejorar las ventas y el posicionamiento de la fábrica "Fuentes y Materas Chinauta" en Fusagasugá, ya que diagnostica las principales falencias, como la falta de publicidad y el uso limitado de tecnología. Proporciona estrategias específicas para ampliar el portafolio de productos, mejorar la imagen corporativa, y atraer más clientes. Además, es útil para evaluar el impacto de las redes sociales en la visibilidad de la empresa, lo que puede inspirar a otras pequeñas fábricas a

Título	Referencia Bibliográfica	Tipo de Documento	Descripción y Metodología	Aporte al estudio
“Diseño de un plan de marketing para la empresa “Café Gran Aragón” en Santander de Quilichao, Cauca (2020-2022)”	(Astudillo y Jiménez, 2020)	Nacional	un presupuesto y proyección para implementar estas estrategias (Buendía, 2021). El plan de marketing se desarrolló para la empresa "Café Gran Aragón", una productora y comercializadora de café en Santander de Quilichao. Se buscó identificar aspectos internos y externos de la empresa, a través de un análisis de situación y la matriz DOFA, para generar estrategias que incrementen las ventas en un 20% y la rentabilidad en un 17%. El plan se diseñó durante la pandemia de COVID-19, lo cual implicó ajustar estrategias hacia la virtualización y el E-Commerce. El modelo de marketing utilizado se basa en la metodología de Ricardo Hoyos Ballesteros, y el trabajo concluye con un cronograma y programa de marketing (Astudillo & Jiménez, 2020). El trabajo presenta un plan de marketing para DulcyCandy, una empresa dedicada a la venta de tortas decoradas y postres en Palmira, Valle del Cauca. El enfoque metodológico es cualitativo, lo cual permite obtener un entendimiento profundo de las preferencias del consumidor. El estudio es descriptivo y de corte transversal, recolectando información en un solo período de tiempo. No se manipulan variables, y se analiza la situación actual de la empresa en su mercado. El análisis interno de DulcyCandy revela fortalezas como la calidad e innovación de sus productos, y desafíos como la	implementar estrategias digitales y de marketing, lo que permitirá aumentar la participación en el mercado local y regional. Este estudio es crucial para mejorar la gestión de ventas y marketing en "Café Gran Aragón", ya que diagnostica las debilidades internas, como el bajo posicionamiento en el mercado y la falta de un plan de marketing previo. También propone estrategias enfocadas en la virtualización debido a la pandemia y en el fortalecimiento del producto, como mejorar el servicio a domicilio y rediseñar la imagen corporativa. Además, proporciona un programa de marketing y un cronograma para su implementación. Este enfoque puede servir de guía para empresas del sector cafetero en situaciones similares, especialmente en tiempos de crisis. Este estudio es relevante para la creación de un plan de marketing, ya que incluye análisis internos y externos que pueden aplicarse a Vivero y Artesanías Santa Ana. Además, proporciona ejemplos claros de estrategias que DulcyCandy ha implementado, como la diversificación de canales de venta y la mejora de la promoción de la marca, lo cual puede inspirar acciones similares en proyectos de otras empresas que buscan crecer en el mercado. También se destacan las oportunidades y amenazas identificadas, que son útiles para la planificación estratégica.
“Plan de mercadeo para el posicionamiento de la empresa DulcyCandy en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca”	(Rendón & Restrepo, 2021)	Nacional		

Título	Referencia Bibliográfica	Tipo de Documento	Descripción y Metodología	Aporte al estudio
“Propuesta Plan de Marketing para el posicionamiento de la empresa “Casa Cosmética” en el municipio de Obando Valle”	(Bedoya & Rivas, 2022)	Nacional	creciente competencia en el mercado (Perea, 2024). Esta investigación tiene como objetivo diseñar un plan de marketing que contribuya al posicionamiento de la empresa Casa Cosmética en el mercado. La metodología utilizada es de enfoque mixto, combinando tanto el método cualitativo como el cuantitativo. Se realizaron entrevistas y encuestas a consumidores y empleados, y se llevó a cabo un análisis de mercado (Bedoya, 2023). Además, se desarrollaron matrices DOFA, MEFI y MEFE para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y su entorno competitivo. La investigación ofrece una propuesta de plan de marketing que incluye un conjunto de estrategias centradas en el posicionamiento de la marca y la mejora de su presencia en el mercado.	El estudio aporta una visión integral sobre cómo aplicar estrategias de marketing en una pequeña empresa dentro de un sector competitivo como es el de los cosméticos. Además, su análisis de mercado y las estrategias propuestas (como el uso de redes sociales, la contratación de un Community Manager, y mejoras en la infraestructura) pueden ser útiles para empresas similares que buscan mejorar su posicionamiento y alcance. Este trabajo es valioso para entender el proceso de formulación de un plan de marketing en una empresa emergente dentro de un mercado dominado por grandes competidores.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Los antecedentes estudiados ofrecen una visión amplia y detallada sobre las mejores prácticas para el diseño e implementación de planes de marketing en empresas similares a Vivero y Artesanías Santa Ana. Estos trabajos abarcan desde la aplicación de estrategias digitales para aumentar la visibilidad de la marca, hasta el uso de herramientas como el análisis FODA y la diversificación de los canales de venta. Además, presentan ejemplos prácticos de estrategias que pueden ser adaptadas al contexto específico de la empresa en Cartago.

Elementos clave como el uso de matrices DOFA, el diagnóstico de fortalezas y debilidades, y el enfoque en la satisfacción del cliente se incorporarán al plan de marketing propuesto. Estos antecedentes no solo ayudan a comprender mejor el mercado y las dinámicas del sector, sino que también resaltan la importancia de la flexibilidad y la innovación a la hora de aplicar estrategias que fortalezcan la competitividad y el posicionamiento de la empresa.

En conjunto, estos estudios proporcionan una base sólida para estructurar un plan de marketing eficaz, adaptado a las condiciones actuales del mercado, lo que incrementará las probabilidades de éxito de Vivero y Artesanías Santa Ana.

Marco Teórico

Paradigma

Para el desarrollo de este trabajo, se adopta el paradigma neoclásico como enfoque metodológico aplicable. Este modelo concibe a la empresa como un sistema racional de toma de decisiones, en el que prevalecen los intereses organizacionales por encima de los posibles desacuerdos entre los integrantes del equipo de trabajo. Asimismo, el paradigma neoclásico reconoce que la empresa opera dentro de un entorno económico regido por la interacción entre la oferta y la demanda, lo cual influye en la determinación de precios. Además, promueve la eficiencia operativa como una prioridad, orientando los esfuerzos hacia la optimización de procesos mediante la incorporación de tecnología y la reducción de cargas laborales, con el objetivo de disminuir costos y mejorar la productividad (Gómez & Vázquez, 2019).

Desde un punto de vista económico, la teoría neoclásica explica que las empresas operan en un entorno caracterizado por la interacción entre la oferta y la demanda, cuyo

equilibrio define los precios y condiciona las decisiones productivas y comerciales. En este sentido, los autores Carbal, Luna y Caraballo (2024) señala que los individuos y las empresas, al actuar racionalmente, responden a los incentivos del mercado con el fin de maximizar su beneficio o utilidad. Esta lógica se traslada al ámbito del marketing mediante la identificación de oportunidades, la evaluación de preferencias del consumidor y la formulación de estrategias que permitan posicionar los productos de manera competitiva.

En línea con lo anterior, y de acuerdo con Pérez (2022), la eficiencia es uno de los pilares de la teoría neoclásica. Estos autores afirman que las organizaciones deben orientar sus procesos hacia la reducción de costos marginales, la optimización de la producción y la búsqueda permanente de alternativas que permitan operar en el punto más eficiente posible. En el contexto de un plan de marketing, la eficiencia se refleja en la capacidad de asignar recursos de manera estratégica a actividades de publicidad, distribución, promoción y posicionamiento, garantizando que cada decisión aporte valor al propósito comercial.

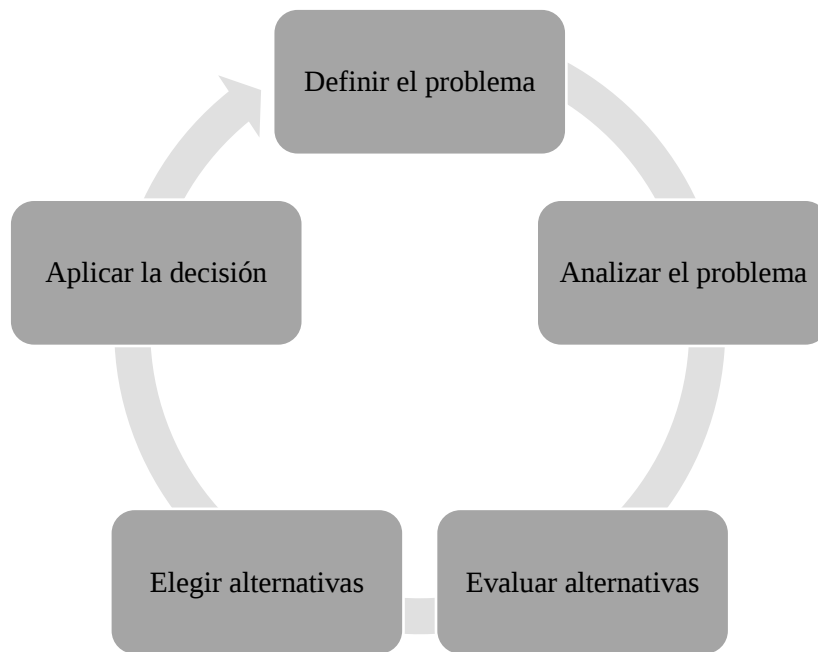
De otro lado, el autor Barrera (2024), por su parte, sostienen que la firma neoclásica no es un ente aislado, sino que opera dentro de un ecosistema económico en el que enfrenta restricciones presupuestarias, competencia y presiones externas que afectan sus decisiones. Así, la empresa neoclásica analiza su entorno, evalúa sus capacidades internas y ajusta su comportamiento para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. Esta relación directa entre el entorno y el comportamiento organizacional convierte al paradigma neoclásico en un marco útil para comprender los procesos de planificación estratégica, incluido el diseño de un plan de marketing.

Ahora bien, a nivel organizacional, Mora y Ortiz (2021) argumenta que el surgimiento y funcionamiento de la empresa se explica por la necesidad de reducir los costos de transacción asociados a operar exclusivamente a través del mercado. Desde esta perspectiva, las decisiones estratégicas, como las relacionadas con la promoción, distribución o segmentación, se asumen como mecanismos para reducir incertidumbre y aumentar la eficiencia interna. De igual forma, Mora (2025) complementa esta visión al proponer que las empresas seleccionan estructuras y procesos que minimizan los costos asociados a la coordinación y el intercambio, lo cual justifica la adopción de estrategias de marketing que permitan a la organización actuar de manera competitiva con los recursos disponibles.

En consecuencia, el paradigma neoclásico no solo define a la empresa como una unidad racional orientada a la eficiencia, sino que también sitúa la **toma de decisiones** como el mecanismo mediante el cual dicha racionalidad se materializa. Bajo este enfoque, las organizaciones deben elegir entre diversas alternativas para asignar recursos, responder al mercado y optimizar sus procesos, lo que convierte la toma de decisiones en el proceso operativo central que articula los principios neoclásicos. Por ello, autores como Simon (1990) señalan que decidir constituye la función esencial de los administradores, en tanto permite seleccionar la opción que mejor resuelva un problema organizacional y que más se ajuste a la búsqueda de eficiencia, coherente con las premisas del paradigma neoclásico.

Figura 2

Ciclo de la toma de decisiones



Fuente. Elaboración propia (2025) a partir de Ibáñez & Castillo (2010)

Con base en lo expuesto en la figura anterior, se concluye que lo planteado guarda coherencia con el objetivo del estudio, dado que resulta fundamental comenzar con un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Este análisis servirá como punto de partida para la elaboración de un plan de marketing orientado a impulsar el crecimiento en las ventas y fortalecer el desempeño comercial de la organización.

Dimensión

Los fundamentos del pensamiento y de las prácticas administrativas se apoyan en cuatro dimensiones: praxeología, axiología, epistemología y ontología. Si bien estas dimensiones se relacionan entre sí y se complementan mutuamente, se reconoce que la epistemología tiene una incidencia directa en el desarrollo del presente trabajo, ya que se centra en la validación del conocimiento y en la aplicación de un proceso crítico, guiado por una metodología, para la construcción de saber fundamentado. Desde esta perspectiva, la epistemología adquiere un papel central en el análisis riguroso de una problemática particular, permitiendo abordar el estudio conforme a los lineamientos metodológicos establecidos y, con base en ello, proponer acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la organización (Ibañez & Castillo, 2010).

En coherencia con la dimensión epistemológica, el estudio se apoya en los aportes clásicos de la administración, los cuales proporcionan marcos conceptuales que permiten analizar y comprender el funcionamiento organizacional. Desde esta perspectiva, las teorías administrativas constituyen referentes fundamentales para interpretar los procesos internos de la empresa, orientar la toma de decisiones y fundamentar propuestas de mejora basadas en principios racionales y verificables. Por ello, se retoman las contribuciones de autores representativos que han marcado la evolución del pensamiento administrativo. En este sentido, el marco teórico tomará como referencia a autores representativos que han realizado aportes significativos en este campo. Uno de ellos es Taylor (1915), reconocido por sus teorías sobre la organización científica del trabajo, quien propuso la racionalización de las tareas operativas mediante una distribución eficiente de las cargas laborales. Este enfoque resulta clave para que la empresa objeto de estudio pueda establecer con claridad las funciones de las personas responsables de los procesos, así como asumir el control y seguimiento de su ejecución y resultados (Chiavenato, 2006).

El autor también resalta el valor de implementar sistemas de bonificación como mecanismo para incrementar la motivación del personal, lo que potencialmente se traduce en una mejora en los niveles de productividad. Asimismo, subraya la importancia de llevar a cabo estudios de tiempos y de establecer procedimientos estandarizados para las tareas. Esta teoría resulta pertinente en el marco del presente estudio, ya que contribuye al logro

del objetivo propuesto, orientado a documentar procesos que favorezcan el fortalecimiento y la eficiencia organizacional (Murillo, et al., 2007).

Más allá del paradigma neoclásico, resulta pertinente incorporar la Teoría General de los Sistemas desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy, dado que su enfoque ha influido de manera significativa en la comprensión moderna de las organizaciones. Aunque su origen no estuvo directamente vinculado al campo administrativo, la TGS aporta una visión holística que permite entender a la empresa como un sistema compuesto por partes interdependientes y, a su vez, inserto en un sistema mayor: la sociedad. Desde esta perspectiva sistémica, la organización es concebida como un conjunto dinámico que interactúa continuamente con su entorno, lo que resulta fundamental para analizar su funcionamiento, sus procesos internos y su capacidad de adaptación (Martínez, 2005).

A partir de lo anterior, las organizaciones comienzan a ser comprendidas como sistemas integrales. Se reconoce que en su interior operan diversos subsistemas que reciben insumos del entorno, los transforman y devuelven productos o servicios que retroalimentan el proceso. Esta dinámica permite que los recursos sean reaprovechados y adaptados según las necesidades del contexto. Desde esta visión, la organización se concibe como un sistema abierto, en constante interacción con su entorno, con el cual intercambia información, recursos y resultados.

En este proceso, la empresa transforma los insumos que recibe para generar productos o servicios, los cuales son reintroducidos en el medio, generando efectos que, a su vez, influyen en la organización según la manera en que son percibidos, utilizados y valorados por el entorno (Martínez, 2005). Con base en lo expuesto hasta el momento, es posible afirmar que este trabajo adopta un enfoque de carácter axiológico. A lo largo del desarrollo de los distintos objetivos planteados, se dará énfasis a la toma de decisiones orientada a la construcción de una propuesta que permita generar mejoras en la organización, particularmente en lo relacionado con el diseño y la implementación de un plan de mercadeo.

Fundamentos del marketing

Kotler y Armstrong (2012) definen el marketing como una actividad orientada a brindar satisfacción al cliente mientras se genera valor. Desde su perspectiva, esta disciplina cumple una doble función: por un lado, busca atraer nuevos consumidores

mediante la promesa de un valor superior, y por otro, se enfoca en conservar a los clientes actuales asegurando su satisfacción continua. Asimismo, describen el marketing como un proceso tanto social como administrativo, a través del cual las personas y los grupos satisfacen sus necesidades y deseos mediante la creación, oferta e intercambio de productos y servicios que aportan valor.

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

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

El concepto de marketing sostiene que el logro de los objetivos organizacionales depende en gran medida de la capacidad para comprender las necesidades y deseos del mercado objetivo, y de ofrecer soluciones que brinden satisfacción de manera más eficaz que la competencia. Bajo esta perspectiva, las estrategias destinadas a incrementar las ventas y la rentabilidad se centran en el cliente y en la creación de valor. En contraste con el enfoque tradicional basado en producir y luego vender, el marketing propone una filosofía orientada a identificar y responder a las necesidades del consumidor. En consecuencia, el propósito no es simplemente buscar clientes para un producto existente, sino desarrollar productos que respondan de manera adecuada a las expectativas y requerimientos del público objetivo (Kotler, 2010).

Cabe resaltar que, si bien numerosos autores han contribuido al desarrollo de teorías y conceptos relacionados con el marketing, uno de los referentes más destacados en este

campo es el economista y experto en mercados Philip Kotler. Entre sus principales aportes se encuentran los diez principios del nuevo marketing. Kotler sostiene que la publicidad tradicional, especialmente la emitida por televisión, ha perdido efectividad debido a la inmediatez con la que hoy se accede a la información y a la fuerte segmentación de los públicos, factores que han transformado de manera profunda los hábitos de consumo.

De otro lado, en relación fundamentos del marketing, conviene hacer mención del autor McCarthy (1960), quien se destaca por su aporte en relación a las 4Ps del marketing. Estas cuatro variables buscan ofrecer una visión integral del funcionamiento del marketing en una empresa o negocio, lo que actualmente se conoce como marketing mix. Dicho de otra manera, las 4Ps permiten establecer cómo introducir de manera efectiva un producto o servicio en el mercado. El primer componente, el producto, representa el valor tangible o intangible que una empresa ofrece con el fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores. En este sentido, resulta esencial definir con claridad el concepto del producto, sus funcionalidades, su denominación y los beneficios específicos que aporta al público objetivo, ya que estos aspectos contribuyen a construir una propuesta de valor diferenciadora frente a la competencia. En segundo lugar, el precio hace referencia al monto económico que el cliente debe desembolsar para adquirir dicho producto (Méndez & Erazo, 2019).

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

preferencias del público objetivo con el fin de optimizar el impacto del mensaje (Figueroa & Toala, 2020).

Finalmente, para cerrar este apartado se considera relevante relacionar el branding, desde comienzos de la década de los ochenta, el concepto de *Brand* ha ganado relevancia en el ámbito empresarial, debido a que reconoce a la marca como un activo intangible de gran valor dentro de las organizaciones. La marca representa la personalidad del producto y actúa como un elemento distintivo que otorga ventajas competitivas al captar la preferencia del consumidor. Según Aaker (1996), el *Brand* se refiere al valor que el cliente le atribuye a una marca, construido a partir de dimensiones como la conciencia de marca, las asociaciones que genera, la lealtad del consumidor y la calidad percibida (Forero & Duque, 2019).

La valoración de las marcas es fundamental debido a la relación que se establece entre los agentes del mercado: las empresas que ofrecen productos o servicios y los consumidores. Esta evaluación impacta en diversos aspectos, como los beneficios económicos, la percepción de calidad y el nivel de satisfacción del cliente. Por ello, resulta esencial que las compañías realicen mediciones periódicas del valor de marca, ya que esto les permite comprender cómo los consumidores perciben sus productos. Con base en estos resultados, las organizaciones pueden tomar decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento y desarrollo continuo. El Brand facilita la construcción de marcas sólidas al respaldar las acciones de comunicación y alinear las estrategias de marketing, lo que contribuye a generar beneficios como diferenciación, lealtad del cliente y posicionamiento en el mercado. Además, este concepto fortalece la estructura financiera de las organizaciones, ya que permite cuantificar de manera objetiva el valor del activo intangible que representa la marca, brindando una visión más precisa de su impacto económico (Buitrago & Duque, 2020).

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

como datos del mercado. Por otro lado, está la perspectiva del cliente, abordada desde el ámbito del marketing, que se centra en cómo la marca influye en la percepción, preferencias y decisiones de compra del consumidor (Forero & Duque, 2019). Para construir una estrategia de branding efectiva, coherente y potente, es fundamental establecer y definir ciertos componentes esenciales. Entre ellos se encuentran: el propósito y posicionamiento de la marca, el nombre comercial, la tipografía, el logotipo, la paleta de colores, la guía de estilo, el tono comunicativo, los elementos gráficos distintivos de la empresa y el eslogan.

