



Plan Estratégico para el Desarrollo de la Empresa Ricachiras del Huila S.A.S.

Carlos Andrés Ramírez Charry

Héctor Camilo Ramírez Charry

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos

Bogotá, Colombia

11/09/2025

Plan Estratégico para el Desarrollo de la Empresa Ricachiras del Huila S.A.S.

Carlos Andrés Ramírez Charry

Héctor Camilo Ramírez Charry

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas - MBA

Magíster en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Directora:

Liliana Fernández Gualtero

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos

Bogotá, Colombia

11/09/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A nuestros queridos padres, gracias por enseñarnos el valor del esfuerzo y la importancia de la educación. Este logro es un reflejo de todo lo que nos han dado y de la confianza que han depositado en nosotros.

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento más sincero a la socia de Ricachiras del Huila S.A.S., Diana Pinzón, por su valiosa ayuda y cooperación en la realización de este trabajo de grado, su disposición a compartir su tiempo, conocimientos y experiencia fue esencial para llevar a cabo este proyecto.

Resumen

Este proyecto formula un plan estratégico sostenible para Ricachiras del Huila S.A.S., empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de bizcochos de achira y maíz, que en los últimos años ha enfrentado una disminución en ventas y rentabilidad asociada a los impactos macroeconómicos de la pandemia de COVID-19 y al incremento de costos de producción reportados en el sector panificador colombiano según estadísticas del DANE y reportes sectoriales. La investigación se clasifica como descriptiva y aplicada con un enfoque mixto que incluyó entrevistas semiestructuradas a los socios directivos y encuestas estructuradas a 50 consumidores y 50 tenderos, cuyos resultados fueron procesados estadísticamente mediante frecuencias y porcentajes para identificar tendencias y patrones de consumo.

El diagnóstico estratégico se desarrolló a través de herramientas como la matriz DOFA, el análisis PESTEL, las Fuerzas de Porter y el Modelo de Modernización Organizacional, mostrando que la empresa cuenta con reconocimiento de marca y productos de calidad, pero presenta debilidades en diversificación, presencia digital y estructura organizativa; de manera puntual, el 64 % de los consumidores manifestó interés en productos saludables, solo el 12 % adquiere en la tienda propia y un 72 % calificó positivamente la relación calidad-precio, con base en estos hallazgos, el plan propuesto orienta la diversificación del portafolio, la optimización de procesos mediante tecnologías digitales y la reestructuración organizacional, apoyado en un sistema de indicadores de desempeño para su seguimiento y mejora continua.

Palabras clave: Competitividad , industria alimentaria, innovación, sostenibilidad, transformación digital.

Abstract

This project presents a sustainable strategic plan for Ricachiras del Huila S.A.S., a Colombian company that produces and sells traditional achira and corn biscuits. In recent years, the company has had problems with lower sales and profits because of the COVID-19 pandemic and the increase in production costs in the bakery sector. The research is descriptive and applied, using a mixed method. It included semi-structured interviews with managers and surveys with 50 consumers and 50 shopkeepers. The results were analyzed with basic statistics to find trends and consumption habits.

The strategic analysis used tools such as SWOT, PESTEL, Porter's Five Forces, and the Organizational Modernization Model (MMGO), the results show that the company has good brand recognition and product quality, but weaknesses in diversification, digital presence, and organizational structure, for example, 64% of consumers want healthier products, only 12% buy in the company's own store, and 72% gave a positive opinion about the price-quality relationship, based on these findings, the proposed plan focuses on new healthy products, process improvement through digital technologies, and organizational restructuring. The plan is supported by performance indicators to help monitor results and make continuous improvements.

Keywords: Competitiveness, digital transformation, food industry, innovation, sustainability.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	11
Lista de Tablas.....	12
Introducción.....	13
Objetivos	16
<i>Objetivo general</i>	<i>16</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>16</i>
Justificación	17
Marco Institucional	20
<i>Productos.....</i>	<i>21</i>
<i>Panorama del sector.....</i>	<i>22</i>
<i>Tendencias del sector.....</i>	<i>24</i>
<i>Perfil del consumidor objetivo</i>	<i>27</i>
Marco de Referencia	28
<i>Antecedentes de la investigación</i>	<i>28</i>
<i>Marco contextual.....</i>	<i>30</i>
<i>Marco teórico</i>	<i>31</i>
<i>Marco conceptual</i>	<i>36</i>
<i>Marco legal.....</i>	<i>37</i>

<i>Perspectiva integradora y valor heurístico</i>	39
Diseño Metodológico	40
<i>Tipo de investigación</i>	40
<i>Enfoque de investigación</i>	40
<i>Fases de investigación</i>	41
<i>Población</i>	41
<i>Instrumentos y técnicas</i>	42
<i>Modelo DOFA</i>	43
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	44
<i>Análisis PESTEL</i>	45
<i>Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)</i>	45
Diagnóstico Organizacional	47
<i>Etapas del diagnóstico y metodología utilizada</i>	47
<i>Procesamiento estadístico de datos</i>	47
<i>Análisis de resultados</i>	49
<i>Modelos estratégicos aplicados</i>	51
<i>Cierre del diagnóstico organizacional</i>	53
Plan de Intervención	54
<i>Objetivos estratégicos (modelo SMART)</i>	54
<i>Estrategias propuestas</i>	55
<i>Implementación y ejecución</i>	56

<i>Balanced scorecard (BSC) y KPI</i>	57
<i>Indicadores de evaluación</i>	58
<i>Estudio de costos de la propuesta</i>	59
<i>Retorno de la inversión (ROI) esperado</i>	60
Conclusiones y Recomendaciones	62
<i>Conclusiones</i>	62
<i>Recomendaciones</i>	64
Referencias	66
A. Anexo. Autorización Empresarial	74
B. Anexo. Encuesta para Tenders	75
C. Anexo. Encuesta para Consumidores	77
D. Anexo. Preguntas Entrevista Socios Directivos	79
E. Anexo. Ficha técnica KPI	80
F. Anexo. Despliegue Marco Estratégico	81