Análisis del mercado y del consumidor

Para la definición de estrategias de marketing, es imprescindible que en su etapa inicial se realice un análisis del mercado y del consumidor para comprender mejor el contexto en el que se desenvuelve la empresa, en tal sentido, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter; se trata de un modelo estratégico que permite analizar el entorno competitivo en el que opera una empresa dentro de su industria. Su objetivo principal es comprender los factores que afectan la rentabilidad del sector, mediante la evaluación de las relaciones de poder entre distintos actores como los proveedores, los clientes, los competidores actuales y potenciales, así como los productos sustitutos.

Esta herramienta ayuda a las organizaciones a detectar oportunidades de crecimiento y a diseñar estrategias que les permitan mitigar riesgos y fortalecer su posición en el mercado (Cajamarca & López, 2022). Los cinco factores que se analizan son:

1. **Amenaza de competidores existentes:** La intensidad competitiva en un sector influye directamente en variables como precios, innovación y estrategias de marketing. En mercados altamente saturados, la competencia puede llevar a guerras de precios y a la necesidad constante de diferenciarse, afectando negativamente los márgenes de ganancia. En contraste, sectores con menor número de competidores permiten mantener mayores márgenes, aunque representan una oportunidad para el ingreso de nuevos actores. Conocer esta dinámica permite a las empresas posicionarse estratégicamente frente a sus rivales (Díaz, 2021).
2. **Amenaza de nuevos entrantes:** La facilidad o dificultad con la que nuevas empresas pueden ingresar a un mercado determina el nivel de amenaza para las

empresas ya establecidas. Factores como las inversiones iniciales, barreras legales, economías de escala y reconocimiento de marca influyen directamente en esta entrada. Las organizaciones deben analizar estos elementos para anticipar y responder a posibles nuevos participantes que podrían alterar el equilibrio competitivo (Cajamarca & López, 2022).

3. **Amenaza de productos sustitutos:** Esta fuerza se refiere a la disponibilidad de productos o servicios que, aunque diferentes, cumplen la misma función que los de la empresa. Cuando los sustitutos son accesibles, de buena calidad o más económicos, existe el riesgo de que los consumidores opten por ellos, obligando a la empresa a ajustar sus precios o innovar. Comprender esta amenaza facilita la anticipación de cambios en la demanda y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Díaz, 2021).
4. **Poder de negociación de los compradores:** Cuando los clientes tienen capacidad para exigir precios más bajos, mayor calidad o servicios adicionales, las empresas enfrentan una presión significativa. Este poder es mayor cuando existen pocos clientes o cuando un comprador concentra una alta proporción del volumen de ventas. La facilidad con la que pueden cambiar de proveedor también incrementa su poder, lo que obliga a las empresas a diseñar estrategias centradas en la fidelización y la diferenciación (Díaz, 2021).
5. **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores que tienen una posición dominante pueden influir en los costos de producción y las condiciones comerciales. Este poder se intensifica cuando hay pocos proveedores disponibles o cuando el insumo ofrecido es esencial y difícil de sustituir. Ante esta situación, las empresas deben evaluar alternativas como buscar insumos sustitutos, diversificar proveedores o desarrollar su propia cadena de suministro para minimizar riesgos y mantener la estabilidad operativa (Cajamarca & López, 2022).

De otro lado, se considera relevante relacionar el modelo del comportamiento del consumidor de Howard & Sheth (1969), el cual ofrece una estructura comprensiva que permite analizar en profundidad cómo los consumidores toman decisiones. Este enfoque considera tanto los factores internos del individuo como las influencias externas del entorno

en la formación de comportamientos de consumo. El modelo se compone de tres elementos fundamentales: entradas, procesos y salidas. Las entradas abarcan estímulos provenientes del entorno, incluidos aspectos psicológicos, sociales y de marketing. El proceso se refiere a los mecanismos internos del consumidor, tanto cognitivos como emocionales, que intervienen en la interpretación de la información y en la toma de decisiones (Vega & Alcántara, 2024).

Finalmente, las salidas representan la decisión de compra y las acciones posteriores al consumo. Dicho modelo destaca por su reconocimiento del carácter dinámico y cíclico de las decisiones del consumidor, influenciadas por percepciones, aprendizajes y factores contextuales. Su enfoque holístico permite entender cómo múltiples dimensiones interactúan para determinar las elecciones del consumidor en distintos contextos de mercado. Las variables de entrada del modelo son aquellas que inciden directamente en el proceso de toma de decisiones del consumidor, y se clasifican en tres tipos (Quintero & Zurbarán, 2024):

- Estímulos informativos: comprenden atributos del producto como la marca, el precio, los canales de distribución y las estrategias de promoción. También abarcan la información proveniente de terceros, como recomendaciones, reseñas y experiencias compartidas por otros consumidores.
- Estímulos sociales: abarcan las influencias provenientes del entorno social del individuo, incluyendo la familia, amigos, grupos de referencia y normas culturales que orientan sus preferencias y comportamientos.
- Estímulos situacionales: corresponden a factores contextuales que pueden modificar la decisión de compra, tales como el momento en que se realiza, el lugar físico donde ocurre o el estado emocional del consumidor en ese instante.

Ahora bien, las variables internas del proceso son:

- Percepción: consiste en la manera en que el individuo capta, filtra, organiza e interpreta los estímulos provenientes del entorno, lo cual afecta la forma en que valora un producto o servicio.

- Aprendizaje: implica la asimilación de conocimientos y habilidades que el consumidor adquiere a lo largo del tiempo mediante la experiencia directa o la exposición a información relevante.
- Actitud: representa una disposición psicológica del consumidor, positiva o negativa, hacia ciertos productos, marcas o situaciones, la cual influye de manera significativa en sus decisiones de compra.
- Motivación: corresponde al impulso interno que orienta al consumidor a satisfacer necesidades o deseos, funcionando como un motor que activa y dirige su comportamiento.

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

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

Plan de Marketing

Se trata de un instrumento de gestión organizacional que orienta la toma de decisiones relacionadas con el posicionamiento de la marca, la promoción de bienes o servicios, la relación con los clientes y, en general, los procesos de comunicación dirigidos tanto a consumidores actuales como potenciales. Un plan de marketing bien estructurado contempla variables estratégicas fundamentales como el producto, el precio, los canales de distribución y las acciones de comunicación. Asimismo, permite analizar el entorno del mercado, identificar a los principales competidores y evaluar los recursos y capacidades internas de la empresa para el logro de sus objetivos comerciales y de ventas (Gómez, Hernández, & Pineda, 2023).

Un plan de marketing se estructura a partir de elementos esenciales como la caracterización del producto o servicio, la selección de los canales de distribución, la determinación de precios y el diseño de acciones comunicativas. Asimismo, debe incorporar un análisis profundo del mercado, de la competencia y de las capacidades internas de la organización, con el fin de orientar el cumplimiento de los objetivos propuestos. De igual manera, es necesario definir indicadores de desempeño que permitan evaluar los resultados de las acciones implementadas y realizar los ajustes estratégicos pertinentes (Gómez, Hernández, & Pineda, 2023).

De acuerdo con las necesidades y prioridades de la organización, el plan de marketing puede poner mayor atención en determinados elementos estratégicos; no obstante, de manera general, expone las acciones y estrategias necesarias para fidelizar a los clientes actuales, captar nuevos públicos y generar interés en el mercado objetivo. Asimismo, el plan se diseña para un horizonte temporal previamente definido, el cual puede variar según la naturaleza del negocio, aunque comúnmente se proyecta para un periodo aproximado de un año. Su importancia radica en que permite organizar de forma sistemática los componentes y las etapas requeridas para alcanzar los objetivos de marketing, establecer metas claras y definir indicadores que faciliten el seguimiento y la evaluación del avance de las estrategias implementadas (Prado, 2021).

Los planes de marketing desempeñan un papel esencial en cualquier estrategia comercial, y sus funciones van mucho más allá de lo que se menciona inicialmente. Estos planes abarcan desde la definición de metas hasta la asignación de responsabilidades, y son

fundamentales para guiar a las organizaciones en varias áreas clave. El plan de marketing proporciona un mapa estratégico para las empresas al permitirles (Prado, 2021):

- Establecer objetivos de marketing claros y alineados con la visión y misión de la empresa, diseñando la ruta para alcanzarlos y proyectando el crecimiento futuro del negocio.
- Detallar las estrategias necesarias para alcanzar cada meta y asegurar que todas las actividades estén enfocadas hacia los resultados deseados.
- Identificar las tácticas a emplear para aumentar la visibilidad en el mercado y promover el reconocimiento de la marca.
- Calcular el presupuesto requerido para llevar a cabo las actividades planificadas, asegurando un uso eficiente de los recursos disponibles.
- Definir las tareas específicas y asignar responsabilidades dentro del equipo de trabajo, clarificando plazos y responsables de ejecución.
- Analizar las oportunidades detectadas que puedan contribuir al crecimiento de la empresa a través del marketing.
- Establecer métodos para examinar a los competidores, los clientes y el estado actual del mercado, proporcionando información vital para la toma de decisiones.
- Organizar cómo las interacciones con otras áreas de la empresa se llevarán a cabo para asegurar que todas las partes trabajen de manera coordinada.

Estrategias de Marketing

Las organizaciones deben asumir el reto de crear valor para el cliente en un contexto marcado por constantes transformaciones, donde los consumidores muestran niveles crecientes de exigencia. Un elemento clave para alcanzar el liderazgo radica en la capacidad de detectar oportunamente las tendencias del mercado y estructurar un modelo de negocio que posicione a la marca como opción principal en el proceso de elección del consumidor. Por tanto, Drucker (1999), reconocido como uno de los padres de la administración moderna, definió el marketing como la función empresarial que busca conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y se venda por sí solo. Según Drucker, el objetivo del marketing es hacer

que la venta sea innecesaria, ya que, al satisfacer plenamente al consumidor, el producto "se vende solo".

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

En este contexto dinámico y altamente competitivo, las empresas enfrentan el reto constante de generar valor para consumidores cada vez más informados y exigentes. La clave del liderazgo en este entorno radica en la capacidad para anticipar tendencias del mercado y definir un modelo de negocio que coloque a la marca como la opción preferente en la mente del consumidor. Esto exige identificar con precisión las palancas estratégicas del sector y, aún más importante, comunicar dicho valor de forma efectiva. La estrategia debe ser integral: en el entorno actual, contar con un buen producto ya no es suficiente. El mercado evaluará si el valor añadido ofrecido, a través de atributos como un precio competitivo, calidad e innovación, confianza en la marca y un servicio postventa sólido, es capaz de construir una oferta realmente distintiva (González & López, 2023).

Para finalizar con el marco teórico, se presenta un resumen de las teorías expuestas y su aplicabilidad en la empresa:

Tabla 2**Resumen marco teórico**

Autor / Año	Teoría o concepto	Aplicabilidad para el Vivero y Artesanías Santa Ana
Gómez & Vázquez (2019)	Paradigma neoclásico: empresa como unidad racional orientada a la eficiencia y decisiones basadas en oferta y demanda.	Permite analizar la empresa como un sistema que debe optimizar recursos, ajustar precios y tomar decisiones eficientes para mejorar ventas.
Carbal, Luna & Caraballo (2024)	Comportamiento racional orientado a maximizar utilidad y responder a incentivos del mercado.	Apoya la necesidad de estudiar preferencias del cliente y diseñar estrategias de marketing que respondan a la demanda real.
Pérez (2022)	Eficiencia como pilar: reducción de costos, optimización de procesos y decisiones que generan valor.	Justifica mejorar procesos internos del vivero, optimizar tiempos de producción y asignar recursos estratégicamente en marketing.
Barrera (2024)	Empresa como parte de un ecosistema económico, influenciada por restricciones y competencia.	Invita a analizar el entorno comercial del vivero, su competencia y las condiciones del mercado para diseñar estrategias competitivas.
Mora & Ortiz (2021)	Teoría de costos de transacción: minimizar incertidumbre y costos asociados a decisiones estratégicas.	Orienta a estructurar procesos claros en distribución, segmentación y promoción, reduciendo costos y errores.
Simon (1990)	La toma de decisiones como función esencial para resolver problemas estratégicos.	Refuerza la necesidad de iniciar el plan de marketing con un diagnóstico profundo de la situación actual del vivero.
Ibañez & Castillo (2010)	Dimensión epistemológica: construcción de conocimiento fundamentado mediante metodología.	Aporta rigor metodológico al diagnóstico del vivero, asegurando que las decisiones del plan estén sustentadas en evidencia.
Taylor (1915) / Chiavenato (2006)	Organización científica del trabajo: eficiencia operativa, división de tareas, control y estandarización.	Sirve de base para mejorar la organización del vivero, clarificar funciones y establecer procedimientos eficientes.
Murillo et al. (2007)	Sistemas de bonificación para incrementar productividad y estudios de tiempos.	Sugerencia para incentivar al personal del vivero y mejorar la eficiencia en tareas productivas artesanales.
Von Bertalanffy / Martínez (2005)	Teoría General de Sistemas: la empresa como sistema abierto con subsistemas interdependientes.	Permite comprender el vivero como un sistema que interactúa con clientes, proveedores, entorno económico y social.
Aaker (1996)	Branding: valor de marca basado en lealtad, reconocimiento, asociaciones y calidad percibida.	Fundamenta la necesidad de fortalecer la marca del vivero para diferenciarse y posicionarse en el mercado artesanal.
Forero & Duque (2019–2020)	Valoración de marca: impacto en calidad percibida, posicionamiento y ventaja competitiva.	Ayuda a justificar la creación o renovación de la identidad de marca del vivero para aumentar su valor en el mercado.
Kotler & Armstrong (2012)	Fundamentos del marketing: satisfacción del cliente, valor y mezcla de marketing (4P).	Base principal para diseñar el plan de marketing: producto, precio, plaza y promoción del vivero.
Kotler (2010)	Filosofía de marketing: crear valor a partir de las necesidades reales del cliente.	Apoya la necesidad de conocer al consumidor del vivero (visitantes, turistas, artesanos, decoradores).
McCarthy (1960) / Méndez & Erazo (2019)	Modelo de las 4P: producto, precio, plaza y promoción.	Permite estructurar las estrategias del plan de marketing del vivero.
Figueroa & Toala (2020)	Importancia de definir beneficios, precio adecuado y canales correctos.	Justifica la necesidad de definir precios competitivos y canales adecuados (tienda física, redes, ferias).
Cajamarca & López (2022)	Modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar competitividad del sector.	Permite evaluar competencia del vivero, proveedores, sustitutos (otros viveros, artesanías industriales) y nuevos entrantes.
Díaz (2021)	Amenaza de sustitutos y poder del consumidor en decisiones comerciales.	Señala la importancia de diferenciar los productos artesanales y naturales del vivero frente a alternativas más baratas.
Vega & Alcántara (2024)	Modelo de comportamiento del consumidor (Howard & Sheth): entradas, procesos, salidas.	Ayuda a comprender cómo decide el cliente y qué estímulos influyen en su compra (estética, precio, experiencia).

Autor / Año	Teoría o concepto	Aplicabilidad para el Vivero y Artesanías Santa Ana
Quintero & Zurbarán (2024)	Variables del comportamiento del consumidor: estímulos informativos, sociales y situacionales.	Permite diseñar estrategias de promoción basadas en el entorno del consumidor que compra artesanías o plantas.
Kahneman (2002) / Gallegos & Taddei (2022)	Economía conductual: decisiones influenciadas por emociones y sesgos.	Justifica estrategias que conecten emocionalmente con el cliente, como storytelling artesanal o experiencias sensoriales en el vivero.
Kotler & Keller (2016)	Marketing digital: interacción eficiente con clientes y creación de valor en entornos digitales.	Fundamenta el uso de redes sociales, contenidos y publicidad digital para potenciar ventas.
Mera & Cedeño (2022)	Ventajas del marketing digital: alcance, segmentación, medición.	Refuerza la necesidad de posicionar el vivero en redes sociales con contenido atractivo y constante.
Campines (2023)	Componentes del marketing digital: SEO, SMM, email marketing, analítica.	Sirve para estructurar la estrategia digital del vivero y mejorar su visibilidad online.
Drucker (1999)	Marketing como comprensión profunda del cliente para que el producto se venda solo.	Motiva al vivero a centrarse en necesidades reales de sus clientes: decoración, jardinería, artesanía personalizada.
Villalba (2023)	Influencia del precio, exclusividad y experiencia en decisiones del cliente.	Indica que el vivero debe ofrecer experiencias diferenciadas (talleres, exhibiciones, personalización) para reducir la sensibilidad al precio.
González & López (2023)	Estrategias de diferenciación basadas en valor añadido y comunicación efectiva.	Sustenta la creación de campañas que destaquen la esencia artesanal y natural del vivero

Fuente. Elaboración propia (2025)

Marco Conceptual

El marco conceptual establece los principales conceptos y categorías analíticas que sustentan el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing para Vivero y Artesanías Santa Ana, permitiendo delimitar el significado de los términos empleados y orientar el análisis del diagnóstico y la propuesta estratégica. Su función es proporcionar un soporte conceptual que facilite la comprensión del problema de investigación y garantice coherencia entre los fundamentos teóricos, la metodología aplicada y los resultados esperados. Para efectos del presente estudio, los conceptos se organizan en dos grupos: conceptos teóricos, derivados de autores y modelos clásicos del marketing y la gestión empresarial, y conceptos operativos, que permiten la aplicación práctica de dichos fundamentos en el contexto específico del vivero.

Diagnóstico Operacional

El diagnóstico operacional se concibe como un proceso sistemático y estructurado mediante el cual se analizan los recursos, procesos, capacidades y resultados de una organización, con el fin de evaluar su desempeño frente a los objetivos comerciales y estratégicos establecidos (Kotler, 2010). Este diagnóstico permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como brechas existentes entre la situación

actual y la situación deseada. En el caso de Vivero y Artesanías Santa Ana, el diagnóstico operacional constituye la base para comprender las causas del estancamiento de ventas, la limitada visibilidad de la marca y la dependencia de un único canal de comercialización, aspectos fundamentales para la formulación de un plan de marketing pertinente.

Branding o Valor de Marca

El branding hace referencia al conjunto de activos intangibles que influyen en la percepción que los consumidores tienen de una marca, tales como el reconocimiento, las asociaciones mentales, la lealtad del cliente y la calidad percibida (Forero & Duque, 2020). Estos elementos contribuyen a generar valor económico y diferenciación frente a la competencia. En el presente estudio, el valor de marca se asume como un componente estratégico para fortalecer la identidad de Vivero y Artesanías Santa Ana, mejorar su posicionamiento en el mercado local y construir relaciones duraderas con los clientes, especialmente en un sector donde la experiencia y la confianza juegan un papel determinante.

Planeación Estratégica Aplicada al Marketing

La planeación estratégica aplicada al marketing se entiende como el proceso mediante el cual la organización define su misión, visión, objetivos, estrategias y tácticas, orientando de manera coherente las acciones comerciales hacia el logro de resultados sostenibles (Chiavenato, 2009). Este enfoque permite anticipar cambios del entorno, asignar eficientemente los recursos y coordinar las actividades de marketing con los objetivos globales de la empresa. En este trabajo, la planeación estratégica se materializa en la formulación de un plan de marketing que integra el análisis del entorno, la definición de estrategias y la propuesta de acciones concretas para mejorar el desempeño comercial del vivero.

Segmentación de Mercado y Mercado Objetivo

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado total en grupos homogéneos de consumidores con características, necesidades y comportamientos similares, con el fin de identificar aquellos segmentos que resultan más atractivos para la empresa (Kotler, 2010). La selección del mercado objetivo permite orientar los esfuerzos de marketing hacia públicos específicos, optimizando el uso de los recursos. En el contexto de

Vivero y Artesanías Santa Ana, la segmentación considera variables como tipo de cliente (hogares, decoradores, empresas y turistas), hábitos de compra y preferencias estéticas, lo cual orienta la definición de mensajes, canales de comunicación y estrategias de precios (Betancourt, 2014).

Canales de Distribución (Plaza)

Los canales de distribución hacen referencia a los medios a través de los cuales los productos y servicios llegan al consumidor final. Estos pueden incluir puntos de venta físicos, ferias, alianzas comerciales y plataformas digitales. En el presente estudio, el análisis de los canales de distribución resulta clave para identificar la alta dependencia del vivero respecto al punto de venta físico y la necesidad de diversificar los canales mediante estrategias digitales y alianzas, con el fin de ampliar el alcance comercial y mejorar la competitividad (Campines, 2023).

Experiencia del Cliente (Customer Experience – CX)

La experiencia del cliente se define como el conjunto de percepciones, emociones y valoraciones que el consumidor construye a partir de sus interacciones con la empresa a lo largo del proceso de compra y posventa. Una gestión adecuada de la experiencia del cliente contribuye a la satisfacción, la fidelización y la recomendación de la marca. En este estudio, la experiencia del cliente se aborda como un eje estratégico para diseñar actividades diferenciadoras, tales como talleres, recorridos guiados y asesoría personalizada, que fortalezcan el vínculo entre el vivero y sus clientes (Campines, 2023).

Marketing Digital

El marketing digital comprende el uso de herramientas y estrategias basadas en tecnologías digitales, tales como redes sociales, posicionamiento en motores de búsqueda (SEO), marketing de contenidos, email marketing y analítica digital, orientadas a atraer, interactuar y convertir clientes. En el contexto actual, el marketing digital se convierte en un componente indispensable para mejorar la visibilidad de la marca, captar nuevos clientes y competir en mercados cada vez más digitalizados. En este trabajo, el marketing digital constituye un pilar fundamental del plan estratégico propuesto para Vivero y Artesanías Santa Ana (Buitrago & Duque, 2020).

Marco Legal

Tabla 3

Marco legal

Norma	Descripción de la Norma	Aplicabilidad para el Trabajo
Decreto Ley 2663 de 1950	Este decreto contiene el Código Sustantivo del Trabajo, estableciendo los derechos y obligaciones de empleadores y empleados, así como las directrices para la contratación laboral, los tipos de contrato, prestaciones y condiciones laborales.	Es importante para definir las políticas de contratación y manejo de personal de la empresa, asegurando que se cumplan las normativas sobre derechos y deberes de los empleados.
Ley 232 de 1995	Esta ley requiere que las empresas obtengan un permiso de uso de suelo, lo cual implica que deben gestionar los permisos correspondientes ante la alcaldía para poder operar su local comercial.	Es crucial para garantizar que el negocio opere de manera legal y cumpla con las normativas locales al tramitar los permisos de funcionamiento y uso de suelo.
Ley 1429 de 2010	Incentiva la contratación de personas en condiciones de vulnerabilidad, como personas en situación de desplazamiento o con discapacidad, y otorga beneficios fiscales a las empresas que cumplan con estas contrataciones, como la exención de parafiscales.	Esta ley es útil para el Vivero y Artesanías Santa Ana si decide contratar personal en situación de vulnerabilidad, accediendo a beneficios fiscales y promoviendo el empleo inclusivo.
Ley 1258 de 2008	Permite la creación de empresas bajo la figura de Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S), con responsabilidad limitada al monto de los aportes, lo que facilita la constitución de nuevas empresas de forma ágil y con responsabilidad limitada.	Facilita la creación y gestión de la empresa bajo una figura jurídica que limita la responsabilidad de los socios, permitiendo un proceso administrativo y de creación más flexible.
Ley 905 de 2004	Fomenta el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), proporcionando incentivos y beneficios para la generación de empleo, así como el acceso a sistemas de financiamiento que apoyen el aumento de su capital de trabajo.	Promueve el desarrollo de la empresa como Mipyme, facilitando el acceso a incentivos que ayudan a impulsar el crecimiento de la empresa y el empleo en la región.
Ley 1014 de 2006	Promueve la cultura emprendedora a través de incentivos que facilitan el acceso a financiamiento para nuevos negocios y alianzas estratégicas con el sector financiero, además de fortalecer el espíritu emprendedor desde la educación.	Respalda el emprendimiento del Vivero y Artesanías Santa Ana, facilitando posibles alianzas y el acceso a financiamiento que respalde su crecimiento y desarrollo sostenible.
Ley 1780 de 2016	Dirigida a fomentar el empleo juvenil, esta ley permite la creación de empresas con costos reducidos en la matrícula mercantil y su renovación para jóvenes entre 18 y 28 años, incentivando así el desarrollo de nuevas empresas.	Beneficia a la empresa si contrata jóvenes en el rango de edad establecido, facilitando la reducción de costos administrativos iniciales y promoviendo el empleo juvenil en el municipio.
Ley 1562 de 2012	Establece el Sistema General de Riesgos Laborales, que regula las funciones y medidas de seguridad en el trabajo para prevenir accidentes y garantizar la protección de la salud de los trabajadores.	Asegura que la empresa implemente un sistema de seguridad laboral para proteger a sus empleados, minimizando riesgos y

Norma	Descripción de la Norma	Aplicabilidad para el Trabajo
		cumpliendo con los estándares de seguridad ocupacional.
Decreto 1072 de 2015	Compendio de normativas laborales que estipula las obligaciones de los empleadores para asegurar condiciones justas de contratación, ambientes de trabajo adecuados y medidas de prevención contra accidentes y enfermedades laborales.	Apoya el cumplimiento de normas de seguridad y salud laboral en el vivero, asegurando condiciones de trabajo adecuadas y reducción de riesgos para los empleados.

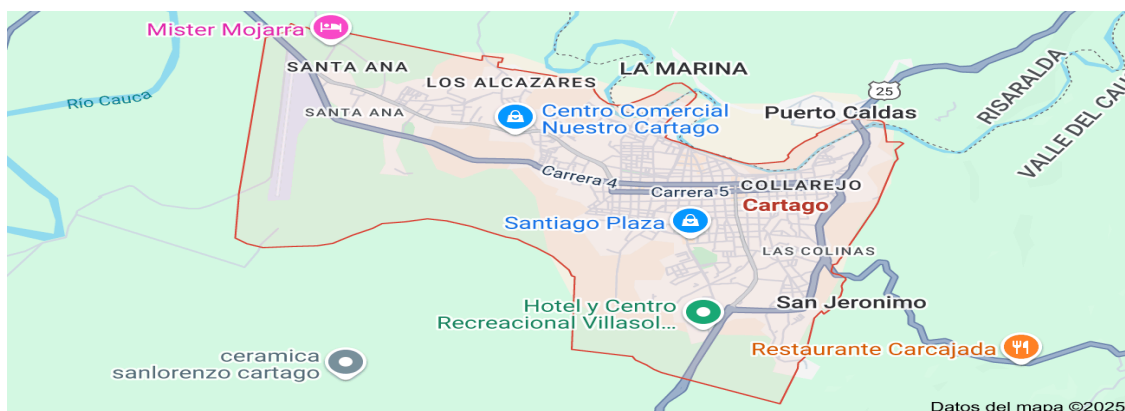
Fuente. Elaboración propia (2025)

Marco Contextual

Contexto

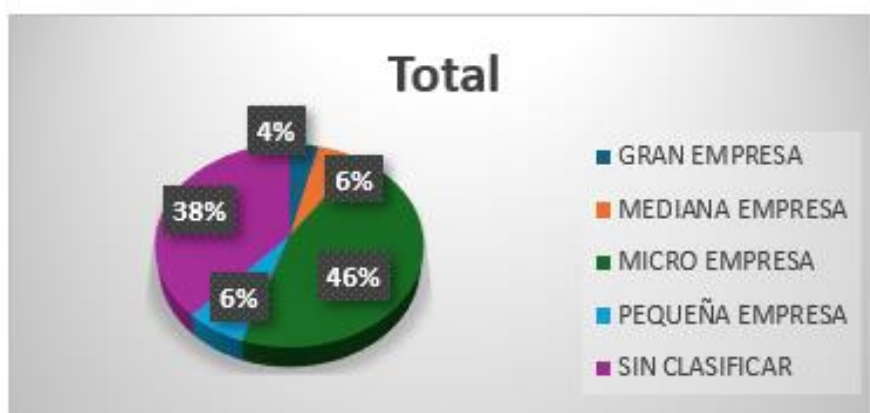
La presente investigación se desarrollará en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, centrándose en el caso de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana. Esta organización se especializa en la producción y venta de plantas ornamentales y artesanías tradicionales, lo que le permite participar activamente en los sectores agropecuario y artesanal de la región. El objetivo principal será examinar el entorno competitivo y el posicionamiento de la empresa dentro del mercado local, así como proponer estrategias de mercadeo que contribuyan al fortalecimiento de su visibilidad y competitividad. Asimismo, el estudio incluirá un análisis del mercado regional, teniendo en cuenta aspectos demográficos y socioeconómicos de los consumidores, con énfasis en aquellos con interés por productos ecológicos y artesanales.

Se lleva a cabo una recopilación de información general en cuanto al entorno económico del municipio de Cartago, Valle del Cauca, que es el lugar en dónde se centra la presente investigación, además se da especial enfoque a los datos estadísticos que se tienen sobre el sector solidario, las entidades que lo componen y que desarrollan su actividad económica en el municipio.

Figura 3*Localización*

Fuente. Google maps (2025)

Por otra parte, según base de datos de la cámara de comercio de Cartago, existe un total de 105 empresas matriculadas, estas se distribuyen entre grandes empresas, medianas, micro, pequeñas y otra cantidad sin clasificar, según la información proporcionada, las más comunes son las microempresas, con un 46% según se muestra en la siguiente figura:

Figura 4*Tipo de empresas en Cartago, Valle del Cauca*

Fuente. Cámara de Comercio de Cartago (2025)

Diseño Metodológico

Tipo de Estudio

El presente estudio será de tipo descriptivo y no experimental, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que busca caracterizar la situación actual del Vivero y Artesanías Santa Ana mediante la recolección de datos numéricos y objetivos. Para ello, se utilizarán encuestas estructuradas dirigidas a los clientes, lo que permitirá obtener información relevante sobre sus percepciones, actitudes y niveles de satisfacción con respecto a la organización. De acuerdo a lo expuesto por Méndez (2009), el enfoque cuantitativo se fundamenta en el uso de herramientas estadísticas para recopilar, analizar y presentar datos de manera precisa y ordenada. Esta metodología permite obtener información objetiva y verificable, que servirá como base para realizar un diagnóstico claro de la situación actual del negocio, especialmente en el área de mercadeo. Gracias a los datos recolectados, será posible diseñar un plan de marketing sustentado en evidencia cuantificable, lo cual facilitará la toma de decisiones estratégicas y contribuirá al fortalecimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado.

Población y Muestra

Población

Se definirá como todos los clientes del Vivero y Artesanías Santa Ana, cuya base de datos actualizada asciende a 400 clientes.

Muestra

Para la selección de los participantes se utilizará un **muestreo aleatorio simple**, el cual garantiza que todos los individuos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos, reduciendo así el sesgo en la recolección de los datos (Bernal, 2010). El tamaño de la muestra se calculará aplicando la fórmula estadística correspondiente a poblaciones finitas, lo que permitirá obtener una cantidad de encuestados suficiente para que los resultados sean estadísticamente significativos y representativos del total de la población objetivo. Este procedimiento asegura la validez de los hallazgos y permite hacer inferencias confiables sobre las características y percepciones del grupo estudiado.

A continuación, se presenta la fórmula correspondiente a este tipo de muestreo en poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * p * N}{e^2 * 1) + Z^2 *}$$

Dónde:

Tabla 4

Cálculo de la muestra

Población (N)	400
Probabilidad de que el fenómeno ocurra (p)	0,5
Probabilidad de que el fenómeno ocurra (q)	0,5
Estimación del error (e)	5%
Nivel de confianza (95%) (Z)	1,96
Encuestas para realizar (n)	196

Fuente. Elaboración propia (2025)

Tras realizar los cálculos, se determinó que el tamaño de la muestra es de 196 encuestas.

Instrumentos para Recolección de Datos

Para el desarrollo del presente estudio se emplearon diferentes instrumentos de recolección de información, seleccionados según su pertinencia para obtener datos tanto cualitativos como cuantitativos. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), los instrumentos de recolección constituyen herramientas fundamentales que permiten captar información relevante para describir fenómenos, identificar patrones y sustentar la toma de decisiones dentro de una investigación. En ese sentido, se utilizaron entrevistas semiestructuradas, encuestas estructuradas y fuentes de información primarias y secundarias, tal como se describe a continuación:

Entrevista semiestructurada: La entrevista se define como una técnica cualitativa que permite obtener información profunda, directa y detallada a partir de la interacción entre el investigador y un informante clave. Según Creswell (2014), las entrevistas son adecuadas cuando se requiere comprender percepciones, experiencias o procesos internos

dentro de una organización. En este estudio se aplicó una entrevista semiestructurada al representante del Vivero y Artesanías Santa Ana, con el fin de obtener información sobre la estructura organizacional, las estrategias comerciales actuales, los procesos operativos, las dificultades del negocio y las oportunidades percibidas. Este instrumento fue fundamental para la elaboración del diagnóstico interno y para comprender el funcionamiento real de la empresa. El instrumento completo se encuentra en el Anexo A.

Encuesta: La encuesta es un instrumento cuantitativo que permite recopilar datos estandarizados a partir de un conjunto de preguntas previamente diseñadas y aplicadas a una muestra representativa (Malhotra, 2012). De acuerdo con Hernández et al. (2014), las encuestas facilitan la medición de percepciones, actitudes y comportamientos mediante preguntas cerradas, de selección múltiple y escalas tipo Likert. En el presente estudio se elaboró un cuestionario estructurado, orientado a indagar aspectos como:

- Comportamiento de compra
- Preferencias de los clientes
- Percepción de calidad
- Satisfacción con los productos y servicios
- Importancia de canales de comunicación y promoción

Esta información permitió realizar un análisis cuantitativo del mercado y validar supuestos relacionados con la demanda de productos del vivero. El instrumento aplicado se encuentra en el Anexo B.

Fuentes de Información

De acuerdo con Méndez (2010), las fuentes de información en una investigación pueden clasificarse en primarias y secundarias, dependiendo del origen de los datos:

Fuentes primarias:

Las fuentes primarias corresponden a datos obtenidos directamente por el investigador para fines específicos del estudio (Méndez, 2010). En este proyecto, las fuentes primarias estuvieron conformadas por:

- Entrevista al directivo del vivero (Anexo A)
- Encuesta aplicada a clientes actuales y potenciales (Anexo B)

Estas fuentes permitieron comprender tanto la perspectiva interna del negocio como el comportamiento y necesidades del consumidor

Fuentes secundarias:

Las fuentes secundarias incluyen información previamente publicada y disponible para consulta (Méndez, 2010). En este estudio se recurrió literatura académica sobre marketing, comportamiento del consumidor y planes de marketing, información sobre el sector de los viveros y documentos como artículos científicos y documentos con rigor académico que han abordado el tema de estudio. Estas fuentes complementaron el análisis del entorno e hicieron posible contextualizar la situación del mercado.

Procedimiento de Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en dos fases. En la primera, se informó a los clientes sobre los objetivos del estudio mediante comunicaciones previas por correo electrónico y llamadas telefónicas, con el fin de generar confianza y fomentar su participación. En la segunda etapa, se procedió al envío del cuestionario digital a través de plataformas en línea, como Google Forms, lo que permitió una recolección eficiente, accesible y cómoda para los participantes. Durante todo el proceso, se garantizará el principio de confidencialidad en el manejo de la información y se solicitará de manera previa el consentimiento informado, asegurando el respeto por los derechos y la privacidad de los encuestados conforme a las normas éticas de la investigación (Hernández et al., 2014).

Análisis de Datos

Los datos obtenidos serán procesados y analizados mediante técnicas de estadística descriptiva, incluyendo análisis de frecuencias y medidas de tendencia central (media, mediana y moda), con el propósito de caracterizar el comportamiento general de las variables estudiadas. Adicionalmente, se aplicará estadística inferencial, utilizando pruebas de hipótesis y análisis de correlación, lo cual permitirá identificar relaciones significativas entre las variables e inferir conclusiones aplicables a la población. Para llevar a cabo estos análisis, se emplearán herramientas de procesamiento estadístico como SPSS o R, lo que garantizará precisión en el tratamiento de los datos y facilitará la obtención de resultados relevantes sobre las preferencias, actitudes y comportamientos de los clientes (Hernández et al., 2014).

Matriz de Objetivos

Tabla 5

Matriz de objetivos

Objetivo	Metodología
Analizar el ambiente externo de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca para la identificación de sus amenazas y oportunidades	Se realizará un análisis PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental) para evaluar los factores externos que afectan al sector de los viveros en el municipio de Cartago.
Identificar la competencia de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares	Se realizará un estudio comparativo de las empresas competidoras en el sector de viveros y artesanías de la región. Se analizarán precios, productos, canales de distribución, y estrategias de marketing. Además, se llevarán a cabo entrevistas con empresarios locales y clientes para evaluar la competencia directa e indirecta.
Reconocer la situación interna de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca para la detección de sus fortalezas y debilidades	Se desarrollará un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) enfocado en la situación interna del vivero. Este análisis incluirá la evaluación de sus recursos, infraestructura, capacidad productiva y calidad del servicio, además de una revisión financiera para identificar fortalezas y áreas de mejora.
Definir una propuesta de plan de marketing que permita a la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana fortalecer sus ventas para el año 2026.	Se diseñarán estrategias de marketing digital y tradicional (como promociones en redes sociales, participación en ferias de jardinería, etc.) para aumentar la visibilidad y ventas de las plantas y artesanías del vivero.
Formular el sistema de seguimiento y control a los planes de acción de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana, para la valoración de la propuesta estratégica	Se desarrollará un sistema de monitoreo basado en indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos para el vivero, como la rotación de inventarios, el nivel de satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y las ventas mensuales. También se implementarán herramientas de gestión como dashboards o informes periódicos para evaluar el éxito de las estrategias y hacer ajustes oportunos.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Hipótesis

Hipótesis Alternativa (H1)

Las estrategias de marketing formuladas en el plan de marketing para la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca, contribuirán significativamente al fortalecimiento de las ventas de la empresa. En particular, la implementación de estas estrategias impulsará un aumento en la captación de nuevos clientes, en la fidelización de los clientes existentes, y en la visibilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado, resultando en un incremento notable en los ingresos por ventas.

Hipótesis Nula (H0)

Las estrategias de marketing formuladas en el plan de marketing para la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca, no producirán un aumento significativo en las ventas de la empresa. Específicamente, la implementación de estas estrategias no generará mejoras en la captación de nuevos clientes, en la fidelización de los clientes actuales, ni en la visibilidad de la empresa en el mercado, manteniéndose el volumen de ventas en niveles similares a los previos a la implementación del plan.

Operacionalización de Variables

Tabla 6

Operacionalización de la hipótesis

Hipótesis: La formulación de un plan de marketing específico para Vivero y Artesanías Santa Ana en Cartago, Valle del Cauca, fortalecerá sus ventas y mejorará su posicionamiento en el mercado local, incrementando así su competitividad y su capacidad de satisfacer la demanda del cliente.	
Variable independiente:	Variable dependiente:
1. Estrategias de marketing	1. Incremento en las ventas y satisfacción del cliente
Definición conceptual	Definición conceptual
¿Qué son estrategias de marketing? Las estrategias de marketing comprenden una serie de planes y acciones destinadas a impulsar y posicionar productos o servicios en el mercado, con el propósito de captar nuevos clientes y asegurar su lealtad. Estas estrategias incluyen el análisis del entorno, la promoción de los productos, el estudio de los competidores y la aplicación de tácticas para diferenciarse, con el fin de mejorar tanto la visibilidad como las ventas de la empresa (Fhon, 2021).	¿Qué es el incremento en ventas y satisfacción del cliente?: El aumento en ventas implica un crecimiento en la cantidad de productos vendidos, lo que señala una mejor aceptación en el mercado. La satisfacción del cliente se define como el grado en que el producto o servicio satisface las expectativas del consumidor, promoviendo la fidelidad y mejorando la imagen de la empresa (Silva & Julca, 2021).
Definición operativa	Definición operativa
¿Cómo se hacen visibles las estrategias de marketing? Las estrategias de marketing se manifiestan a través de la realización de campañas promocionales, estudios de mercado, posicionamiento en redes sociales y análisis de la competencia. También incluyen la identificación de fortalezas y oportunidades para resaltar a la empresa en el ámbito de viveros y artesanías.	¿Cómo se hace visible el incremento en ventas y satisfacción del cliente? El crecimiento en ventas y la satisfacción del cliente se puede evaluar mediante métricas como el volumen de ventas mensual, la cantidad de clientes recurrentes, los comentarios positivos y la frecuencia de las compras. También se puede observar en la expansión de la base de clientes y en la mejora de la percepción de la empresa en el mercado local.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Resultados

Objetivo A. Análisis del Ambiente Externo de la Empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del Municipio de Cartago, Valle del Cauca para la Identificación de sus Amenazas y Oportunidades

Análisis del Sector

El viverismo es una actividad orientada a la producción de plantas y follajes, que contribuye significativamente al cuidado del medioambiente y que, además, ha ido adquiriendo un papel destacado dentro de la dinámica económica y social de Colombia, América Latina y a nivel global. Colombia se posiciona como el tercer país con mayor consumo de plantas vivas, por detrás de Brasil y México, cuyas ventas alcanzan aproximadamente USD 800 millones y USD 350 millones, respectivamente (Cadavid, 2023).