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	20
Figura 2. Productos de la empresa	22
Figura 3. Producto interno bruto panadería y molinería	23
Figura 4. Diagrama marco de referencia plan estratégico	28
Figura 5. Matriz de estrategias genéricas de Michael Porter	32
Figura 6. Modelo de triple resultado (triple bottom line).....	34
Figura 7. Flujo de proceso para la producción de achiras.....	50
Figura 8. Productos Ricachiras en punto de venta junto a productos de panadería y snacks	50

Lista de Tablas

Tabla 1. Resultados financieros de las principales compañías del sector (millones).....	25
Tabla 2. Análisis comparativo de empresas productoras de achiras en la región.....	26
Tabla 3. Variables conceptuales clave del estudio.	37
Tabla 4. Fases de Investigación.	41
Tabla 5. Resumen de instrumentos utilizados por segmento	43
Tabla 6. Resultados principales de las encuestas	48
Tabla 7. Hallazgos y oportunidades de mejora	53
Tabla 8. Plan de implementación y ejecución.....	57
Tabla 9. Indicadores de evaluación.	58
Tabla 10. Estudio de costos de la propuesta.....	59
Tabla 11. Escenarios de ROI esperado.....	60

Introducción

Ricachiras del Huila S.A.S. es una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de bizcochos tradicionales a base de achira, queso y maíz, cuya trayectoria regional refleja la importancia de los productos artesanales en la cultura gastronómica del país. Como muchas microempresas del sector panificador, ha enfrentado en los últimos años retos significativos derivados de factores externos e internos que han afectado su competitividad, entre ellos los impactos macroeconómicos generados por la pandemia de COVID-19, el incremento sostenido en los costos de producción y los cambios en las tendencias de consumo hacia productos saludables y sostenibles (FAO, Unión Europea, & CIRAD, 2022). Según el DANE (2024), el sector panadería y molinería registró una disminución del 11,6 % en el primer trimestre de 2024 en comparación con el mismo período del año anterior, lo que refleja una contracción que impactó directamente a las microempresas del sector; de igual forma, la ANDI (2024) reporta que los productos de panadería representaron el 1,97 % del gasto de los hogares colombianos en 2023, pero con un comportamiento decreciente frente a periodos anteriores, lo que evidencia que las presiones en precios y márgenes afectan la sostenibilidad de negocios como Ricachiras del Huila S.A.S.

El propósito de esta investigación es diseñar un plan estratégico sostenible que permita fortalecer la competitividad y rentabilidad de la empresa en un entorno altamente dinámico. Para ello, se planteó una investigación de tipo descriptiva y aplicada con enfoque mixto. En la fase cualitativa se realizaron entrevistas semiestructuradas a los socios directivos y en la fase cuantitativa se aplicaron encuestas estructuradas a 50 consumidores y 50 tenderos, cuyos resultados fueron procesados estadísticamente mediante frecuencias y porcentajes, lo que permitió caracterizar tanto las percepciones

del mercado como los principales desafíos internos de la organización y garantizar una visión integral de la situación actual (Hernández Palomino, 2017).

Un diagnóstico organizacional elaborado por los autores en el marco del proyecto, sustentado en herramientas como la matriz DOFA (Helms & Nixon, 2010), el análisis PESTEL (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006), las fuerzas de Porter (Porter, 1980) y el modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) (Plaza Cardenas, 2016), permitió identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Los hallazgos muestran que Ricachiras cuenta con reconocimiento de marca y productos de alta calidad percibida, pero presenta rezagos en diversificación, transformación digital y flexibilidad organizativa. Solo el 12 % de los consumidores encuestados adquiere productos en la tienda propia, mientras que el 64 % manifestó interés en alternativas saludables como opciones sin gluten o sin azúcar, lo que refuerza la necesidad de innovar en portafolio y canales de comercialización para sostener la participación de mercado (Levapan, 2022).

La investigación se enmarca en el campo de emprendimiento y gerencia, particularmente en el grupo de investigación Dirección y Gestión de Proyectos, cuya línea aborda modelos, metodologías y sistemas de gestión para la gerencia y gestión de proyectos, estrategia y competitividad (Universidad EAN, s.f.). Asimismo, se articula con el campo de ciencia, tecnología e innovación, en el grupo Tecnológico Ontare, alineado a las líneas de tecnología de la información y comunicaciones y cadenas de suministro sostenible (Universidad EAN, s.f.).

Los pilares que guían el plan estratégico propuesto son:

Optimización de procesos operativos mediante tecnologías de la información que permitan mejorar la trazabilidad, el control de inventarios y la eficiencia productiva (López Benítez, 2022).

Diversificación del portafolio de productos, con énfasis en líneas saludables y de valor agregado que respondan a nuevas tendencias de consumo (Caicedo Manyoma & Grass Ramírez, 2024).

Reestructuración organizacional, orientada a flexibilizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación interna y fortalecer la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno (Varela Villegas, 2014).

En suma, este trabajo busca no solo formular estrategias para Ricachiras del Huila S.A.S., sino también aportar un modelo replicable para microempresas del sector alimentario que enfrentan problemáticas similares, de esta forma, la empresa podrá aprovechar sus fortalezas, responder a las demandas del mercado y consolidar su posición en el sector, garantizando un desarrollo equilibrado entre sostenibilidad económica, social y ambiental (CEPAL, 2021).