Colombia posee una gran diversidad de pisos térmicos y microclimas que favorecen la producción de plantas vivas, lo que ha impulsado el desarrollo del viverismo. Este sector emergente del agro nacional se basa en un modelo de economía familiar campesina, con alrededor de 3.000 productores y comercializadores distribuidos por todo el país. Las principales necesidades del sector se centran en la asistencia técnica y la mejora en la comercialización. Según estimaciones iniciales, más de 35.000 familias colombianas que habitan en áreas rurales dependen de la producción y comercialización de plantas vivas y ornamentales.

Tabla 7

Empleos generados por el subsector viverista ornamental

Variables por departamento con presencia del subsector viverista ornamental (producción estimada 2022)	Hectáreas de producción estimadas 2021	Hectáreas de producción estimadas 2022	Producción por región 2022	Empleos estimados (directos e indirectos)
Cundinamarca	1.590	1.650	77%	27.495
Antioquia	191	172	8%	2.856
Valle del cauca	148	129	6%	2.142
Tolima	106	106	5%	1.768
Risaralda	64	64	3%	1.061
Otros departamentos	21	21	1%	354
Total	2.120	2.142		35.676

Fuente. Colviveros (2023)

Se calcula que únicamente el 10% de la producción viverista proviene de empresas formalmente establecidas, mientras que el 90% restante está en manos de productores rurales pertenecientes a la economía familiar campesina. En el último año, 498 viveros obtuvieron su certificación, logrando así un total de 1.322 viveros registrados al finalizar el año 2022.

La producción viverista en el país se enfoca principalmente en plantas de flor, follaje y especies forestales. Dentro de estas, las orquídeas *Phalaenopsis* destacan como las más comercializadas a nivel nacional, con una producción estimada de más de 360 mil unidades al cierre de 2022 y una proyección de crecimiento del 20% para 2023. Por su parte, la poinsettia ocupa un lugar relevante durante la temporada de fin de año, con aproximadamente 250 mil plantas producidas en un periodo de seis semanas. Asimismo, los cactus y las suculentas han ganado gran aceptación entre los consumidores finales, mientras que los anturios también conforman un segmento de interés comercial debido a su preferencia en el mercado (Colviveros, 2023). Finalmente, pueden señalarse como aspectos relevantes del sector los siguientes (MinAgricultura, 2024):

- En Colombia, más de 35.000 familias dependen directamente de la producción y comercialización de plantas vivas y ornamentales, actividad que se ha consolidado como una importante fuente de empleo y desarrollo para comunidades rurales y urbanas. Según datos del gremio, solo el 10% de la producción nacional proviene de empresas viveristas formalmente constituidas, mientras que el 90% restante está a cargo de pequeños productores rurales, especialmente vinculados a la economía familiar campesina.
- De acuerdo con Colviveros, para el año 2022, el área destinada a la producción de plantas ornamentales alcanzó aproximadamente 2.142 hectáreas, concentrándose mayoritariamente en los departamentos de Cundinamarca, que lidera con el 77% de la producción, seguido por Antioquia (8%), Valle del Cauca (6%), Tolima (5%) y Risaralda (3%). El porcentaje restante (1%) corresponde a pequeñas zonas de producción ubicadas en otros departamentos del país.
- En cuanto al registro formal, durante el 2022 se contabilizaron 1.322 viveros certificados ante el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), lo que refleja un avance en los procesos de regulación y formalización del sector.

- Respecto a los canales de venta, el mercado mayorista domina con el 54% de las transacciones, seguido por las grandes superficies comerciales, que representan el 24% de las ventas. Por su parte, las ventas directas, ya sea en viveros urbanos o puntos establecidos en carretera, concentran el 12% del mercado, mientras que el comercio digital, aunque en crecimiento, participa con el 10%.
- Dentro de las especies ornamentales, las orquídeas Phalaenopsis destacan como las plantas más comercializadas en el país, siendo altamente demandadas tanto en mercados nacionales como internacionales, gracias a su belleza, diversidad y valor ornamental.

Matriz PESTA

Para complementar el análisis externo de la empresa, se utiliza la matriz PESTA, la cual propicia el estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, tal como se describe a continuación:

Dimensión Política.

Estabilidad Política y Gubernamental. Colombia cuenta con un sistema democrático relativamente estable, lo que brinda un marco institucional propicio para el desarrollo empresarial. Sin embargo, los cambios de gobierno tanto a nivel nacional como regional suelen traer variaciones en las políticas públicas, los planes de desarrollo y los programas de apoyo dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) (Cajamarca & López, 2022). En el caso del municipio de Cartago (Valle del Cauca), la gestión local desempeña un papel importante en el fomento del emprendimiento y la economía rural. La estabilidad y continuidad administrativa de la Alcaldía y la Gobernación del Valle son factores clave que pueden favorecer o limitar el desarrollo de empresas como el Vivero y Artesanías Santa Ana, ya que determinan la existencia de programas de promoción turística, ferias artesanales, y proyectos de embellecimiento urbano o reforestación donde el vivero podría participar.

Por otro lado, la articulación entre las políticas nacionales, como las impulsadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) o el Departamento Nacional de Planeación (DNP), y las políticas locales, influye directamente en el acceso a beneficios económicos, líneas de crédito y formación empresarial. No obstante, la burocracia

administrativa y los cambios frecuentes en las prioridades gubernamentales pueden representar un obstáculo para la planeación a largo plazo del negocio

Programas de Apoyo al Emprendimiento y al Sector Artesanal. El entorno político colombiano ha venido fortaleciendo en los últimos años una serie de políticas públicas orientadas al impulso del emprendimiento, la economía naranja y el desarrollo del sector artesanal y rural, lo cual representa un marco favorable para empresas como el Vivero y Artesanías Santa Ana. A nivel nacional, instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Artesanías de Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y el Fondo Emprender, han implementado programas de capacitación técnica, asesoría empresarial, formalización, digitalización y financiación para microempresas y unidades productivas del sector artesanal, agrícola y turístico. Estos programas buscan fortalecer la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de innovación de los pequeños negocios, especialmente en regiones con potencial cultural y natural, como el norte del Valle del Cauca (Colviveros, 2023).

A nivel regional y local, la Gobernación del Valle del Cauca y la Alcaldía de Cartago también desarrollan iniciativas para la promoción del emprendimiento, tales como ferias de emprendimiento, mercados campesinos, exposiciones artesanales y programas de desarrollo económico local. Estas estrategias no solo fomentan la comercialización de productos locales, sino que también generan espacios de visibilidad, redes de contacto y oportunidades de alianza con otras entidades o emprendedores. Para el Vivero y Artesanías Santa Ana, participar en estos programas y eventos puede traducirse en mayor exposición de marca, incremento en las ventas, fortalecimiento de capacidades administrativas y acceso a recursos financieros o de formación. Sin embargo, uno de los retos más comunes radica en la baja difusión y la limitada continuidad de estos programas, que dependen de los presupuestos anuales o del interés político de cada administración.

Dimensión Económica. Dentro de los factores económicos que se analizan en esta dimensión, se encuentra el IPC, el cual para el 2024 continuó su tendencia a la baja y finalizó en 5,2 %, siendo este el nivel más bajo desde 2021. Este resultado estuvo impulsado principalmente por los sectores de educación, restaurantes y hoteles.

Tabla 8
IPC 2024

Variación anual		Diciembre	
		Variación mensual	
2023	2024	2023	2024
9,28	5,2	0,45	0,46

Fuente. Elaboración propia (2025)

Durante el mes de diciembre de 2024, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) reflejó una importante desaceleración en la inflación anual, al registrar una variación de 5,2 %, frente al 9,28 % reportado en diciembre de 2023. Esta caída de más de 4 puntos porcentuales indica una mejora en el control de los precios, y sugiere un efecto positivo de las políticas monetarias y fiscales implementadas para contener la inflación en el país (Presidencia, 2025).

Según explicó Piedad Urdinola, directora del DANE, la inflación registrada en 2024 ha sido la más baja desde 2021, año en el que se ubicó en 1,61 %. Esta disminución se debe, en gran parte, al comportamiento de la división de Educación, que presentó la mayor variación anual con un 10,6 %, seguida por Restaurantes y hoteles, con un 7,8 %. También superaron el promedio nacional del 5,2 % las divisiones de Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (6,9 %), Bebidas alcohólicas y tabaco (5,5 %) y Salud (5,5 %).

Por otro lado, la división de Información y comunicación presentó la mayor caída en precios, con una variación anual negativa de -0,9 %, siendo la más baja entre todas las categorías. En contraste, se ubicaron por debajo del promedio anual nacional divisiones como Transporte (5,1 %), Bienes y servicios diversos (3,3 %), y Alimentos y bebidas no alcohólicas, también con un 3,3 %.

Por otro lado, aunque el promedio nacional del IPC en diciembre de 2024 fue del 0,4 %, algunas ciudades presentaron incrementos superiores. Entre ellas, Valledupar lideró con una variación del 1,1 %, seguida por Santa Marta con 0,9 %, Barranquilla con 0,8 % y Riohacha con 0,7 %. En contraste, las menores variaciones se observaron en Florencia, que registró una inflación negativa de -0,2 %; Popayán con -0,01 %; y Tunja, Cali, Manizales y Bogotá, todas con una variación del 0,3 %.

En cuanto a la variación anual del IPC en 2024, que cerró en 5,2 % a nivel nacional, algunas ciudades superaron este promedio. Es el caso de Bucaramanga con 6 %, Pereira

con 5,9 %, y tanto Bogotá como Medellín con 5,6 %, además de Armenia, que alcanzó un 5,5 %. Por debajo del promedio nacional se ubicaron ciudades como Santa Marta (0,4 %), Barranquilla (3,3 %), Riohacha (4 %) y Pasto (4,3 %), reflejando una menor presión inflacionaria en estas regiones.

Una inflación a la baja influye de manera positiva en el poder adquisitivo de las personas, lo cual les permite tomar decisiones de compra de productos que no son considerados de primera necesidad como es el caso de las plantas que principalmente son utilizadas para dar armonía y decoración a los hogares, por tanto, se considera una oportunidad para las empresas del sector.

Dimensión Social.

Características Demográficas y Culturales del Entorno. El municipio de Cartago, ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca, cuenta según el DANE (2023) con una población aproximada de 135.000 habitantes, de los cuales una gran proporción pertenece a los estratos 2 y 3, lo que refleja un perfil socioeconómico medio y medio-bajo. La estructura poblacional muestra una tendencia al envejecimiento, con un aumento del grupo etario mayor de 40 años, lo que influye en los hábitos de consumo hacia productos que promuevan la tranquilidad, el bienestar y la conexión con la naturaleza. Culturalmente, Cartago es reconocido como la “Ciudad del Sol más Alegre de Colombia”, y **posee** una identidad regional fuertemente ligada al arte, la música y las tradiciones artesanales. Las manifestaciones culturales locales, como el Festival Nacional del Bolero, **las** ferias de emprendimiento y los mercados campesinos, fomentan la valoración de lo hecho a mano y el consumo de productos locales (Vega & Alcántara, 2024).

Esta riqueza cultural y el sentido de pertenencia hacia el patrimonio artesanal representan un escenario favorable para el Vivero y Artesanías Santa Ana, ya que sus productos (plantas ornamentales, objetos decorativos y artesanías) conectan con la preferencia social por el arte tradicional, la estética natural y los valores de sostenibilidad. Además, el creciente interés de los consumidores por la ornamentación ecológica de hogares y negocios ofrece una base cultural sólida para desarrollar estrategias de marketing enfocadas en identidad, tradición y respeto ambiental.

Dinámica Social y Estilos de Vida. La sociedad cartagüense combina costumbres tradicionales con nuevas tendencias urbanas, especialmente en los sectores jóvenes y

adultos contemporáneos que buscan equilibrar la vida laboral con el bienestar personal y el contacto con la naturaleza. En los últimos años, se ha evidenciado un crecimiento en el interés por la decoración de interiores con plantas, el turismo rural y la consumición de productos con identidad cultural y ecológica, comportamientos que benefician directamente a negocios como el Vivero y Artesanías Santa Ana. Asimismo, la digitalización del comercio ha transformado los hábitos de consumo. Un número creciente de habitantes utiliza redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp Business para descubrir y adquirir productos locales. Este fenómeno permite que pequeños emprendimientos logren visibilidad sin grandes inversiones en publicidad tradicional (Villalba, 2023).

En este contexto, el Vivero y Artesanías Santa Ana puede aprovechar la tendencia de consumo consciente y la valoración del producto local, promoviendo una estrategia de marketing digital que resalte el valor emocional, estético y sostenible de sus productos. Los estilos de vida actuales privilegian lo natural, lo artesanal y lo hecho con propósito, elementos que coinciden con la esencia del vivero. Por otro lado, el crecimiento del turismo interno y cultural en el norte del Valle del Cauca (estimulado por la cercanía al Eje Cafetero y las rutas turísticas artesanales) abre oportunidades para atraer visitantes interesados en experiencias verdes y culturales. Esto sugiere que el vivero puede convertirse no solo en un punto de venta, sino en un espacio de experiencia sensorial y educativa, reforzando su papel como actor social dentro del desarrollo turístico sostenible del municipio.

Dimensión Tecnológica. En el contexto digital actual, la tecnología no solo impulsa la innovación y optimiza los procesos internos, sino que también transforma las estrategias empresariales y redefine la forma en que las organizaciones interactúan con sus clientes y equipos de trabajo. Por esta razón, es fundamental examinar las tendencias tecnológicas emergentes, comprender su impacto en la industria y evaluar cómo pueden ser aplicadas de manera estratégica para crear ventajas competitivas y garantizar el logro de los objetivos organizacionales.

En este contexto, el marketing digital representa una gran oportunidad, ya que en Colombia, para el año 2024, las redes sociales se han consolidado como los canales principales de interacción entre las marcas y sus audiencias. WhatsApp destaca como la herramienta más utilizada, con una penetración del 92,2%, convirtiéndose en un elemento clave para las estrategias de comunicación y atención al cliente. Asimismo, Facebook

(89,2%) e Instagram (86,7%) siguen siendo plataformas fundamentales para la promoción de productos y la consolidación de la relación con los usuarios (Agencia Digital, 2024).

El sector publicitario en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en 2024, reflejado en un aumento del 6 % en la inversión total, que alcanzó los 2.100 millones de dólares. Este avance evidencia la estabilidad del mercado y la confianza del empresariado en la publicidad como herramienta clave para lograr sus metas comerciales. Paralelamente, el tráfico en internet sigue en aumento, con Chrome consolidándose como el navegador más utilizado, con una participación del 76,4 %, seguido por Safari, que alcanza un 15 % de uso.

El marketing digital mantiene una conexión directa con el sector empresarial, ya que se ha transformado en un recurso fundamental para mejorar la visibilidad de las compañías y captar nuevos clientes, tanto a nivel local como regional y nacional. Debido a su amplio alcance y efectividad, esta herramienta facilita el aumento de ingresos, el fortalecimiento del posicionamiento en el mercado y una interacción más cercana y personalizada con los consumidores actuales y potenciales.

Dimensión Ambiental. En un contexto global cada vez más consciente del cambio climático, la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, las empresas se ven motivadas a adoptar prácticas corporativas que respeten el medio ambiente. Esta presión proviene no solo de los consumidores y las regulaciones, sino también del entorno competitivo, lo que obliga a las organizaciones a reconsiderar sus enfoques en favor de modelos más sostenibles. En este sentido, la gestión de residuos surge como una oportunidad clave.

El Decreto 4741 de 2005 define las bases esenciales para la prevención y el manejo apropiado de los residuos o desechos peligrosos, en el contexto de una gestión integral. Esta regulación asigna a las empresas la responsabilidad de garantizar una gestión segura y eficiente de los residuos sólidos que producen, fomentando acciones que reduzcan los efectos adversos tanto en la salud pública como en el entorno natural.

El reciclaje juega un papel crucial en el proceso de disposición final de los desechos, ya que facilita la reducción del impacto ambiental y el aprovechamiento de materiales reutilizables. En el ámbito empresarial, los residuos más frecuentes incluyen los empaques de los productos, residuos de materas, frascos de insecticidas y todo lo relacionado con el cuidado de las plantas, así como aquellos elementos que deben ser

descartados debido a su vencimiento o deterioro. Una correcta clasificación y gestión de estos residuos favorece una operación más sostenible y asegura el cumplimiento de la normativa ambiental vigente.

A medida que las empresas del sector adoptan programas de formación dirigidos a sus colaboradores y promueven una cultura organizacional orientada a la conciencia ambiental, refuerzan su compromiso con una gestión responsable de los residuos. Fomentar la separación adecuada y la correcta disposición de los desechos no solo contribuye a una operación más sostenible, sino que también fortalece el posicionamiento de la empresa como una organización socialmente responsable, en sintonía con las actuales demandas ambientales y con una imagen favorable ante sus clientes y la comunidad en general.

Una vez realizado el análisis externo, se elabora la Matriz de Factores Externos (EFE):

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Clave	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
Estabilidad política y programas de apoyo a la microempresa (Ley 905 de 2004, Ley 1014 de 2006).	0,06	4	0,24
Incremento en la inversión pública para el desarrollo rural y el turismo sostenible.	0,06	3	0,18
Inflación a la baja (IPC 2024: 5,2 %), mejorando el poder adquisitivo del consumidor.	0,07	4	0,28
Tendencia creciente al consumo responsable y productos ecológicos.	0,07	4	0,28
Alta penetración de redes sociales y herramientas digitales en Colombia (más del 85 % de usuarios activos).	0,08	4	0,32
Crecimiento de la inversión publicitaria digital (+6 % en 2024).	0,06	3	0,18
Creciente conciencia ambiental y regulaciones que incentivan el reciclaje y la gestión de residuos.	0,05	3	0,15
Fomento del turismo cultural y artesanal en el norte del Valle del Cauca.	0,05	3	0,15

Factores Externos Clave	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Total oportunidades	0,5		1,78
Amenazas			
Competencia creciente de viveros locales y venta informal en redes sociales.	0,09	2	0,18
Cambios en los hábitos de consumo que priorizan conveniencia y precios bajos.	0,08	2	0,16
Trámites administrativos y costos de formalización empresarial.	0,06	2	0,12
Vulnerabilidad ante la desaceleración económica global y fluctuaciones del consumo.	0,07	2	0,14
Avance tecnológico acelerado que puede dejar rezagadas a las empresas sin digitalización.	0,07	2	0,14
Riesgos climáticos (altas temperaturas o lluvias intensas) que afectan la producción de plantas.	0,08	2	0,16
Cambios en regulaciones ambientales que exigen mayor control y manejo de residuos.	0,05	2	0,1
Total	0,5		1

Fuente. Elaboración propia (2025)

El resultado total de la Matriz EFE, con un puntaje ponderado de 2,78, evidencia que la empresa mantiene una posición externa favorable, lo cual significa que el entorno presenta más oportunidades que amenazas y que la organización posee una adecuada capacidad para aprovecharlas. En general, el contexto económico, social, tecnológico y ambiental ofrece condiciones propicias para fortalecer la competitividad y consolidar su presencia en el mercado local y regional.

En primer lugar, dentro de la dimensión económica, la tendencia a la baja del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que se ubicó en 5,2 % en 2024, refleja una mayor estabilidad económica y un incremento del poder adquisitivo de los consumidores. Esta situación constituye una oportunidad significativa para el vivero, dado que facilita la adquisición de bienes no esenciales como plantas y artículos decorativos, productos que suelen percibirse como complementarios. Asimismo, el aumento de la inversión pública en el desarrollo rural y el turismo sostenible genera un entorno favorable para negocios de carácter artesanal y ecológico, abriendo posibilidades de alianzas y participación en ferias regionales.

Desde la dimensión social y tecnológica, se destaca el alto nivel de digitalización en Colombia, donde más del 85 % de la población utiliza redes sociales como canales de interacción, información y compra. Este fenómeno representa una oportunidad directa para fortalecer la visibilidad del vivero a través del marketing digital, el comercio electrónico y las estrategias de comunicación por medio de plataformas como WhatsApp Business, Facebook e Instagram. A esto se suma el crecimiento del sector publicitario digital (+6 % en 2024), lo que confirma la importancia de invertir en presencia en línea para ampliar el alcance y la fidelización de clientes.