Pregunta de investigación: ¿Cómo puede el diseño de un plan estratégico sostenible contribuir al desarrollo de Ricachiras del Huila S.A.S., fortaleciendo su competitividad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado mediante innovación en procesos y diversificación de su portafolio de productos?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico sostenible para Ricachiras del Huila S.A.S., orientado a contribuir a su desarrollo empresarial mediante la innovación en procesos y la diversificación del portafolio, de manera que se fortalezcan la competitividad, la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos

Analizar los procesos operativos de Ricachiras del Huila S.A.S. con el fin de proponer estrategias que optimicen la trazabilidad, el control de inventarios y la eficiencia productiva.

Identificar oportunidades de diversificación en el portafolio de productos, considerando tendencias de consumo hacia líneas saludables y de valor agregado.

Evaluar la estructura organizacional de la empresa para plantear estrategias de reestructuración que fortalezcan la toma de decisiones, la comunicación interna y la capacidad de adaptación al entorno.

Integrar los hallazgos en un plan estratégico sostenible que articule los pilares definidos y contribuya al desarrollo empresarial de Ricachiras del Huila S.A.S.

Justificación

El diseño de un plan estratégico sostenible para Ricachiras del Huila S.A.S. responde a la necesidad de fortalecer su competitividad y garantizar su sostenibilidad en un mercado altamente dinámico; la industria alimentaria en Colombia enfrenta cambios significativos debido a las tendencias de consumo, la digitalización de los negocios y la creciente demanda de productos innovadores y saludables; en este contexto, la empresa requiere una estructura que le permita adaptarse a los nuevos desafíos del sector, optimizando sus procesos y aprovechando oportunidades de crecimiento. De acuerdo con la Canasta ANDIA Alimentos, los productos de panadería representaron el 1,97 % del gasto de los hogares colombianos durante 2023, lo que refleja un mercado relevante dentro de la industria y evidencia la necesidad de diferenciarse mediante innovación y calidad para mantenerse competitivos (ANDI, 2024).

Desde una perspectiva de conveniencia y pertinencia sectorial, el sector de productos alimentarios tradicionales ha mostrado una evolución constante en la última década, con una creciente preferencia por alimentos saludables, orgánicos y con valor agregado, sin embargo, factores como la crisis económica generada por la pandemia, el aumento en los costos de producción y la competencia con grandes industrias han afectado la estabilidad de empresas como Ricachiras del Huila S.A.S., un diagnóstico organizacional detallado permitirá identificar sus puntos críticos mientras que la implementación de un plan estratégico basado en innovación y sostenibilidad favorecerá su posicionamiento en el mercado.

El impacto empresarial esperado de este proyecto se traduce en mejoras en eficiencia operativa, reducción de costos, diversificación del portafolio de productos y mayor capacidad de adaptación a las exigencias del mercado, la incorporación de tecnologías de la información facilitará la optimización de procesos mejorando la gestión de

inventarios, la planificación de la producción y la relación con los clientes, además, el diseño de un tablero de indicadores permitirá monitorear el desempeño empresarial asegurando un crecimiento sostenible basado en datos estratégicos.

Desde una perspectiva de evolución organizacional, este trabajo contribuirá a la modernización de la empresa alineando sus procesos internos con estándares de eficiencia y competitividad, la reestructuración organizativa propuesta busca optimizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación entre áreas y fomentar una cultura de innovación, esto no solo beneficiará a la empresa en términos de rentabilidad, sino que también impulsará su capacidad de expansión en mercados nacionales e internacionales.

En términos de valor teórico y relevancia social, este estudio aporta un modelo replicable para pequeñas y medianas empresas del sector alimentario en Colombia proporcionando herramientas estratégicas que pueden ser aplicadas en contextos similares, la sostenibilidad empresarial no solo se enfoca en el crecimiento económico sino también en la generación de empleo y el desarrollo local, impactando positivamente a la comunidad en la que opera la empresa.

Respecto a las implicaciones prácticas y alcance del proyecto, se ha considerado la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales, así como el acceso a información relevante y el tiempo necesario para el desarrollo del estudio, la viabilidad del proyecto está respaldada por la estructura organizativa de la empresa y la posibilidad de implementar estrategias de corto, mediano y largo plazo sin comprometer su operatividad.

En conclusión, la formulación de este plan estratégico sostenible permitirá a Ricachiras del Huila S.A.S. mejorar su posicionamiento en el mercado, optimizar su estructura organizativa e incrementar su competitividad en un entorno desafiante, la integración de herramientas tecnológicas y metodologías de gestión garantizará la

sostenibilidad del negocio generando un impacto positivo en la empresa, el sector y la comunidad.

Adicionalmente, el proyecto se enmarca en las líneas de investigación de la Universidad EAN, lo que asegura su pertinencia académica e institucional, se vincula al campo de emprendimiento y gerencia, en el grupo de investigación Dirección y Gestión de Proyectos, dentro de las líneas de modelos, metodologías y sistemas de gestión para la gerencia de proyectos, así como de gestión de proyectos, estrategia y competitividad, asimismo, se articula con el campo de ciencia, tecnología e innovación, en el grupo tecnológico Ontare , alineado a las líneas de tecnología de la información y comunicaciones y de cadenas de suministro sostenible (Universidad EAN, s.f.), lo que refuerza la conexión del trabajo con la agenda institucional y sus objetivos de impacto social y empresarial.

Marco Institucional

Ricachiras del Huila S.A.S. es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de bizcochos tradicionales de achira y maíz, con más de 20 años de trayectoria en el mercado regional, iniciada de manera artesanal a finales de la década de 1990. Su formalización como sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) se realizó en 2016, con el fin de consolidar la operación, acceder a beneficios empresariales y ampliar su participación en el sector alimentario.