En cuanto a la dimensión ambiental, la creciente conciencia ecológica de los consumidores y la regulación que promueve la gestión adecuada de residuos consolidan una ventaja competitiva para la empresa, ya que su operación se basa en prácticas sostenibles y el uso de materiales reciclables. Este enfoque no solo contribuye al cuidado ambiental, sino que también refuerza su posicionamiento como marca comprometida con la sostenibilidad, en sintonía con las demandas actuales del mercado.

Sin embargo, la matriz también revela la existencia de amenazas relevantes que podrían limitar el aprovechamiento de estas oportunidades. Entre ellas, se encuentra la competencia creciente de viveros locales y ventas informales en redes sociales, que tienden a ofrecer precios más bajos sin procesos formales de calidad. Asimismo, los cambios en los hábitos de consumo, orientados hacia la conveniencia y el ahorro, exigen que la empresa desarrolle estrategias de diferenciación y valor agregado. Otro aspecto crítico es la vulnerabilidad ante la desaceleración económica global y los riesgos climáticos, factores que pueden afectar tanto la demanda como la disponibilidad de producto.

Por otro lado, el avance tecnológico acelerado representa un desafío para las microempresas que no logren adaptarse a los nuevos entornos digitales. En este sentido, la falta de actualización constante o capacitación en herramientas tecnológicas podría dejar rezagada a la empresa frente a competidores más innovadores. De igual manera, los trámites administrativos y los costos de formalización continúan siendo barreras para el fortalecimiento empresarial en el sector.

Por lo descrito anteriormente, el análisis de la Matriz EFE indica que la empresa se encuentra en un entorno externo con alta potencialidad de crecimiento, especialmente si logra aprovechar las tendencias de consumo ecológico y la expansión del marketing digital.

No obstante, el reto principal radica en reducir su vulnerabilidad ante la competencia informal, los cambios tecnológicos y las variaciones económicas, mediante una estrategia de mercadeo integral que combine innovación, sostenibilidad y digitalización.

Objetivo B. Reconocimiento de la Situación Interna de la Empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del Municipio de Cartago, Valle del Cauca para la Detección de sus Fortalezas y Debilidades

Entrevista a Directivo

Como parte del proceso de diagnóstico interno, se llevó a cabo una entrevista estructurada con el directivo del Vivero y Artesanías Santa Ana, cuyo propósito fue identificar los factores internos que influyen en el desempeño comercial y administrativo de la empresa. El ejercicio permitió obtener una visión integral sobre los procesos organizativos, operativos, comerciales y de mercadeo, así como reconocer las fortalezas y debilidades que orientan la formulación del plan de marketing.

Durante la entrevista se evidenció que la empresa cuenta con una misión y visión definidas de forma empírica, orientadas a ofrecer productos naturales y artesanales de alta calidad, promoviendo la conexión con el medio ambiente y el arte local. Sin embargo, dichos enunciados no se encuentran formalizados ni comunicados en espacios visibles, lo cual representa una debilidad institucional, ya que limita el posicionamiento de la marca y la identificación de los colaboradores con los valores corporativos. La estructura organizacional se caracteriza por ser de tipo familiar, donde el propietario asume las funciones administrativas, contables y de atención al cliente. El equipo operativo está conformado por dos trabajadores permanentes encargados del mantenimiento de plantas, control de inventario y apoyo logístico. Este esquema proporciona agilidad en la toma de decisiones y cercanía con las operaciones, constituyendo una fortaleza en términos de flexibilidad. No obstante, la concentración de funciones en una sola persona genera sobrecarga administrativa y puede limitar el crecimiento futuro, evidenciando la necesidad de delegar tareas y establecer jerarquías claras.

En cuanto a los procesos de gestión interna, la empresa no cuenta con manuales de procedimientos ni políticas formalmente documentadas. Las rutinas diarias se basan en la experiencia y la práctica empírica, lo que garantiza funcionalidad pero limita la estandarización y el control. Esta situación evidencia una debilidad en la formalización de procesos, aunque también muestra una oportunidad de mejora mediante la creación de instrumentos administrativos sencillos que optimicen el tiempo y reduzcan errores operativos.

Ahora, en cuanto a productos y diferenciación, el portafolio de productos incluye plantas ornamentales, suculentas, arreglos florales, materas artesanales, abonos y accesorios decorativos. El vivero combina la producción vegetal con la elaboración artesanal, lo cual genera un valor agregado diferencial respecto a otros competidores de la zona que se enfocan exclusivamente en la venta de plantas. Esta fusión entre lo natural y lo artesanal representa una fortaleza distintiva de la marca, que puede aprovecharse como eje de comunicación en la estrategia de marketing. La empresa mantiene un control de calidad riguroso sobre sus productos, cuidando la presentación, el embalaje y la salud de las plantas antes de su entrega al cliente. Asimismo, se promueve el uso de materiales reciclables y ecológicos, lo que refuerza su compromiso con la sostenibilidad ambiental. No obstante, la producción se realiza de manera artesanal y con recursos limitados, lo que reduce la capacidad de respuesta ante picos de demanda, configurando una debilidad.

La oferta de valor se centra en la personalización del servicio y la atención cercana, aspectos muy valorados por los clientes. Sin embargo, aún no existe un mecanismo de recolección de retroalimentación o medición de satisfacción del cliente, lo que impide cuantificar la percepción del mercado y ajustar la propuesta de valor con base en datos reales. De otro lado, en relación con la gestión de suministros, la empresa trabaja con proveedores fijos y confiables para la adquisición de insumos, sustratos, abonos y materiales decorativos. Esta estabilidad en la cadena de abastecimiento garantiza la continuidad de las operaciones y la calidad de los productos. Se reconoció como una fortaleza la buena relación comercial con los proveedores, basada en la confianza y la puntualidad.

No obstante, se identificó cierta dependencia de algunos insumos externos provenientes de otras ciudades, lo cual puede generar vulnerabilidad frente a variaciones de precios o demoras en el transporte. La empresa no cuenta con un sistema de evaluación formal de proveedores, lo que constituye una debilidad en la gestión logística que podría corregirse mediante la implementación de indicadores de desempeño y diversificación de fuentes de suministro. En cuanto a la distribución, las ventas se realizan principalmente en el punto físico del vivero, complementadas con entregas a domicilio dentro del casco urbano. Aunque esta modalidad garantiza cercanía con los clientes locales, limita la expansión territorial. La ausencia de un canal de venta digital restringe el alcance

comercial, evidenciando una debilidad significativa en la era del comercio electrónico. No obstante, la infraestructura básica y la disposición de la empresa para implementar medios digitales constituyen una oportunidad inmediata de mejora.

En cuanto a las estrategias de marketing, el diagnóstico permitió identificar que la empresa no cuenta con una estrategia formal de mercadeo. Las acciones promocionales se desarrollan de manera espontánea, a través de la recomendación boca a boca y la participación ocasional en ferias locales y eventos municipales, que han contribuido a fortalecer el reconocimiento en la comunidad. Estas acciones reflejan una fortaleza relacional, pues mantienen vínculos de confianza con los clientes y la comunidad, aunque carecen de una planificación a largo plazo. En materia de publicidad, la empresa ha realizado esfuerzos esporádicos en redes sociales, especialmente en Facebook e Instagram. Sin embargo, la publicación de contenido no sigue una línea estética ni un calendario editorial, y no existen métricas de alcance o interacción. Esto evidencia una debilidad en la gestión digital, aunque también una oportunidad clave para posicionar la marca mediante estrategias de contenido, fotografía de productos y campañas segmentadas.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un programa de fidelización de clientes ni con una base de datos estructurada que permita realizar seguimiento a compradores recurrentes. A pesar de ello, la atención personalizada y el conocimiento directo de la clientela habitual se reconocen como una fortaleza cualitativa, que puede transformarse en una ventaja competitiva si se sistematiza mediante herramientas simples de CRM (Customer Relationship Management). En lo referente a la gestión de ventas, la empresa reporta un comportamiento estable con incrementos notables durante temporadas de alta demanda, como el Día de la Madre, Navidad y fiestas locales. Este patrón evidencia una dependencia estacional del mercado, lo que representa una debilidad en la sostenibilidad del flujo de ingresos. Sin embargo, la capacidad de adaptación y el aumento temporal de producción reflejan fortalezas operativas que pueden aprovecharse mediante estrategias de promoción cíclica.

La administración de los recursos financieros se realiza de forma empírica, sin herramientas tecnológicas especializadas. Aunque se mantiene un adecuado control del gasto, no existen informes regulares de flujo de caja ni análisis de rentabilidad por producto. Esta situación sugiere una debilidad en la gestión contable, pero también una

oportunidad de profesionalización mediante el uso de software contable y asesoría financiera. Asimismo, en el ámbito del talento humano, el vivero mantiene un ambiente laboral familiar caracterizado por el compromiso, la confianza y la comunicación directa. Los empleados muestran sentido de pertenencia y conocimiento práctico del manejo de las plantas, lo cual constituye una fortaleza significativa en el clima organizacional. Sin embargo, no existen procesos formales de capacitación ni programas de bienestar, por lo que la actualización en tendencias de mercado, atención al cliente o mercadeo digital resulta limitada. Finalmente, se identificó una clara disposición del propietario hacia la innovación, el aprendizaje y la mejora continua, lo que representa un activo intangible valioso para el proceso de implementación del plan de marketing

Dado lo anterior, pueden establecerse las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas.

- Estructura organizacional flexible y de rápida respuesta, con toma de decisiones ágil.
- Cercanía del propietario con los procesos operativos y comerciales, lo que permite control directo de la calidad.
- Ambiente laboral familiar, basado en la confianza y el compromiso de los empleados.
- Portafolio diferenciado que combina productos naturales (plantas) y artesanales, generando valor agregado.
- Alto compromiso con la calidad, presentación y cuidado de las plantas antes de su entrega.
- Uso de materiales reciclables y prácticas sostenibles, coherentes con una imagen ecológica.
- Atención personalizada y relación cercana con los clientes, lo que favorece la fidelización informal.
- Relaciones comerciales estables con proveedores confiables, que garantizan la continuidad del abastecimiento.
- Control empírico pero efectivo de inventarios y manejo operativo cotidiano.
- Participación ocasional en ferias y eventos locales, que fortalecen el reconocimiento de la marca en la comunidad

- Compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores.
- Actitud positiva hacia la innovación y la mejora continua por parte del propietario.
- Reputación positiva en la comunidad y buena percepción del servicio ofrecido.

Debilidades.

- Falta de formalización de la misión, visión y valores corporativos, que no se comunican ni socializan.
- Ausencia de manuales de funciones, políticas internas y procedimientos documentados.
- Concentración de múltiples responsabilidades en una sola persona, lo que genera sobrecarga y dependencia.
- Producción artesanal con recursos limitados, que restringe la capacidad de respuesta ante alta demanda.
- Dependencia de algunos insumos externos provenientes de otras ciudades.
- Falta de evaluación y diversificación de proveedores.
- Ausencia de un sistema formal de control o gestión de inventarios
- No existe una estrategia formal de marketing ni planificación publicitaria estructurada.
- Escasa presencia digital: redes sociales poco activas y sin estrategia de contenido definida.
- Falta de canales de venta virtuales o tienda en línea.
- Inexistencia de un programa de fidelización o base de datos de clientes.
- Dependencia de temporadas altas de venta (fechas especiales), sin mecanismos para sostener ventas en épocas bajas
- Falta de herramientas tecnológicas o software para la gestión contable y comercial.
- No se realizan reportes periódicos de flujo de caja ni análisis de rentabilidad.
- Ausencia de indicadores de desempeño y evaluación financiera
- Ausencia de programas de capacitación y actualización en atención al cliente o marketing digital.

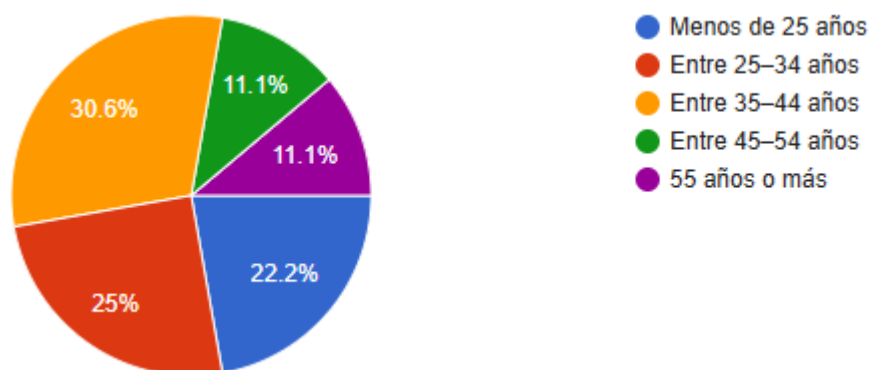
- Falta de políticas de bienestar y desarrollo laboral.
- Conocimientos limitados sobre estrategias de posicionamiento y manejo de imagen de marca.

Encuesta a Clientes

Edad.

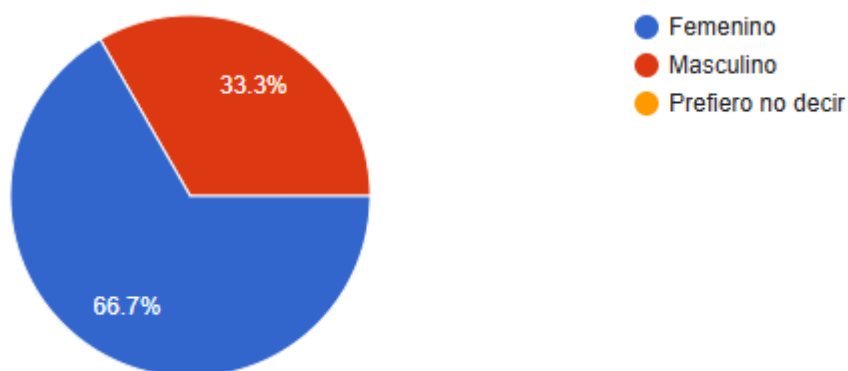
Figura 5

Edad



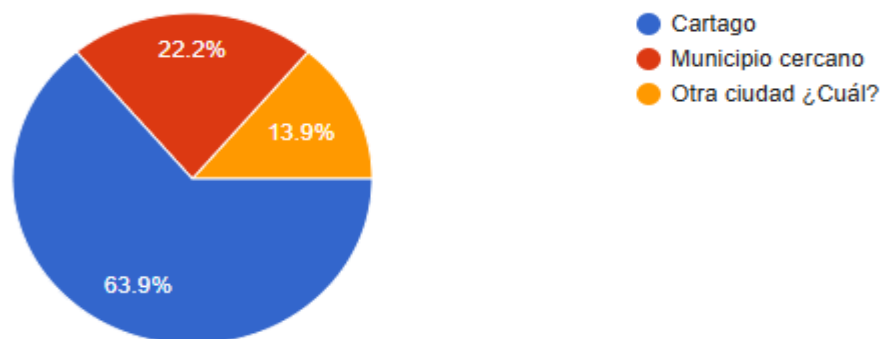
Fuente. Elaboración propia (2025)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 30,6 % de los encuestados se encuentra en el rango de 35 a 44 años, seguido del 25 % que tiene entre 25 y 34 años, y un 22,2 % que corresponde a personas menores de 25 años. Por su parte, los grupos de 45 a 54 años y de 55 años o más representan cada uno el 11,1 % de la muestra. Estos datos permiten inferir que el público objetivo del Vivero y Artesanías Santa Ana está conformado principalmente por adultos jóvenes y adultos en edad media, segmentos caracterizados por su capacidad adquisitiva y por el interés en productos que combinen valor estético y sostenibilidad ambiental. Este perfil etario resulta relevante para el diseño del plan de marketing, ya que orienta las estrategias hacia una comunicación visual atractiva, moderna y ecológica, dirigida a consumidores con mayor conciencia ambiental y poder de compra.

Sexo.**Figura 6***Sexo*

Fuente. Elaboración propia (2025)

Según los resultados obtenidos, el 66,7 % de los encuestados se identifica con el género femenino, mientras que el 33,3 % corresponde al género masculino. Ninguno de los participantes seleccionó la opción “*prefiero no decir*”. Estos resultados indican que el público del Vivero y Artesanías Santa Ana está compuesto mayoritariamente por mujeres, lo cual resulta coherente con las tendencias del mercado en el sector de plantas ornamentales y productos artesanales, donde las consumidoras suelen mostrar mayor afinidad hacia la decoración, el bienestar ambiental y las prácticas sostenibles. Este hallazgo sugiere que las estrategias del plan de marketing deben priorizar una comunicación visual y emocional orientada a este segmento, utilizando mensajes que resalten la estética natural, el valor artesanal y la conexión con la naturaleza.

Residencia.**Figura 7***Residencia*

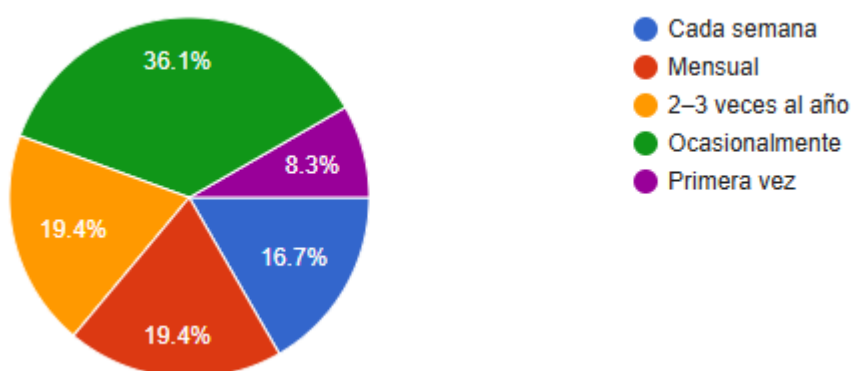
Fuente. Elaboración propia (2025)

Los resultados muestran que el 63,9 % de los encuestados reside en el municipio de Cartago, mientras que el 22,2 % proviene de municipios cercanos y el 13,9 % pertenece a otras ciudades. Estos datos evidencian que el Vivero y Artesanías Santa Ana cuenta con un mercado local consolidado, pero también tiene un potencial de expansión regional gracias al interés mostrado por consumidores de zonas aledañas. La concentración de clientes en Cartago facilita la implementación de estrategias de marketing directo y de fidelización, mientras que el interés de personas de otros municipios abre la oportunidad de fortalecer los canales digitales y las alianzas comerciales para ampliar la cobertura del mercado.

¿Con qué Frecuencia Compra en el Vivero?

Figura 8

Frecuencia de compra



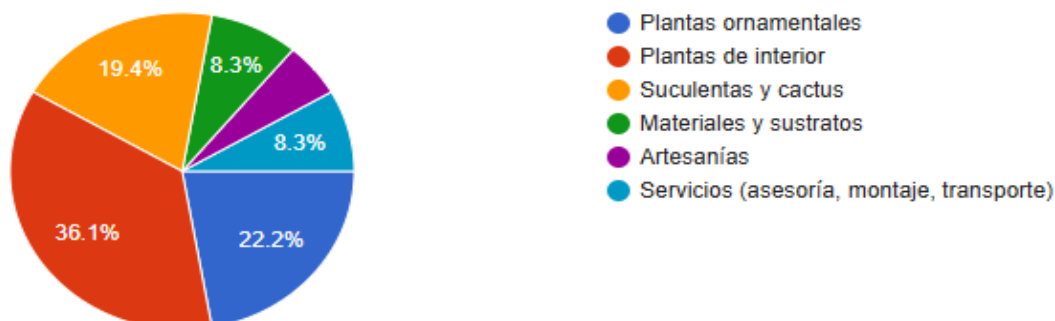
Fuente. Elaboración propia (2025)

Los resultados reflejan que el 36,1 % de los encuestados realiza compras ocasionalmente, mientras que un 19,4 % lo hace de manera mensual, otro 19,4 % compra 2 a 3 veces al año, el 16,7 % acude cada semana y un 8,3 % lo hace por primera vez. Estos resultados permiten inferir que el Vivero cuenta con una base de clientes que mantiene contacto recurrente, aunque la mayoría realiza compras de forma esporádica. Este comportamiento sugiere la necesidad de fortalecer estrategias de fidelización y promociones periódicas, con el fin de incentivar la visita continua. Además, el porcentaje de nuevos clientes (8,3 %) representa una oportunidad de captación, que puede potenciarse mediante campañas de marketing digital, programas de referidos y una experiencia de compra más personalizada.