El objeto social de la empresa es la fabricación y comercialización de productos de panadería. Está registrada como microempresa (Grupo III) y su estructura organizativa incluye una junta directiva conformada por tres socios responsables de finanzas, compras y administración. Además, cuenta con un gerente administrativo que supervisa la producción, un área de ventas liderada por un representante comercial y un equipo de cinco colaboradores en producción. En total, la empresa está conformada por nueve empleados que sostienen la operación.

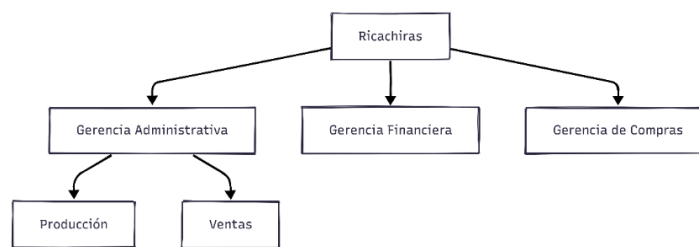


Figura 1. Organigrama de la empresa. Elaboración propia.

Misión: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos a base de queso maíz y achira; con la tradición del sabor casero y contemporáneo su procesamiento y distribución van enfocados al compromiso con nuestros clientes a fin de brindarles un producto de gran calidad y sabor acompañado de un servicio amable, eficiente y oportuno. (Ricachiras SAS, s.f.).

Visión: Nuestro propósito es ser una empresa líder en el Departamento Huila, con miras a crecer en un 100% con rentabilidad y confiabilidad en nuestro mercado nacional e incursionar internacionalmente, ofreciendo una variedad de presentaciones de nuestro producto con los más altos estándares de calidad exigidos por Invima; productos que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, respaldado con la dedicación y profesionalismo del recurso humano y comprometido con los valores de la empresa.

(Ricachiras SAS, s.f.).

Objetivos empresariales

Ser una de las mejores empresas, destacándonos en calidad y buen sabor de nuestro producto.

Ser reconocidos nacional e internacionalmente por nuestro servicio, dedicación, entrega oportuna, atención y satisfacción al cliente.

Ser destacados como empresa ejemplo, comprometidos en el trabajo mancomunado como la gran familia que somos.

Fuente: Catálogo de productos Ricachiras S.A.S. (s.f.), documento interno de la empresa.

Productos

Ricachiras del Huila S.A.S. ofrece productos tradicionales de la gastronomía colombiana elaborados con ingredientes de alta calidad, su especialidad los bizcochos artesanales reconocidos por su textura crujiente y sabor distintivo, lo que le ha permitido consolidarse en el mercado local. Su portafolio incluye el Bizcocho de Achira, preparado con almidón de achira, mantequilla y queso según una receta tradicional, disponible en presentaciones de 25, 50 y 110 gramos, y el Bizcocho de Maíz y Cuajada, que combina el sabor del maíz con la suavidad de la cuajada, ofrecido en empaques de 20, 40 y 90 gramos.



Figura 2. Productos de la empresa. Fuente: Catálogo Ricachiras del Huila SAS (s.f.).

Ricachiras del Huila S.A.S. alcanzaba ventas anuales cercanas a 1.200 millones de pesos, pero durante la pandemia estas se redujeron a la mitad, mientras los costos de producción superaron los precios de venta, afectando su rentabilidad y ocasionando la pérdida de clientes; pese a ello, la empresa se ha mantenido en el mercado gracias a su enfoque en la calidad y satisfacción del cliente, adaptándose a un entorno altamente competitivo.

Para sostener su operación ha implementado estrategias de optimización de costos y mejora de procesos, y evalúa la incorporación de tecnologías digitales que fortalezcan su eficiencia y competitividad. Su propósito es continuar ofreciendo productos de alta calidad, combinando tradición e innovación en un marco de crecimiento sostenible, en este contexto, resulta necesario analizar el panorama del sector alimentario en Colombia, identificando tendencias, competencia y factores que inciden en el negocio.

Panorama del sector

En Colombia, el sector agroalimentario es uno de los principales motores de la economía, con una participación cercana al 3 % en el PIB y alrededor del 26 % del empleo nacional, abarcando desde el cultivo y la producción hasta la distribución y comercialización de alimentos (DANE, 2024) ; (FAO, Unión Europea, & CIRAD, 2022). En 2024, el PIB nacional creció un 2,0 %, destacándose la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, con un incremento del 10,7 %, donde las actividades agrícolas crecieron un 33,6 % y la pesca un 18,2 % (DANE, 2024). Además, el abastecimiento de

alimentos aumentó 9,8 % en 2024, alcanzando 622.415 toneladas en las principales centrales mayoristas, con un desempeño notable en granos y cereales (Mazo Gonzalez, 2024). A pesar de este panorama favorable, la industria panificadora y molinera atraviesa un proceso de contracción. En 2023 presentó una caída del 4,6 % y en el primer trimestre de 2024 el descenso fue del 11,6 % frente al mismo período del año anterior; la producción real disminuyó 4,1 % en 2023 y 10,7 % entre enero y abril de 2024 (Sectorial, 2024).

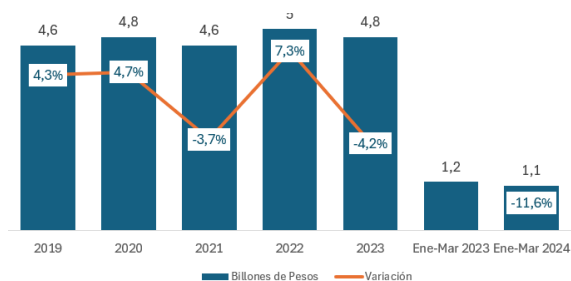


Figura 3. Producto interno bruto panadería y molinería. Fuente: adaptado de Sectorial. (agosto de 2024). Industria Panificadora. Sectorial. <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/documents/report/833450750>

Entre los factores que explican esta caída se encuentra el impuesto del 15 % a los productos ultraprocesados, que elevó los precios y redujo el consumo, junto con normativas del INVIMA (registro sanitario, BPM, etiquetado nutricional según la Resolución 810 de 2021) y requisitos derivados de TLC, que han incrementado los costos de producción y comercialización. Desde mediados de 2023 también se observa una disminución sostenida en las ventas reales de pan y productos derivados, lo que refleja un ajuste del consumo de los hogares. Aunque los costos de producción han cedido levemente, los precios finales siguen al alza, con una inflación del 15,8 % en junio de 2024 (Sectorial, 2024).

En 2021, los precios de la molinería llegaron a incrementarse hasta un 30,4 %. Si bien en 2023 bajaron un 6,3 % y en el primer semestre de 2024 un 16,0 %, los productos

panificados mantienen aumentos de precios, afectando la demanda. La aplicación del impuesto saludable en 2023 redujo el consumo de pan en cerca de un 30 % y se proyecta que, si en 2025 este impuesto aumenta al 20 %, la contracción en ventas y rentabilidad de las empresas podría profundizarse (Sectorial, 2024).

Tendencias del sector

En la última década, el sector de la alimentación en Colombia ha experimentado una transformación significativa impulsada por cambios en las preferencias de los consumidores, en el caso de los productos de panadería, la penetración alcanza cerca del 98 % de los hogares y un consumo promedio de 22 kg por persona al año (La República, 2024).

Una de las tendencias más relevantes es la creciente demanda de productos saludables y funcionales, como aquellos sin azúcar, bajos en grasas saturadas, integrales o libres de gluten, esta evolución responde a una mayor conciencia nutricional y ha generado una disminución en el consumo tradicional de pan, lo que plantea la necesidad de innovar y diversificar la oferta (Universidad Nacional de Colombia, 2025). Asimismo, la digitalización y el acceso a información han impulsado estilos de vida más saludables, favoreciendo productos que combinan bienestar y placer, ofreciendo beneficios nutricionales sin sacrificar sabor (Levapan, 2022).

El sector panificador ha respondido con la producción de panes integrales, postres bajos en azúcar y opciones veganas y sin gluten, explorando ingredientes locales y alternativas innovadoras que aporten diferenciación en el mercado (Solé, 2024). Estos cambios han transformado los hábitos alimentarios, reduciendo el consumo de pan y galletas tradicionales, pero abriendo nuevas oportunidades de innovación. En este contexto, la diversificación hacia opciones más saludables se convierte en un factor crítico para la competitividad de las empresas del sector (Sectorial, 2024).

Competencia del sector

Ricachiras del Huila S.A.S. participa en un mercado altamente competitivo, con actores que van desde productores artesanales hasta grandes compañías de cobertura nacional. Según Sectorial (2024), las principales empresas panificadoras son Harinera del Valle S.A., Compañía de Galletas Noel S.A.S. y Bimbo de Colombia S.A., cada una con ingresos superiores al billón de pesos. No obstante, firmas como Productos Ramo S.A. y Zona Franca Pir S.A.S. destacan por mejores márgenes de rentabilidad pese a menores niveles de facturación, tal como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Resultados financieros de las principales compañías del sector (millones).

	Ingresos Operacionales	Resultado Bruto	EBITDA
Harinera Del Valle S.A.	\$ 1.655.391	\$ 389.968	\$ 344.293
Compañía De Galletas Noel S.A.S.	\$ 1.411.444	\$ 423.507	\$ 331.784
Bimbo De Colombia S.A	\$ 1.258.286	\$ 584.141	\$ 93.574
Productos Ramo SAS	\$ 787.416	\$ 333.931	\$ 270.833
Colombina Del Cauca S.A	\$ 638.582	\$ 137.970	\$ 125.664
Zona Franca Pir SAS	\$ 180.423	\$ 24.798	\$ 18.984
Compañía Manufacturera De Pan Comapan SA	\$ 179.091	\$ 77.001	\$ 19.166
Industrias Alimenticias Perman SA	\$ 166.143	\$ 36.543	\$ 15.427
Donucol S.A	\$ 132.769	\$ 86.078	\$ 17.571
Comestibles Integrales S.A.S	\$ 119.071	\$ 39.826	\$ 21.442
Los Hornitos Panadería Y Pastelería SAS	\$ 112.249	\$ 64.003	\$ 12.971
Industrias Vega Natipan SAS	\$ 103.791	\$ 29.160	\$ 4.765
Industrias Tomy SAS	\$ 98.374	\$ 32.719	\$ 18.282
Pan Pa Ya Ltda.	\$ 95.187	\$ 38.430	\$ 3.547
Industria Santa Clara SAS	\$ 90.573	\$ 34.163	\$ 680

Fuente: Adaptado de Sectorial. (agosto de 2024). Industria panificadora. <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/documents/report/833450750>

En el mercado regional de achiras, la competencia se concentra en cinco marcas principales, presentadas en la Tabla 2., todas cuentan con registro sanitario, predominan las plantas ubicadas en Neiva y coexisten enfoques de producción artesanal e industrial. Mientras Ricachiras S.A.S. mantiene un posicionamiento artesanal con identidad local, empresas como Achiras del Huila Ltda. han logrado una industrialización que les permite llegar a mercados nacionales e internacionales.

Tabla 2. Análisis comparativo de empresas productoras de achiras en la región.