¿Qué productos Compra con más Frecuencia?

Figura 9

Productos que compra con más frecuencia



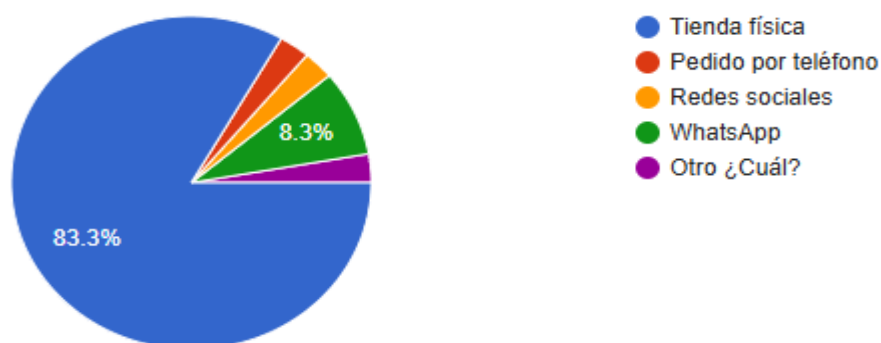
Fuente. Elaboración propia (2025)

De acuerdo con los resultados, el 36,1% de los encuestados manifestó que adquiere principalmente plantas de interior, seguido de un 22,2 % que compra plantas ornamentales y un 19,4 % que prefiere suculentas y cactus. En menor proporción, el 8,3% indicó comprar materiales y sustratos, y otro 8,3 % mencionó servicios complementarios como asesoría, montaje o transporte. Estos datos reflejan que el mercado del Vivero y Artesanías Santa Ana se orienta principalmente hacia la decoración de espacios interiores y el embellecimiento del hogar, lo cual puede aprovecharse para posicionar la marca como referente en bienestar ambiental y diseño natural. Asimismo, la demanda de suculentas y cactus sugiere una tendencia hacia productos de bajo mantenimiento, lo que representa una oportunidad para crear paquetes promocionales y estrategias de cross-selling que integren plantas, macetas artesanales y asesoría personalizada.

¿Cómo Realizó su Última Compra?

Figura 10

Productos que compra con más frecuencia



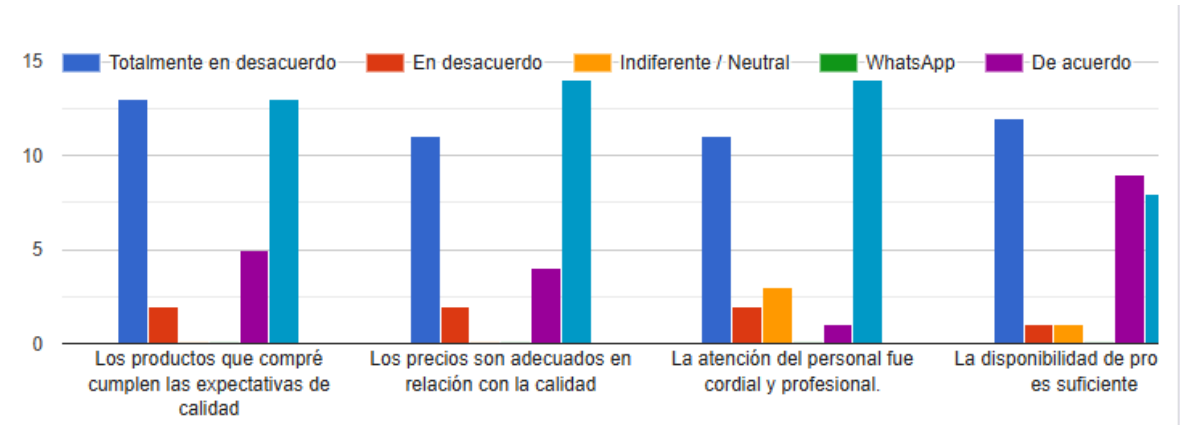
Fuente. Elaboración propia (2025)

Los resultados revelan que el 83,3 % de los encuestados realizó su última compra de manera presencial en la tienda física, mientras que un 8,3 % lo hizo a través de WhatsApp. Los canales de pedido telefónico, redes sociales y otros medios tuvieron una participación mínima, inferior al 5 %. Este resultado evidencia una fuerte dependencia del canal tradicional de venta, lo que refleja la importancia del punto físico como principal espacio de contacto con el cliente. No obstante, el uso incipiente de medios digitales como WhatsApp indica un potencial de crecimiento en las ventas en línea, especialmente si se implementan estrategias de marketing digital y comercio electrónico. Por tanto, el plan de marketing debe enfocarse en fortalecer la presencia digital del vivero, mediante redes sociales, catálogo virtual y atención personalizada por mensajería instantánea, con el fin de ampliar el alcance y facilitar el proceso de compra.

Atributos del Servicio.

Figura 11

Atributos del servicio



Fuente. Elaboración propia (2025)

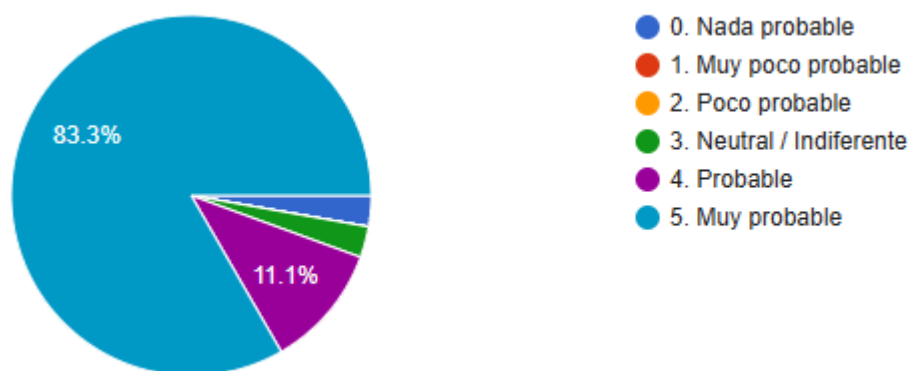
Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados se manifestó de acuerdo con las afirmaciones relacionadas con la calidad, el precio y la atención del personal. En específico, más del 60% de los participantes consideró que los productos cumplen con las expectativas de calidad y que los precios son adecuados en relación con dicha calidad, lo que refleja una percepción positiva del valor ofrecido por el Vivero y Artesanías Santa Ana. Asimismo, se observa una alta satisfacción con la atención del personal, destacando su cordialidad y profesionalismo, lo que constituye una fortaleza clave para la fidelización de los clientes. En cuanto a la disponibilidad de productos, aunque la mayoría también se

mostró de acuerdo, se identifican algunas respuestas neutrales o en desacuerdo, lo que sugiere la necesidad de mantener un inventario actualizado y variado para evitar la falta de existencias. Estos resultados evidencian que los clientes perciben de manera positiva la experiencia de compra, tanto en la calidad de los productos como en el servicio recibido, aunque se recomienda reforzar la gestión de abastecimiento y precios promocionales, con el fin de aumentar la satisfacción general y fortalecer la lealtad hacia la marca.

¿Con qué Probabilidad Volvería a Comprar en el Vivero?

Figura 12

Probabilidad de recompra



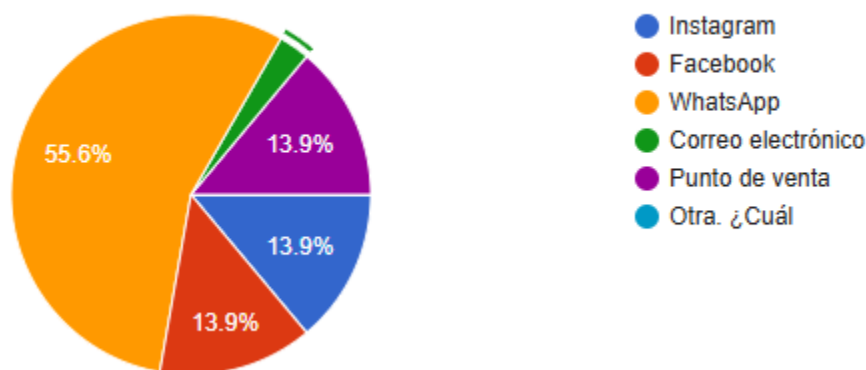
Fuente. Elaboración propia (2025)

Los resultados evidencian que el 83,3% de los encuestados considera muy probable volver a comprar en el Vivero y Artesanías Santa Ana, mientras que un 11,1% manifestó que es probable y solo un pequeño porcentaje (5,6 %) se mostró neutral o poco convencido de repetir su compra. Este alto nivel de probabilidad de recompra refleja un grado elevado de satisfacción y fidelización por parte de los clientes, lo que confirma la buena percepción que tienen sobre la calidad de los productos, el servicio recibido y la experiencia de compra general. Este resultado representa una fortaleza significativa para la empresa, ya que consolida una base de clientes recurrentes que pueden convertirse en promotores naturales de la marca. No obstante, para mantener y aumentar este nivel de lealtad, se recomienda implementar estrategias de fidelización, como descuentos exclusivos, programas de puntos o beneficios por recomendación, además de continuar mejorando la atención al cliente y la oferta de productos diferenciados.

¿Qué Medio Prefiere para Enterarse de Promociones y Novedades?

Figura 13

Medios de publicidad



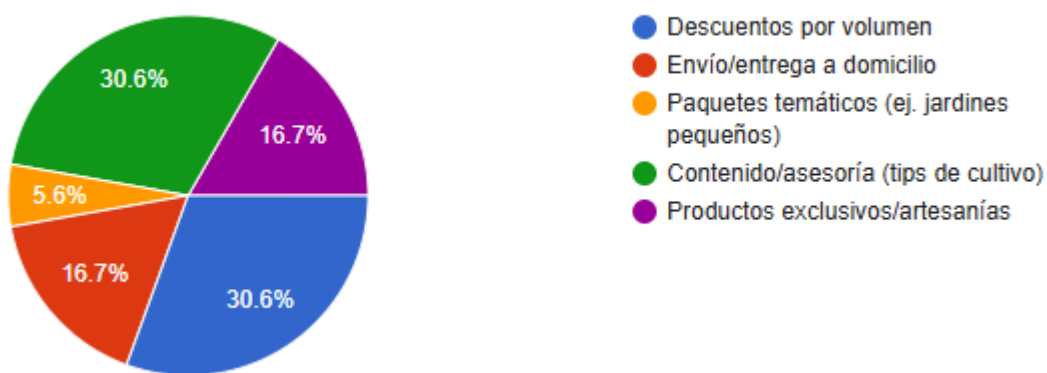
Fuente. Elaboración propia (2025)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 55,6% de los encuestados manifestó preferir WhatsApp como principal medio para recibir información sobre promociones y novedades del Vivero y Artesanías Santa Ana. Este dato refleja una tendencia marcada hacia la inmediatez y la comunicación directa que ofrece esta plataforma, siendo una herramienta efectiva para mantener la cercanía con los clientes y fomentar la fidelización. Por otro lado, un 13,9% de los participantes señaló Instagram, Facebook y el punto de venta como medios alternativos para conocer las ofertas o lanzamientos, lo que sugiere que, aunque las redes sociales mantienen relevancia, su impacto es menor en comparación con el uso de mensajería instantánea. El correo electrónico fue el canal menos seleccionado, lo que demuestra una preferencia general por medios más ágiles y personalizados. Estos resultados indican que el vivero podría fortalecer su estrategia de comunicación digital aprovechando WhatsApp como canal principal de promoción, complementándolo con publicaciones visuales en redes sociales para ampliar su alcance y mantener una presencia constante en distintos entornos digitales.

¿Qué Valoraría Más en Futuras Ofertas?

Figura 14

Preferencias en ofertas



Fuente. Elaboración propia (2025)

Los resultados reflejan que los clientes del Vivero y Artesanías Santa Ana valoran principalmente la asesoría o tips de cultivo (30,6%) y los descuentos por volumen (30,6%), lo que evidencia un interés equilibrado entre el aprendizaje sobre el cuidado de las plantas y los beneficios económicos al realizar compras mayores. Asimismo, un 16,7% de los encuestados manifestó interés en productos exclusivos o artesanías, y el mismo porcentaje en servicios de envío o entrega a domicilio, destacando la relevancia de la comodidad y la diferenciación en la oferta. Por último, un 5,6% mencionó los paquetes temáticos, como los jardines pequeños, mostrando una oportunidad para diversificar los productos con propuestas más personalizadas. En conjunto, estos resultados sugieren que las futuras estrategias comerciales deben combinar el valor educativo con incentivos económicos, fortaleciendo la relación con el cliente mediante una atención más especializada y ofertas atractivas que motiven la recompra.

Conclusión General

Los resultados obtenidos permiten identificar un panorama positivo respecto al posicionamiento del Vivero y Artesanías Santa Ana en el mercado local. La mayoría de los encuestados residen en Cartago (63,9%), lo que indica que el vivero cuenta con una base de clientes consolidada en su zona de influencia. No obstante, también se evidencia un 22,2% proveniente de municipios cercanos, lo cual abre oportunidades para ampliar la cobertura

comercial hacia localidades vecinas mediante estrategias de promoción regional. En cuanto al perfil demográfico, se observa que el 66,7% de los encuestados son mujeres, mientras que los hombres representan el 33,3%. Este resultado sugiere que el público femenino es el principal consumidor de los productos y servicios del vivero, por lo que las estrategias de comunicación y diseño visual podrían orientarse hacia sus preferencias. En relación con la edad, el grupo más representativo corresponde a personas entre 35 y 44 años (30,6%), seguido de los rangos de 25 a 34 años (25%) y menores de 25 años (22,2%), lo cual indica una clientela joven-adulta con potencial adquisitivo y sensibilidad hacia los productos naturales y decorativos.

Respecto a los hábitos de compra, la mayoría de los clientes adquieren productos de manera ocasional (36,1%), mientras que un 19,4% lo hace mensualmente o varias veces al año. Esto refleja una frecuencia de compra moderada que podría incrementarse con estrategias de fidelización, promociones y novedades constantes. Además, el 83,3% realiza sus compras directamente en la tienda física, lo que demuestra la importancia de mantener una atención personalizada y una experiencia de compra agradable en el punto de venta. Sin embargo, la baja participación en canales digitales evidencia una oportunidad clara para fortalecer la presencia en redes sociales y plataformas de comercio electrónico. En cuanto a los productos más demandados, las plantas de interior (36,1%) y **las** ornamentales (22,2%) lideran las preferencias, seguidas por suculentas y cactus (19,4%), lo cual sugiere que el vivero debe enfocar sus estrategias de promoción y stock en estos segmentos. La satisfacción general de los clientes es alta: la mayoría se mostró de acuerdo con la calidad de los productos, la atención del personal y la relación calidad-precio, aunque algunos señalaron áreas de mejora en la disponibilidad de ciertos productos.

Asimismo, el 83,3% de los encuestados afirmó que es muy probable que vuelva a comprar en el vivero, lo cual demuestra un alto nivel de fidelización y confianza hacia la marca. En cuanto a los medios de comunicación preferidos para enterarse de promociones, WhatsApp (55,6%) fue el canal más mencionado, seguido de Instagram, Facebook y el punto de venta (13,9% cada uno), lo que refuerza la necesidad de fortalecer la comunicación digital a través de herramientas directas y personalizadas. Finalmente, los clientes manifestaron que en futuras ofertas valoran especialmente la asesoría o tips de

cultivo (30,6%) y los descuentos por volumen (30,6%), evidenciando que buscan no solo beneficios económicos, sino también acompañamiento técnico y educativo.

En conjunto, el análisis de la encuesta revela que el Vivero y Artesanías Santa Ana cuenta con una base de clientes leales y satisfecha, pero requiere potenciar su presencia digital, diversificar sus canales de venta y ofrecer mayor valor agregado mediante asesorías y promociones. Estos hallazgos serán clave para orientar el diseño del plan de marketing hacia el fortalecimiento de las ventas y la fidelización de los consumidores actuales y potenciales.

Con base en lo anterior, pueden establecerse las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas.

- Base de clientes consolidada en el mercado local.
- Alta satisfacción y fidelización de los clientes.
- Calidad percibida y atención personalizada.
- La mayor parte de los clientes se encuentra en el rango de 25 a 44 años, lo que representa un público económicamente activo, con interés en productos que integren estética, naturaleza y sostenibilidad.
- Canales de comunicación efectivos con los clientes.
- Buen posicionamiento de la tienda física como punto de experiencia.

Debilidades.

- La baja participación en ventas digitales (solo 8,3 % por WhatsApp y menos del 5 % por redes sociales) refleja una escasa presencia en comercio electrónico y limita la expansión a otros mercados.
- Frecuencia de compra esporádica.
- Falta de diversificación de canales de comunicación y marketing digital.
- Ausencia de estrategias de fidelización estructuradas.
- Baja participación en eventos y ferias regionales.
- Poca innovación en la oferta de productos complementarios.

Una vez realizado el diagnóstico interno, se procede a la elaboración de la Matriz de Factores Internos EFI:

Tabla 10*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Factores Internos	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
Estructura organizacional flexible con toma de decisiones ágil.	0,06	4	0,24
Propietario involucrado en procesos operativos y comerciales, garantizando control de calidad.	0,05	4	0,2
Portafolio diferenciado que combina plantas y artesanías, generando valor agregado.	0,07	4	0,28
Atención personalizada y relación cercana con clientes, fomentando fidelización.	0,07	4	0,28
Uso de materiales reciclables y prácticas sostenibles, reforzando imagen ecológica.	0,06	3	0,18
Relaciones estables con proveedores confiables.	0,05	3	0,15
Participación ocasional en ferias y eventos locales, fortaleciendo reconocimiento.	0,04	2	0,08
Base de clientes consolidada y público económicamente activo (25-44 años).	0,06	4	0,24
Buen posicionamiento de la tienda física como punto de experiencia.	0,04	3	0,12
Total Fortalezas	0,5		1,77
Debilidades			
Falta de formalización de misión, visión, valores y procedimientos documentados.	0,06	2	0,12
Concentración de múltiples responsabilidades en el propietario, generando dependencia.	0,06	2	0,12
Escasa presencia digital y falta de estrategias de marketing online.	0,06	1	0,06
Ausencia de canales de venta virtuales y comercio electrónico.	0,08	1	0,08
Falta de indicadores de desempeño, reportes financieros y gestión contable tecnológica.	0,06	2	0,12

Factores Internos	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Dependencia de temporadas altas de venta sin estrategias para épocas bajas.	0,06	2	0,12
Baja innovación en productos complementarios y limitada participación en ferias regionales.	0,05	2	0,1
Frecuencia de compra esporádica y escasa fidelización estructurada.	0,07	2	0,14
Total Debilidades	0,5		0,86
Total	1		2,63

Fuente. Elaboración propia (2025)

Entre las fortalezas más relevantes se encuentra la estructura organizacional flexible, que permite una toma de decisiones ágil y facilita la adaptación rápida a las necesidades del mercado. El propietario está directamente involucrado en los procesos operativos y comerciales, lo que asegura un control efectivo de la calidad de los productos y la atención al cliente. Asimismo, el portafolio diferenciado, que combina plantas y artesanías, representa un valor agregado frente a la competencia, mientras que la atención personalizada y cercana a los clientes contribuye a la fidelización y a la consolidación de una base de clientes estable, principalmente en un público económicamente activo de 25 a 44 años. Otros factores que refuerzan la posición de la empresa son el uso de materiales reciclables y prácticas sostenibles, las relaciones estables con proveedores confiables y el buen posicionamiento de la tienda física como punto de experiencia, aunque la participación en ferias y eventos locales se ha dado de manera ocasional.

Por otro lado, las debilidades identificadas indican áreas críticas que requieren atención estratégica. La falta de formalización de la misión, visión, valores y procedimientos documentados limita la gestión organizacional y la estandarización de procesos. La concentración de responsabilidades en el propietario genera dependencia y riesgo ante eventualidades que afecten su disponibilidad. La empresa presenta además una escasa presencia digital, sin estrategias de marketing online ni canales de venta virtuales, lo que restringe la expansión y el aprovechamiento del comercio electrónico. Otros aspectos débiles incluyen la falta de indicadores de desempeño y gestión contable tecnológica, la dependencia de temporadas altas de venta sin estrategias para épocas bajas, la baja

innovación en productos complementarios y la frecuencia de compra esporádica de los clientes, asociada a la ausencia de programas estructurados de fidelización.