	Ricachiras SAS	Achiras del Huila Ltda.	Achiras La Fortalecilla	Bizcochos Pipe	El Embajador
Producto principal	Achira artesanal 20,40,90 gr.	Achiras 25, 50, 120, 250 gr.	Achiras 160, 300 gr.	Achiras 25, 60, 80, 110 gr.	Achiras 25, 60, 230, 350 gr.
Origen / Tradición	Neiva (Huila) / Tradición local desde 2003.	Fusagasugá (Cundinamarca) / Desde 1986.	Neiva (Huila) / Producción artesanal Desde 2001.	Neiva (Huila) / Marca regional.	Neiva (Huila) / Tradición desde 2007.
Registro / Producción	Registro sanitario / Enfoque artesanal	Registro sanitario / Producción industrializada	Registro sanitario / Enfoque artesanal	Registro sanitario / Producción industrializada	Registro sanitario / Producción industrializada
Otros productos	Bizcocho de maíz y cuajada	Almojábanas, achiras picantes	Bizcocho de maíz, alfandoques, bizcocho de manteca.	Bizcocho de cuajada	Bizcocho de yuca, achiras picantes, pan de arroz
Planta / Canales Ventas	Neiva / Vendedor regional.	Fusagasugá / Tienda online y distribuidores nacionales.	Fortalecillas / Distribuidores nacionales, tienda virtual	Neiva / Distribuidores locales.	Neiva / Tienda virtual
Mercados / Exportaciones	Mercado regional	Mercado Nacional / EE.UU, Canadá España	Mercado Nacional	Mercado regional	Mercado nacional / Potencial exportación

Nota. Elaboración propia con base en información de las páginas web oficiales de empresas del sector (Achiras del Huila, La Fortalecilla, El embajador, entre otras).

Localmente, el mercado de venta de achiras en la ciudad de Neiva (Huila), sede de la planta de Ricachiras, está conformado por cinco marcas principales, tal como se presenta en la Tabla 2, en ella se analizan variables como el producto principal, el origen, el registro sanitario, los canales de venta y los mercados atendidos, del análisis se observa que todas las marcas cuentan con registro sanitario, predominan plantas ubicadas en Neiva, coexisten enfoques de producción artesanal e industrial y algunas marcas exportan a mercados internacionales.

Este análisis evidencia que Ricachiras debe fortalecer su diferenciación basada en tradición y origen local, así como ampliar sus canales de distribución para competir con marcas de mayor escala y nivel de industrialización.

La cadena de valor de Ricachiras del Huila S.A.S. se estructura en cuatro eslabones: insumos, producción, distribución y comercialización. En los insumos intervienen proveedores de harina de maíz, cuajada, mantequilla, empaques y productores agrícolas

locales; el principal reto está en la variabilidad de precios y calidad, lo que incrementa los costos. La producción se realiza mediante procesos principalmente artesanales que, aunque limitan la capacidad de escala, representan un factor diferenciador al conservar atributos tradicionales. En la distribución predominan transportistas y revendedores que abastecen tiendas locales y mercados urbanos, enfrentando altos costos logísticos y cobertura restringida.

Finalmente, en la comercialización, la empresa mantiene reconocimiento regional asociado a la tradición, pero con limitaciones en marketing y ventas digitales. Este panorama abre oportunidades para incorporar prácticas sostenibles en los insumos, estandarizar procesos productivos, fortalecer la logística y diversificar los canales de venta con estrategias digitales y de posicionamiento de marca.

Perfil del consumidor objetivo

En el ámbito demográfico, predominan personas entre 25 y 55 años, de estratos medio y medio bajo, residentes en áreas urbanas y semiurbanas del Huila y municipios cercanos. Estos consumidores valoran los productos tradicionales, reconocen la autenticidad de la receta del bizcocho de achira y priorizan una buena relación calidad–precio, además de confianza en higiene y cumplimiento de normas sanitarias. En cuanto a preferencias, se observa una inclinación por productos artesanales con ingredientes naturales y empaques prácticos. Los principales canales de compra siguen siendo tiendas de barrio y puntos de venta locales; sin embargo, crece el interés por adquirirlos en canales digitales como redes sociales y plataformas de mensajería, lo que representa una oportunidad para fortalecer la presencia digital y diversificar la comercialización sin perder la esencia artesanal de la marca (Elaboración propia, 2025) . Estos hallazgos confirman que la empresa debe orientar sus estrategias hacia la innovación en los canales de venta y la preservación de su identidad regional.

Marco de Referencia

El marco de referencia de este trabajo se estructura en cinco ejes interrelacionados: gestión organizacional, innovación, sostenibilidad, análisis estratégico y transformación digital. Estos componentes permiten comprender la situación actual de Ricachiras del Huila S.A.S. y constituyen la base conceptual para formular un plan estratégico acorde con las necesidades de una microempresa del sector alimentario. La integración de estos ejes conecta el problema identificado —procesos poco innovadores, limitaciones de sostenibilidad y debilidades estructurales— con soluciones prácticas sustentadas en teorías y estudios previos. Como se observa en la Figura 4, se trata de un enfoque articulado que vincula el diagnóstico con los fundamentos teóricos y los resultados esperados.

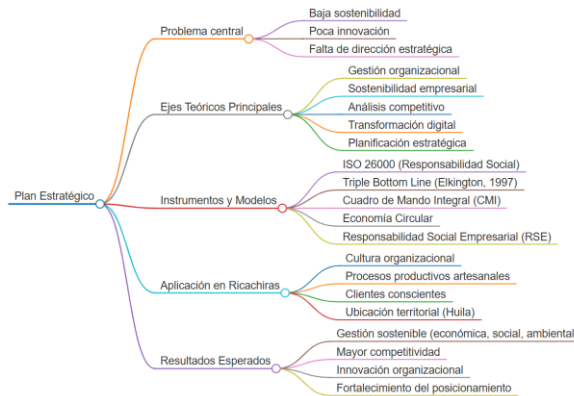


Figura 4. Diagrama marco de referencia plan estratégico. Elaboración propia.

Antecedentes de la investigación

En los últimos años, diversas investigaciones han analizado los retos de las micro y pequeñas empresas del sector alimentario frente a la sostenibilidad, la innovación y la competitividad, aportando aprendizajes útiles para contextualizar la problemática de Ricachiras del Huila S.A.S. y sustentar la formulación de un plan estratégico.

Ocampo, García, Ciro y Forero (2015) evidenciaron en microempresas de alimentos y bebidas de Caldas que la responsabilidad social empresarial (RSE) fortalece el clima organizacional, la fidelización de clientes y las relaciones con proveedores, consolidando la sostenibilidad interna y externa. De forma complementaria, Caicedo Manyoma y Grass Ramírez (2024) mostraron en el litoral pacífico caucano que la organización colectiva basada en confianza e identidad cultural favorece la permanencia de modelos productivos sostenibles.

En cuanto a ecoinnovación, Tegethoff, Santa, Bucheli, Cabrera y Scavarda (2025) demostraron que pymes colombianas que integran eficiencia energética, procesos limpios y rediseño de productos logran mejoras económicas, sociales y ambientales. Rodríguez Guevara, Arango Pastrana y Pineda Ospina (2021) confirmaron lo anterior en la producción artesanal de viche, identificando la bioconversión de residuos y la economía circular como claves de sostenibilidad. A nivel internacional, la FAO (2021) y la CEPAL (2021) resaltan que los sistemas alimentarios requieren reducir desperdicios, integrar actores locales y digitalizar procesos para lograr sostenibilidad e inclusión.

La transformación digital también se presenta como un habilitador estratégico, López Benítez (2022) plantea que no se limita a adoptar tecnología, sino a reconfigurar procesos y cultura organizacional, potenciando estrategias de costos o diferenciación, herramientas como big data e inteligencia artificial facilitan la toma de decisiones informada y el análisis de mercado en tiempo real, ejemplos como la plataforma AgroTIC (Hinojosa, Sanchez, Camacho, & Arguello, 2023) evidencian que la digitalización puede mejorar la trazabilidad y la eficiencia en microempresas agrícolas.

En materia de planificación estratégica, Martínez Pedrós (2012) propone el cuadro de mando integral (CMI) como mecanismo para articular objetivos con indicadores de gestión, permitiendo alinear la visión empresarial con acciones operativas. Arias y Alarcón (2019) destacan, además, la importancia de los sistemas regionales de

innovación agroalimentaria en Colombia, basados en redes de conocimiento y cooperación territorial, como vía para dinamizar la productividad de pequeñas empresas.

Finalmente, Palomino, Pérez y Zambrano (2025) plantean estrategias de economía circular adaptadas al sector alimentario colombiano, mientras que Van Hoof, Solano, Riaño, Méndez y Medaglia (2024) documentaron un caso de finca cacaotera que logró un modelo circular mediante valorización de residuos y compostaje. Estas experiencias, junto con los lineamientos del modelo de Triple Bottom Line de Elkington (1997), ofrecen un marco aplicable a microempresas como Ricachiras del Huila S.A.S., que requieren integrar sostenibilidad, innovación y transformación digital en su estrategia.

Marco contextual

El marco contextual describe el entorno inmediato de Ricachiras del Huila S.A.S., con énfasis en su cadena de valor y el perfil de los consumidores que orientan la estrategia empresarial, la cadena de valor se compone de cuatro eslabones principales:

Insumos: proveedores de harina de maíz, cuajada, mantequilla, empaques y productores locales, el principal reto está en la variabilidad de precios y la calidad irregular, lo que incrementa costos y genera incertidumbre.

Producción: procesos mayoritariamente artesanales que incluyen elaboración, cocción y empaque, aunque limitan la capacidad de escala, constituyen una ventaja al conservar atributos tradicionales y diferenciados.

Distribución: transporte y entrega a tiendas locales, mercados urbanos y puntos de venta informales, con cuellos de botella en costos logísticos y cobertura limitada.

Comercialización: ventas directas en puntos regionales, con reconocimiento asociado a la tradición, pero con debilidades en marketing y canales digitales, para Ricachiras, este escenario abre oportunidades de integrar prácticas sostenibles en insumos, estandarizar procesos, fortalecer alianzas logísticas y diversificar la comercialización mediante estrategias digitales.

El perfil del consumidor objetivo se construyó a partir de encuestas a 50 consumidores y 50 tenderos (Anexos B y C). Se identificó que la mayoría tiene entre 25 y 55 años, pertenece a estratos medio y medio bajo, y reside en áreas urbanas y semiurbanas del Huila y municipios cercanos. Estos consumidores valoran la tradición local, la autenticidad de la receta y una buena relación calidad–precio, además de la confianza en higiene y cumplimiento normativo.

En cuanto a preferencias, existe una clara inclinación hacia productos artesanales con ingredientes naturales y empaques prácticos, las tiendas de barrio y puntos locales siguen siendo los principales espacios de compra, aunque se observa un interés creciente por canales digitales como redes sociales y plataformas de mensajería (Elaboración propia, 2025), esto confirma la necesidad de que Ricachiras fortalezca su presencia digital y diversifique su modelo de comercialización, manteniendo su esencia artesanal.

Marco teórico

Gestión organizacional y cambio

Flórez Uribe (2015) plantea que la administración y la organización interna son pilares en la consolidación de las microempresas, las cuales, ante la escasez de recursos, requieren sistemas de gestión adaptados que equilibren eficiencia y sostenibilidad, la asignación de funciones, la gestión del talento humano y la toma de decisiones deben articularse en estructuras claras que favorezcan la comunicación y el control.

En esta línea, Varela Villegas (2014) sostiene que la organización debe concebirse como un entorno dinámico que fomente aprendizaje, flexibilidad y descentralización, de modo que la innovación no se limite al producto, sino que atraviese toda la cultura organizacional, una estructura abierta a la innovación permite alinear capacidades internas con oportunidades externas y facilita la reinención en entornos cambiantes.