El puntaje total de 2,63 refleja que la empresa posee una base sólida de fortalezas internas que pueden ser aprovechadas estratégicamente, pero también evidencia la necesidad de implementar mejoras significativas en procesos administrativos, digitalización, innovación y estrategias de fidelización para fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Objetivo C. Identificación de la competencia de la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana del municipio de Cartago, Valle del Cauca

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos misionales del vivero, es necesario llevar a cabo un análisis de la competencia; este proceso facilita la identificación de fortalezas y debilidades en comparación con otras empresas del mismo sector en la región, siendo un paso clave para definir estrategias que fortalezcan su posicionamiento en el mercado. La primera etapa de este análisis consiste en describir y evaluar los Factores Claves de Éxito (FCE), los cuales representan los aspectos fundamentales que determinan el éxito de una organización en su sector. Reconocer estos factores permitirá la elaboración de una Matriz de Perfil Competitivo (MPC), una herramienta que posibilita la comparación del desempeño de la empresa con el de sus principales competidores. Si bien los Factores Claves de Éxito varían según el sector y el entorno, en el caso de los viveros, se considera relevante incluir los siguientes:

Tabla 11
Factores Claves de Éxito

Factor Clave de Éxito	Descripción
Variedad en la oferta	Contar con un portafolio amplio de plantas ornamentales y productos artesanales permite atraer a distintos perfiles de clientes y aumentar la competitividad.
Posicionamiento en el mercado	Refleja el reconocimiento y la presencia de la empresa en la zona, evaluado por la cantidad de clientes, frecuencia de compras y recordación de marca.
Eficiencia en distribución	Hace referencia a la capacidad de entregar productos tanto en tienda física como a domicilio, optimizando la logística para brindar una experiencia satisfactoria.
Atención al cliente	Comprende desde la asesoría en el punto de venta hasta el acompañamiento posventa, incluyendo recomendaciones y seguimiento a la satisfacción del consumidor.
Estrategias de promoción	Incluye campañas en redes sociales, participación en eventos locales, alianzas estratégicas y promociones, enfocadas en aumentar la visibilidad del negocio.
Política de precios	Establecer precios adecuados en función de la calidad del producto y la competencia, asegurando rentabilidad sin perder atractivo frente al cliente.
Facilidades de pago	Ofrecer múltiples alternativas de pago (efectivo, transferencias, medios digitales) facilita la compra y mejora la experiencia del consumidor.
Responsabilidad ambiental	Incorporar prácticas sostenibles, como empaques biodegradables o procesos eco-amigables, brinda un valor agregado para consumidores con conciencia ecológica

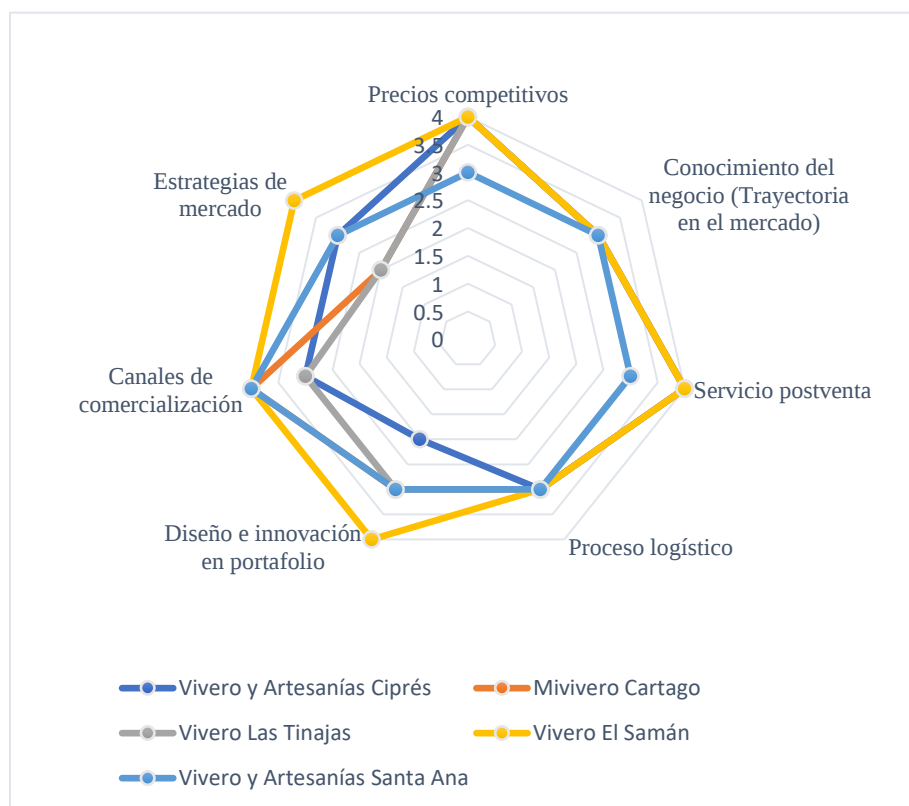
Fuente. Elaboración propia (2025)

Descripción de los competidores**Matriz de Perfil Competitivo**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	Vivero y Artesanías Ciprés		Mivivero Cartago		Vivero Las Tinajas		Vivero El Samán		Vivero y Artesanías Santa Ana	
		Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond
Precios competitivos	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Conocimiento del negocio (Trayectoria en el mercado)	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Servicio postventa	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Proceso logístico	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Diseño e innovación en portafolio	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Canales de comercialización	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Estrategias de mercado	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	4	0,6	3	0,45
TOTAL	1		3,15		3,25		3,1		3,65		3,15

Fuente. Elaboración propia (2025)

Vivero y Artesanías Santa Ana frente a sus principales competidores en el mercado local: Vivero y Artesanías Ciprés, Mivivero Cartago, Vivero Las Tinajas y Vivero El Samán. Esta matriz toma en cuenta factores clave de éxito como precios, conocimiento del negocio, servicio postventa, logística, innovación, canales de comercialización y estrategias de mercado, asignándoles un peso según su importancia estratégica.

Figura 15*Radar de comparación de competidores**Fuente.* Elaboración propia (2025)

En términos generales, Vivero El Samán presenta el puntaje ponderado más alto (3,65), destacándose como el competidor mejor posicionado. Su ventaja se evidencia principalmente en el diseño e innovación del portafolio, así como en la implementación de estrategias de mercado y el uso eficaz de canales de comercialización. Le siguen Mivivero Cartago (3,25), que sobresale por sus precios competitivos y una amplia cobertura comercial, y Vivero y Artesanías Ciprés junto a Vivero y Artesanías Santa Ana, ambos con un puntaje total de 3,15.

Aunque Vivero y Artesanías Santa Ana mantiene una posición relativamente equilibrada respecto a sus competidores, se evidencian oportunidades de mejora, especialmente en factores como precios competitivos, donde obtuvo una calificación de 3 frente a 4 de la mayoría, y en servicio postventa, donde también se ubica por debajo del

promedio con una calificación de 3. Estos aspectos podrían estar afectando la percepción del cliente y limitando el crecimiento frente a empresas más consolidadas.

Por su parte, Vivero Las Tinajas, con un puntaje total de 3,10, aunque muestra una gestión aceptable, queda rezagado principalmente por la falta de innovación en su estrategia de mercado y un limitado desarrollo en los canales de distribución.

Objetivo D. Definición de una Propuesta Estratégica de Mercadeo que Permita Desarrollar Acciones Diferenciadoras Encaminadas a Lograr el Incremento en el Ingreso por Ventas de la Empresa Vivero y Artesanías Santa Ana

Después de haber realizado el diagnóstico de la empresa, se consolidan los factores internos y externos en la matriz DOFA, donde se establecen las estrategias FO, DO, FA y DA que contribuirán al fortalecimiento de los resultados de la organización. Posterior a esto, se determina el plan de acción:

Tabla 12
Matriz DOFA

FODA	Fortalezas	Debilidades
	Estructura organizacional flexible con toma de decisiones ágil. Propietario involucrado en procesos operativos y comerciales, garantizando control de calidad. Portafolio diferenciado que combina plantas y artesanías, generando valor agregado. Atención personalizada y relación cercana con clientes, fomentando fidelización. Uso de materiales reciclables y prácticas sostenibles, reforzando imagen ecológica. Relaciones estables con proveedores confiables. Participación ocasional en ferias y eventos locales, fortaleciendo reconocimiento. Base de clientes consolidada y público económicamente activo (25-44 años). Buen posicionamiento de la tienda física como punto de experiencia.	Falta de formalización de misión, visión, valores y procedimientos documentados. Concentración de múltiples responsabilidades en el propietario, generando dependencia. Escasa presencia digital y falta de estrategias de marketing online. Ausencia de canales de venta virtuales y comercio electrónico. Falta de indicadores de desempeño, reportes financieros y gestión contable tecnológica. Dependencia de temporadas altas de venta sin estrategias para épocas bajas. Baja innovación en productos complementarios y limitada participación en ferias regionales. Frecuencia de compra esporádica y escasa fidelización estructurada.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Estabilidad política y programas de apoyo a la microempresa (Ley 905 de 2004, Ley 1014 de 2006). Incremento en la inversión pública para el desarrollo rural y el turismo sostenible. Inflación a la baja (IPC 2024: 5,2 %), mejorando el poder adquisitivo del consumidor. Tendencia creciente al consumo responsable y productos ecológicos. Alta penetración de redes sociales y herramientas digitales en Colombia (más del 85 % de usuarios activos). Crecimiento de la inversión publicitaria digital (+6 % en 2024).	1. Desarrollar una estrategia de marketing digital sostenible, que combine el uso intensivo de redes sociales con la identidad ecológica y artesanal del vivero. 2. Crear alianzas con programas de turismo sostenible y eventos locales, aprovechando el portafolio diferenciado y el posicionamiento de la tienda física como punto de experiencia. 3. Implementar un canal de comercio electrónico para llegar a nuevos segmentos con poder adquisitivo en aumento y fidelizar a clientes jóvenes. 4. Lanzar una línea premium de productos ecológicos y artesanales personalizados dirigida a consumidores con conciencia ambiental.	1. Fortalecer la presencia digital a través del uso estratégico de redes sociales y marketing de contenidos. 2. Crear un sistema de fidelización digital que incremente la frecuencia de compra mediante promociones y beneficios online. 3. Capacitar al personal en herramientas tecnológicas y marketing digital para aprovechar el avance tecnológico.

Creciente conciencia ambiental y regulaciones que incentivan el reciclaje y la gestión de residuos.
Fomento del turismo cultural y artesanal en el norte del Valle del Cauca.

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Competencia creciente de viveros locales y venta informal en redes sociales. Cambios en los hábitos de consumo que priorizan conveniencia y precios bajos. Trámites administrativos y costos de formalización empresarial. Vulnerabilidad ante la desaceleración económica global y fluctuaciones del consumo. Avance tecnológico acelerado que puede dejar rezagadas a las empresas sin digitalización. Riesgos climáticos (altas temperaturas o lluvias intensas) que afectan la producción de plantas. Cambios en regulaciones ambientales que exigen mayor control y manejo de residuos.	1. Diferenciar la marca frente a la competencia informal mediante la personalización del servicio, la sostenibilidad y el valor artesanal. 2. Fortalecer relaciones con proveedores locales para mitigar el impacto de fluctuaciones económicas o climáticas. 3. Promover certificaciones ambientales locales o sellos verdes para anticipar el cumplimiento de regulaciones ambientales.	1. Implementar un sistema básico de indicadores financieros y de ventas que permita monitorear resultados frente a escenarios económicos fluctuantes. 2. Incorporar innovación en productos y empaques sostenibles como estrategia frente a la competencia informal y la preferencia por precios bajos.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Tabla 13*Plan de acción*

Estrategia	Objetivo específico	Actividades principales	Recursos necesarios	Presupuesto estimado	Tiempo de ejecución
Implementar una estrategia de marketing digital sostenible.	Posicionar la marca en redes sociales y aumentar las ventas online.	Creación de perfiles empresariales en Instagram, Facebook y WhatsApp Business. Diseño de línea gráfica y contenido ecológico. Publicidad segmentada y gestión de campañas digitales. Capacitación en marketing digital. Selección de plataforma (Shopify o Tiendanube).	Computador, internet, community manager, diseñador gráfico.	\$ 2.500.000	Corto plazo (0–6 meses)
Desarrollar una tienda virtual y canal de comercio electrónico.	Ampliar el alcance comercial y facilitar la compra en línea.	Integración con redes sociales y medios de pago. Fotografía profesional de productos. Promoción del canal virtual. Identificar eventos locales y regionales.	Plataforma web, fotógrafo, diseñador web.	\$ 3.500.000	Corto a mediano plazo (6–10 meses)
Crear alianzas con ferias turísticas y artesanales locales.	Incrementar la visibilidad de la marca en el norte del Valle del Cauca.	Diseñar stand ecológico. Participar en mínimo tres ferias al año. Recolectar bases de datos de clientes. Diseñar kits temáticos (huertos urbanos, decoración natural).	Material promocional, transporte, inscripción a ferias.	\$ 2.000.000	Mediano plazo (6–12 meses)
Lanzar una línea premium ecológica y artesanal.	Diversificar el portafolio con productos de alto valor percibido.	Desarrollar empaques sostenibles. Crear campañas de lanzamiento en redes. Establecer alianzas con artesanos locales.	Materias primas, empaques biodegradables, diseñadores, artesanos.	\$ 3.000.000	Mediano plazo (6–12 meses)

Estrategia	Objetivo específico	Actividades principales	Recursos necesarios	Presupuesto estimado	Tiempo de ejecución
Implementar un programa de fidelización “Amigos de Santa Ana”.	Aumentar la frecuencia de compra y retención de clientes.	Crear base de datos de clientes. Diseñar sistema de puntos o descuentos. Enviar boletines y promociones exclusivas. Medir recurrencia de compras. Redactar misión, visión, valores y manuales operativos.	Software CRM básico, asesor en marketing, base de datos.	\$ 1.200.000	Corto plazo (0–6 meses)
Formalizar la gestión empresarial y documentar procesos.	Fortalecer la estructura organizacional y reducir dependencia.	Implementar control contable y financiero básico. Capacitar a el propietario en gestión administrativa. Implementar techos o cobertizos para vivero.	Consultor empresarial, software contable.	\$ 2.000.000	Mediano plazo (6–12 meses)
Fortalecer la resiliencia productiva ante riesgos climáticos.	Garantizar continuidad de la oferta y calidad del producto.	Crear plan de contingencia para temporadas de lluvia o calor. Capacitar en manejo fitosanitario y riego eficiente. Identificar programas de certificación ambiental.	Materiales de infraestructura, capacitación técnica.	\$ 3.500.000	Largo plazo (12–18 meses)
Promover certificaciones o sellos ambientales locales.	Diferenciar la marca como empresa verde y responsable.	Adecuar prácticas de reciclaje y gestión de residuos. Tramitar sello verde o reconocimiento local.	Asesoría ambiental, adecuaciones en infraestructura.	\$ 1.800.000	Largo plazo (12–18 meses)

Fuente. Elaboración propia (2025)

Objetivo E. Formulación del Sistema de Seguimiento y Control a los Planes de Acción de la Empresa Vivero y Artesanías Santa Ana, para la Valoración de la Propuesta Estratégica

Con el propósito de garantizar la correcta implementación, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico de Mercadeo, se diseña un cuadro de indicadores de gestión (KPI) que permite medir el impacto y el nivel de avance de las estrategias formuladas. Este sistema de control constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones basada en resultados, al ofrecer información clara, periódica y verificable sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 14

Seguimiento y control

Estrategia	Indicador (KPI)	Fórmula de medición	Frecuencia de medición	Fuente de información	Desempeño Óptimo	Desempeño Aceptable	Desempeño Crítico
Implementar una estrategia de marketing digital sostenible.	Alcance digital	$(\text{Usuarios alcanzados} / \text{Total publicaciones}) \times 100$	Mensual	Métricas de redes sociales (Meta Business Suite)	$\geq 30\%$ de crecimiento mensual	15–29 % de crecimiento	$< 15\%$ de crecimiento
	Interacción digital	$(\text{Total interacciones} / \text{Total impresiones}) \times 100$	Mensual	Estadísticas de redes	$\geq 10\%$ de interacción	5–9 % de interacción	$< 5\%$ de interacción
Desarrollar una tienda virtual y canal de comercio electrónico.	Porcentaje de ventas digitales	$(\text{Ventas online} / \text{Ventas totales}) \times 100$	Trimestral	Reportes de la plataforma e-commerce	$\geq 15\%$ de las ventas totales	8–14 % de las ventas	$< 8\%$ de las ventas

Estrategia	Indicador (KPI)	Fórmula de medición	Frecuencia de medición	Fuente de información	Desempeño Óptimo	Desempeño Aceptable	Desempeño Crítico
Programa de fidelización “Amigos de Santa Ana”.	Tráfico web	N.º de visitas mensuales al sitio	Mensual	Google Analytics / Plataforma web	≥ 1.000 visitas	500–999 visitas	< 500 visitas
	Tasa de recompra	$(\text{Clientes recurrentes} / \text{Total clientes}) \times 100$	Trimestral	Base de datos de clientes / CRM	$\geq 20 \%$ de clientes recurrentes	10–19 %	< 10 %
	Satisfacción del cliente	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total encuestados}) \times 100$	Semestral	Encuestas postventa	$\geq 85 \%$ satisfacción	70–84 %	< 70 %
Línea premium ecológica y artesanal.	Nuevos productos lanzados	Conteo de referencias nuevas	Semestral	Catálogo de productos	≥ 3 nuevos productos/año	1–2 productos/año	0 productos
	Margen de rentabilidad por línea	$(\text{Ingresos} - \text{Costos}) / \text{Ingresos} \times 100$	Trimestral	Registros contables	$\geq 30 \%$ margen	20–29 %	< 20 %
Participación en ferias turísticas y artesanales.	N.º de ferias o eventos anuales	Conteo de participaciones	Anual	Registros de participación	≥ 3 ferias/año	1–2 ferias/año	0 ferias
	Retorno sobre inversión (ROI)	$(\text{Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$	Anual	Reporte financiero de eventos	$\geq 120 \%$	100–119 %	< 100 %

Estrategia	Indicador (KPI)	Fórmula de medición	Frecuencia de medición	Fuente de información	Desempeño Óptimo	Desempeño Aceptable	Desempeño Crítico
Formalización y gestión empresarial.	Nivel de documentación interna	$(\text{Docs. elaborados} / \text{Docs. requeridos}) \times 100$	Semestral	Carpeta de gestión / Manuales	100 % documentos completados	70–99 %	< 70 %
	Cumplimiento contable y financiero	$(\text{Reportes generados} / \text{Reportes previstos}) \times 100$	Trimestral	Software contable / Excel	$\geq 90 \%$	70–89 %	< 70 %
Gestión ambiental y sostenibilidad.	Porcentaje de residuos reciclados	$(\text{Residuos reciclados} / \text{Total generados}) \times 100$	Semestral	Registro interno de reciclaje	$\geq 70 \%$ reciclaje	50–69 %	< 50 %

Fuente. Elaboración propia (2025)

Conclusiones

- El análisis del entorno externo permitió comprender que la empresa Vivero y Artesanías Santa Ana se encuentra en un contexto donde convergen múltiples factores que influyen directamente en su desarrollo comercial. Desde la perspectiva económica, el municipio de Cartago presenta un mercado en crecimiento para los productos ornamentales y artesanales, impulsado por la preferencia de los consumidores hacia opciones sostenibles, naturales y locales. A nivel social, se identificó una tendencia creciente hacia el consumo responsable y el interés por prácticas ecológicas, lo que constituye una oportunidad significativa para el posicionamiento del vivero como una empresa comprometida con el medio ambiente y el rescate cultural. Sin embargo, el estudio también evidenció amenazas relevantes, como la informalidad de muchos competidores, la limitada promoción institucional del sector artesanal, la volatilidad de los precios de insumos y los efectos del cambio climático sobre la producción de plantas. Estos elementos reflejan que la empresa debe mantener una vigilancia constante del entorno y adoptar estrategias de adaptación que le permitan aprovechar las oportunidades del mercado sin descuidar los riesgos asociados al contexto ambiental y económico local.
- El diagnóstico interno reveló que Vivero y Artesanías Santa Ana cuenta con fortalezas clave relacionadas con su trayectoria, la dedicación y experiencia del propietario, la calidad y diversidad de su portafolio, y el valor artesanal de sus productos. La atención personalizada al cliente, el conocimiento del mercado local y el compromiso con la sostenibilidad son aspectos que diferencian a la empresa dentro del sector. No obstante, el análisis también permitió evidenciar debilidades estructurales que limitan su crecimiento, entre ellas la ausencia de una planeación estratégica formal, la carencia de herramientas de marketing digital, la dependencia de canales de venta tradicionales y la falta de registros sistemáticos de información comercial. Estas debilidades impactan directamente la capacidad de expansión y competitividad de la organización. Se concluye que la empresa posee un potencial de desarrollo considerable, pero requiere fortalecer sus procesos de gestión,

modernizar su estructura comercial e implementar estrategias de comunicación y fidelización que aseguren su sostenibilidad en el tiempo.

- El estudio comparativo con otras empresas del sector permitió determinar que la competencia en el mercado de viveros y artesanías en Cartago y sus alrededores es variada y en constante evolución. Existen competidores que han logrado un mejor posicionamiento gracias al uso intensivo de redes sociales, estrategias de mercadeo experiencial y la integración de productos complementarios. Sin embargo, también se evidenció que la mayoría mantiene una oferta homogénea, con escasa diferenciación y poca formalización administrativa. En este contexto, Vivero y Artesanías Santa Ana cuenta con la ventaja de ofrecer una propuesta de valor auténtica, basada en la fusión entre naturaleza, arte y sostenibilidad, atributos poco explotados por la competencia. No obstante, para capitalizar esta ventaja, la empresa debe fortalecer su presencia digital, desarrollar una identidad visual coherente y ampliar sus alianzas con otros actores del sector turístico y cultural. En conclusión, la comprensión del panorama competitivo constituye un insumo esencial para diseñar estrategias que potencien la visibilidad, mejoren la percepción de marca y aumenten la participación en el mercado regional.
- La formulación de la propuesta estratégica de mercadeo permitió diseñar un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento integral de la empresa desde la perspectiva comercial y comunicativa. El plan propuesto integra estrategias de marketing digital enfocadas en la creación de contenido visual atractivo, gestión activa en redes sociales, promoción por temporada y alianzas con entidades del sector ambiental y turístico. Además, se incluye la diversificación del portafolio mediante la incorporación de productos decorativos y ecológicos con valor agregado, acompañados de actividades experienciales, como talleres de jardinería y ferias artesanales. Se concluye que la propuesta no solo busca aumentar las ventas, sino también generar una conexión emocional con el cliente, basada en los valores de sostenibilidad y creatividad. Al mismo tiempo, ofrece a la empresa una hoja de ruta para optimizar sus procesos de comunicación, fidelización y posicionamiento, consolidándola como un referente local en el mercado de productos naturales y artesanales.

- El diseño del sistema de seguimiento y control representa un componente esencial para garantizar la efectividad y sostenibilidad de las estrategias planteadas. Dicho sistema incluye indicadores de gestión que permiten evaluar el cumplimiento de metas comerciales, el crecimiento en ventas, el nivel de satisfacción de los clientes, la interacción digital y el retorno de la inversión en campañas promocionales. Además, contempla la realización de evaluaciones periódicas que faciliten la retroalimentación y el ajuste oportuno de las acciones implementadas. Se concluye que este sistema no solo constituye un mecanismo de control, sino también una herramienta de aprendizaje organizacional, al promover la toma de decisiones basadas en evidencia. Su aplicación permitirá a la empresa medir con precisión los resultados de la propuesta de marketing, identificar áreas de mejora continua y consolidar una cultura empresarial orientada a la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad.
- Es fundamental reconocer las limitaciones inherentes a este estudio, entre las que se incluyen el posible sesgo en las respuestas de los participantes, derivado de factores como la deseabilidad social o la interpretación subjetiva de las preguntas. Asimismo, existe el riesgo de una falta de representatividad en los resultados si se presenta una baja tasa de respuesta, lo cual podría afectar la generalización de los hallazgos. Otra limitación relevante es la imposibilidad de observar directamente el comportamiento de los participantes en su entorno natural, debido al uso de métodos no experimentales y herramientas virtuales. Estas limitaciones serán debidamente analizadas y expuestas en el informe final, con el fin de contextualizar adecuadamente los resultados y fortalecer la validez de las conclusiones y recomendaciones planteadas.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar un plan de marketing digital estructurado que aproveche plataformas como Instagram, Facebook y WhatsApp Business para la promoción de productos, interacción con los clientes y gestión de ventas. La creación de contenido visual de calidad, el uso de campañas segmentadas y la actualización constante de redes sociales contribuirán a posicionar la marca, atraer nuevos públicos y fidelizar clientes actuales, especialmente entre los consumidores jóvenes interesados en productos sostenibles y artesanales.
- Es necesario formalizar los procesos internos mediante la creación de un plan operativo anual que establezca metas de ventas, presupuestos de inversión, estrategias de abastecimiento y políticas de control financiero. La adopción de herramientas administrativas, como registros de clientes, control de inventario y seguimiento de indicadores de desempeño, permitirá a la empresa tomar decisiones basadas en información real y proyectar un crecimiento ordenado y sostenible.
- Se sugiere ampliar la oferta incorporando productos derivados de materiales reciclables, ecológicos o con diseño personalizado, así como ofrecer talleres, asesorías en jardinería o experiencias de compra vivencial. Esta estrategia permitirá fortalecer el posicionamiento del vivero como una empresa innovadora y responsable con el medio ambiente, al tiempo que amplía las fuentes de ingreso y mejora la conexión emocional con los clientes.

Referencias

- Agencia Digital. (2024). *Estadísticas de Marketing Digital en Colombia en el 2024*.
Obtenido de:
<https://www.simbolointeractivo.com/estadisticas-de-marketing-digital-en-colombia-en-el-2024/>
- Astudillo, J. J., & Jiménez, I. T. (2020). *Diseño de un plan de marketing para la empresa "Café Gran Aragón" en Santander de Quilichao, Cauca para el período 2020 - 2022*. Obtenido de Universidad del Valle:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/255b96b6-9ba1-4260-92b6-5bfe21a2275c>
- Auqui, J. M., & Velazco, B. G. (2024). Plan de marketing digital para el incremento del volumen de ventas de la marca SARAA en la empresa Corporación Leosar S. A. C. (2023). Universidad Privada del Norte.
<https://repositorio.upn.edu.pe/item/2bb0f1b2-b8c0-4a04-a07c-a6667076fbf0>
- Barrera, A. (2024). La ortodoxia del modelo económico clásico y neoclásico en hombros de gigantes. *Lúmina*, 25(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9281356>
- Bedoya, C. A. (2023). *Propuesta Plan de Marketing para el posicionamiento de la empresa "Casa Cosmética" en el municipio de Obando Valle*. Obtenido de Universidad Antonio Nariño: <https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/95aaba6-3386-4f7a-8bb3-c4f96dd72c22/content>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Ecoe Ediciones.
- Betancourt, M. (2014). *Gestión de clientes y fidelización en pequeñas empresas: fundamentos de CRM*. Editorial Ecoe Ediciones.
- Buendía, T. N. (2021). *PLAN DE MARKETING PARA "FABRICA FUENTES Y MATERAS "CHINAUTA FUSAGASUGÁ*. Obtenido de Universidad de Cundinamarca:
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3630/PLAN%20DE%20MARKETING%20PARA%20%E2%80%9C%20FUENTES%20Y%20MATERAS%20%E2%80%9C%20..pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Buitrago Reyes, M., García, L., & Rodríguez, M. (2019). *Diseño de un plan de mercadeo para pequeñas y medianas empresas: estrategias de crecimiento y sostenibilidad*.

- Revista Colombiana de Ciencias Empresariales, 14(2), 21-35. doi: <https://doi.org/10.33571/rce.v14n2.2019.21>
- Buitrago, S., & Duque, P. L. (2020). *Branding Corporativo: una revisión bibliográfica*. Obtenido de Económicas CUC, 41(1): <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/2636>
- Cadavid, J. (2023). *Fusagasugá, Colombia, paraíso de plantas ornamentales*. Obtenido de Agricultura de Las Américas: <https://agriculturadelasamericas.com/agricultura/fusagasuga-colombia-paraíso-de-plantas-ornamentales/>
- Cajamarca, D., & López, S. S. (2022). Aplicación de las fuerzas de porter en el estudio de mercado de empresas del ecuador. obtenido de reciena, 3(1): <https://reciena.esPOCH.edu.ec/index.php/reciena/article/view/47>
- Campines, F. (2023). MARKETING DIGITAL EN REDES SOCIALES Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR. Obtenido de Revista Colegiada de Ciencias, 5(1): <https://revistas.up.ac.pa/index.php/revcolciencia/article/view/4400>
- Carbal, A., Luna, J.A., y Caraballo, A.M. (2024). Teoría organizacional y sostenibilidad empresarial un análisis teórico. Revista de ciencias sociales, 30(10). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9770743>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Colviveros. (2023). *El viverismo en Colombia: Contexto y potencial de la producción de plantas vivas*. Obtenido de <https://www.colviveros.org/ElViverismoColombianoEnero2023.pdf>
- Confecámaras (2023). Dinámica de creación de empresas en Colombia 2023. <https://confecamaras.org.co/images/Informe-Dinamica-de-creacion-de-empresas-2023.pdf>
- Díaz, D. T. (2021). *Gestión de las 5 fuerzas de porter en el reposicionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito Trujillo a cooperativa de servicios múltiples*. Obtenido de Universidad Privada Antenor Orrego:

- https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPAO_fb277bbd6a28ed52a416dfa02a1109af
- Fhon, C. E. (2021). *Alcances y estrategias del marketing relacional, una revisión sistemática de la literatura*. Obtenido de Revista Multidisciplinar, 6(3):
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2504>
- Figuerola, M. L., & Toala, S. P. (2020). *El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes*. Obtenido de Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional, 5(12):
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042548>
- Fisher, L. & Espejo (2004). Mercadotecnia. México: McGraw Hill
- Forero, M. F., & Duque, E. J. (2019). *Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity*. Obtenido de Suma de Negocios, 5(12):
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2014000300158
- Gallegos, C., & Taddei, I. C. (2022). *Controversia sobre la racionalidad en el comportamiento del consumidor*. Obtenido de Inter disciplina, 10(27):
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-57052022000200203&script=sci_arttext
- Gavilán, D. E. (2023). *Impacto de la implementación del área de marketing en la empresa vivero Los Viñedos S.A.C*. Obtenido de Universidad Nacional Agraria La Molina:
<https://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/6225>
- Gómez, M. d., & Vázquez, E. (2019). *Teorías de la administración*. Obtenido de Boletín científico de la Escuela Superior Tepeji del Río, vol 6:
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/3842>
- González, M. A., & López, D. K. (2023). *Teorías de la agencia y de las partes interesadas a partir del concepto de creación de valor*. Obtenido de FACE: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales, 23(1):
<https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/face/article/view/2446>
- Haro, M.E., Casanova, K.A & Espinosa, D.P. (2022). Marketing y pymes: La importancia de las estrategias en su planificación de marketing La importancia de las estrategias

- en su planificación de marketing. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 20(10). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8724494>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6. ed.). McGraw Hill.
- Ibañez, N., & Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *Orbis: revista científica de ciencias humanas*, 54-78.
- Jaramillo, S.A., Tacuri, L.C. & Trelles, D.A. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *INNOVA Research Journal*, 3(10). <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/737>
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2001): Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión 2000
- Kotler, P. & Armstrong. (2012). *Marketing*. México: Pearson
- Kotler, P. (2010). *Negocios y emprendimiento*. Recuperado el 02 de junio de 2015, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2010/03/los-10-principios-del-nuevo-marketing.html>
- Madariaga, C. J., & Lao, Y. O. (2020). *Metodología para pronosticar demanda y clasificar inventarios en empresas comercializadoras de productos mayoristas*. Obtenido de Retos de la Dirección, 14(2): http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552020000200354&script=sci_arttext&tlng=pt
- Maldonado, J. (2013). *Principios de marketing*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U
- Martínez, J. (2005). *El pensamiento emergente en el pensamiento administrativo*. Cali: Universidad del Valle.
- Méndez, C. E. (2009). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Méndez, E. M., & Erazo, J. C. (2019). *La influencia de las 4Ps en el Marketing Digital para la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP*. Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(1): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440795>
- Mera, C., & Cedeño, C. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. Obtenido de Revista Espacios, 43(3): <https://revistaespacios.com/a22v43n03/a22v43n03p03.pdf>

- MinAgricultura. (2024). *Gracias a alianza entre Minagricultura y Colviveros, se fortalecerá a pequeños y medianos productores de plantas ornamentales*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Gracias-a-alianza-entre-Minagricultura-y-Colviveros,-se-fortalecer%C3%A1-a-peque%C3%B1os-y-medianos-productores-de-plantas-ornamental.aspx>
- Mintzberg, H. (1994). Strategy concept I: Five ps for strategy. Fall 1987 California Management Review.
- Mora, C.O. y Ortiz, K.H. (2021). Estrategias para el fortalecimiento organizacional. Universidad de Guadalajara, ISBN: 978-607-8490-90-5.
https://www.researchgate.net/profile/Jesus-Vaca/publication/357574720_El_diseno_institucional_y_sus_ventajas_competitivas_en_pequenas_y_medianas_empresas/links/61d4a946da5d105e551afef5/El-diseno-institucional-y-sus-ventajas-competitivas-en-pequenas-y-medianas-empresas.pdf#page=12
- Mora, G.F. (2025). El desarrollo económico local y su vínculo con la innovación social: su competitividad hacia un espacio de desarrollo endógeno. Estudios de la Gestión, 17(5). http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2661-65132025000100089&script=sci_arttext
- Murillo, G., Zapata, Á., Martínez, J., & Ávila, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y Managment*. Bogota: ECOE Ediciones
- Olaya, J.C., Mejía, P.A. y Casanova, A.M (2022). Tácticas de marketing digital implementadas en las Mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia) para captar clientes antes y durante la pandemia del COVID-19. Revista Estrategia Organizacional, 11(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8543954>
- Perea, L. N. (2024). *Plan de mercadeo para el posicionamiento de la empresa DulcyCandy en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca*. Obtenido de Universidad Libre: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/29003?show=full>
- Pérez, R. (2022). Una visión paradigmática de la teoría del desarrollo. Espacios Públicos, 14 (31). <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19834>
- Pérez, R. D. (2021). *Propuesta de un plan de marketing para una empresa de venta de cactáceas y suculentas en la ciudad de Zacatecas*. Obtenido de Universidad

Autónoma de Aguascalientes:

<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/2175>

Pitre, R. C., & Hernández, H. G. (2020). *Creación de empresas en Colombia: un análisis del perfil del emprendedor moderno*. Obtenido de Revista Clío América, 14(28) :

<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/3854>

Presidencia. (2025). *Inflación de 2024 siguió en descenso y cerró en 5,2 %, jalonada por educación, restaurantes y hoteles, la más baja desde 2021*. Obtenido de

<https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Inflacion-de-2024-siguio-en-descenso-y-cerro-en-52-porciento-jalonada-por-educacion-restaurantes-y-hoteles-250109.aspx>

Quintero, L. F., & Zurbarán, D. J. (2024). *El consumidor y la percepción sobre el modelo de negocio de las tiendas de conveniencia en la ciudad de Medellín*. Obtenido de Ciencia Y Academia, 6(3):

<https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/CYA/article/view/5064>

Rodríguez, A.M. (2022). Análisis de las estrategias de marketing digital utilizadas en las pymes de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/76f1050d-fcad-4762-94ee-7579db29150b>

Ramírez Gallo, A. M. (2019). *Marketing digital como herramienta de mercadeo para las Pymes del Valle de Aburrá*. Repositorio Universidad EIA.

<https://repository.eia.edu.co/entities/publication/0a878509-0540-426b-bfb5-e3e9755248a7>

Salazar, M. P., Giraldo, J., & López, S. (2022). Impacto de las PYMES en el desarrollo económico local: análisis de casos en el Valle del Cauca. *Revista de Desarrollo Regional*, 18(2), 55-72. doi: <https://doi.org/10.32745/rdr.v18n2.2022.55>

Silva, R., & Julca, F. (2021). *Calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente*. Obtenido de Revista de ciencias sociales, 27(3):

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8081766>

Simon, H. A. 1990. Organizations and markets, U.S.A., Department of Economics, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA 15213, Mathematical Social Sciences, 20(3).

Taylor, F.W. (1915). Principios de la administración científica. México: Editorial Skala.

- Vega, A., & Alcántara, R. J. (2024). *Análisis de los factores que afectan el comportamiento de compra en línea de los consumidores mexicanos*. Obtenido de Contaduría y administración, 69(2): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9357237>
- Villalba, D. E. (2023). *La evolución del marketing a lo largo del tiempo: del marketing 1.0 al marketing 5.0*. Obtenido de Revista De Análisis Y Difusión De Perspectivas Educativas Y Empresariales, 3(5): <https://revistascientificas.usil.edu.py/radee/article/view/57>
- Wheelen&Hunger. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson prentice Hall

Anexos

Anexo A

Entrevista

Objetivo: recopilar información clave sobre el estado actual de **Vivero y Artesanías Santa Ana** con el fin de realizar un diagnóstico interno que permita diseñar estrategias de marketing efectivas.

1. ¿La empresa tiene definida la misión y visión?
2. ¿Cómo está estructurada la empresa en términos de áreas y funciones?
3. ¿Cuántos empleados conforman la empresa y cuáles son sus roles principales?
4. ¿Se cuenta con manuales de procedimientos o políticas internas?
5. ¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la empresa?
6. ¿Qué aspectos diferencian a los productos o servicios de la empresa frente a la competencia?
7. ¿Cuáles son las principales dificultades operativas que enfrenta la empresa?
8. ¿Cuenta con proveedores fijos o varía según la disponibilidad de productos?
9. ¿Cómo se maneja la distribución y entrega de los productos a los clientes? ¿Se ofrecen opciones de entrega a domicilio?
10. ¿Qué estrategias utiliza actualmente la empresa para promocionar sus productos y atraer clientes?
11. ¿Se han implementado campañas de publicidad digital o tradicional? ¿Con qué resultados?
12. ¿Cómo es la presencia de la empresa en redes sociales y qué tipo de contenido publican?
13. ¿La empresa participa en ferias, exposiciones o eventos locales para promover sus productos?
14. ¿Existe un programa de fidelización o seguimiento a clientes recurrentes?
15. ¿Se han realizado estudios de mercado para conocer mejor las preferencias y necesidades de los clientes?
16. ¿Cómo ha sido la evolución de las ventas en los últimos años? ¿Existen temporadas altas y bajas?

17. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa a corto y mediano plazo?
18. ¿Qué mejoras cree que podrían implementarse para aumentar la eficiencia y competitividad de la empresa?

Anexo B*Encuesta a clientes*

Objetivo: Medir satisfacción, comportamiento de compra, percepción de la oferta y probar hipótesis para acciones de marketing.

Información general

Edad:

- Menos de 25 años
- Entre 25–34 años
- Entre 35–44 años
- Entre 45–54 años
- 55 años o más

Sexo:

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decir

4. ¿Dónde reside?

- Cartago
- Municipio cercano
- Otra ciudad ¿Cuál? _____

Comportamiento de compra

¿Con qué frecuencia compra en el vivero?

- Cada semana
- Mensual
- 2–3 veces al año
- Ocasionalmente
- Primera vez

¿Qué productos compra con más frecuencia? (marque máximo 2)

- Plantas ornamentales

- Plantas de interior
- Suculentas y cactus
- Materiales y sustratos
- Artesanías
- Servicios (asesoría, montaje, transporte)

¿Cómo realizó su última compra?

- Tienda física
- Pedido por teléfono
- Redes sociales
- WhatsApp
- Otro ¿Cuál?

Satisfacción y calidad (escala 1–5: 1 Muy en desacuerdo / 5 Muy de acuerdo)

Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Los productos que compré cumplen las expectativas de calidad.
- Los precios son adecuados en relación con la calidad.
- La atención del personal fue cordial y profesional.
- La disponibilidad de productos es suficiente.
- El punto de venta (o envío) fue ágil y conforme a lo prometido.
- La información en redes/WhatsApp fue clara y útil.

Preferencias y canales

¿Con qué probabilidad volvería a comprar en el vivero? (0–5 escala)

- 0 (Nada probable) — 5 (Muy probable)

¿Qué medio prefiere para enterarse de promociones y novedades? (marque hasta 2)

- Instagram
- Facebook
- WhatsApp
- Correo electrónico
- Punto de venta
- Otra. ¿Cuál

¿Qué valoraría más en futuras ofertas? (marque hasta 2)

- Descuentos por volumen

- Envío/entrega a domicilio
- Paquetes temáticos (ej. jardines pequeños)
- Contenido/asesoría (tips de cultivo)
- Productos exclusivos/artesanías