Martínez Guillén (2012) complementa señalando que la gestión del cambio no solo implica nuevas estructuras o tecnologías, sino también integrar la cultura organizacional y las expectativas del equipo humano, para Ricachiras, estos enfoques ofrecen bases para reorganizar procesos internos, mejorar la toma de decisiones y mantener competitividad en contextos dinámicos.

Análisis competitivo y estrategia

Porter (1980) identifica cuatro estrategias genéricas —liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en costos y enfoque en diferenciación— como vías para alcanzar ventajas competitivas. Estas se estructuran según el alcance del mercado (amplio o reducido) y el tipo de ventaja (costos o diferenciación).

Como se observa en la Figura 5, la matriz de estrategias genéricas de Porter representa gráficamente estas alternativas, ofreciendo a las organizaciones un marco para orientar sus decisiones estratégicas, para Ricachiras del Huila S.A.S., este modelo constituye una guía para identificar qué ruta se ajusta mejor a sus capacidades internas y a las condiciones actuales del mercado.

	Diferenciación		
Alcance Amplio	Diferenciación	Enfoque en Diferenciación	Enfoque
	Liderazgo en Costos	Enfoque Costos	
	Costos		

Figura 5. Matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Fuente: adaptado de Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

En la misma línea, Thompson (2023) amplía este modelo proponiendo cinco opciones estratégicas: liderazgo en costos, diferenciación amplia, enfoque en bajos costos, enfoque en diferenciación y mejor valor, cada una responde a diferentes condiciones del

entorno competitivo y busca posicionar a la empresa frente a sus rivales mediante precios más bajos, atributos únicos o soluciones especializadas para nichos específicos.

El liderazgo en costos, por ejemplo, permite competir con precios reducidos gracias a estructuras operativas eficientes, mientras que la diferenciación se centra en atributos únicos que justifican un precio superior. Las estrategias de enfoque permiten atender segmentos con mayor precisión que los competidores generalistas, y la de mejor valor busca equilibrar calidad y precio para atraer a un público más amplio. La elección adecuada depende en gran medida de las capacidades internas y del sector en el que se compite.

Best (2007) subraya que el análisis de mercado es un paso esencial dentro del marketing estratégico, pues permite comprender oportunidades y amenazas, anticipar cambios en la demanda y adaptar las estrategias comerciales, un análisis riguroso no solo guía la selección de mercados atractivos, sino que también facilita alinear la propuesta de valor con las expectativas de los clientes, para Ricachiras, este enfoque proporciona criterios concretos para optar por una estrategia de diferenciación o mejor valor, en consonancia con su identidad artesanal y con las tendencias de consumo saludable en el mercado regional y nacional.

Sostenibilidad empresarial

Desde un enfoque internacional, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2021) promueve principios clave para la transformación sostenible de los sistemas alimentarios, entre los que destacan la reducción del desperdicio, el uso racional de recursos naturales y la inclusión de actores locales en las cadenas productivas. Estos lineamientos, además de responder a desafíos globales, constituyen una hoja de ruta aplicable a microempresas como Ricachiras del Huila S.A.S., que por su carácter artesanal y arraigo territorial pueden articular eficiencia económica con responsabilidad social y ambiental.

En América Latina y el Caribe, la sostenibilidad alimentaria exige una visión integral que articule producción, procesamiento, distribución y consumo, bajo principios de inclusión social y eficiencia económica (FAO, 2021), en este marco, se reconoce la importancia de fortalecer a los actores agroindustriales de pequeña escala, cuya labor contribuye al encadenamiento productivo y a la dinamización del empleo rural, para Ricachiras, ello implica consolidar prácticas de gestión acordes con su contexto regional y sus capacidades organizacionales.

Uno de los marcos conceptuales más relevantes es el Triple Bottom Line, propuesto por Elkington (1997), que plantea evaluar el desempeño empresarial en tres dimensiones: económica (Profit), social (People) y ambiental (Planet).

Como se observa en la Figura 6, este modelo invita a equilibrar simultáneamente las tres dimensiones, ofreciendo a microempresas como Ricachiras una guía para combinar eficiencia financiera, fortalecimiento de vínculos comunitarios y uso responsable de recursos naturales.

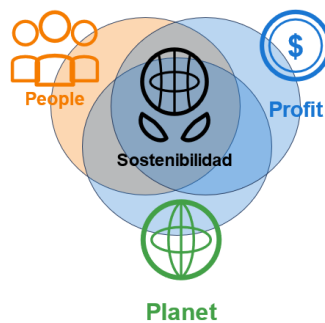


Figura 6. Modelo de triple resultado (triple bottom line). Fuente: adaptado de Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (Vol. 25). *Alternatives journal* (Waterloo).

https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/1mhl30b/cdi_proqu_est_journals_218750101

Complementariamente, Naharuddin, Abdul Rahim y Ngah (Naharuddin, Abdul Rahim, & Ngah, 2024) destacan que en pymes la sostenibilidad basada en este enfoque depende de la innovación ecológica y de la gestión cultural, lo cual refuerza la necesidad de implementar acciones integradas en las tres dimensiones.

A nivel organizacional, Hernández Palomino (2017) destaca el diagnóstico como herramienta clave para identificar áreas de mejora y fortalecer la efectividad institucional, constituyendo un punto de partida para integrar prácticas sostenibles en la estrategia de Ricachiras, en la misma línea, la ISO 26000:2010 ofrece directrices para incorporar principios de responsabilidad social (ISO, 2010), lo que brinda un marco útil para alinear crecimiento con criterios éticos y ambientales.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) también se configura como un eje central: Ocampo, García, Ciro y Forero (2015) evidenciaron que su adopción en microempresas alimentarias de Caldas mejora la percepción externa, el clima organizacional y la fidelización de clientes, hallazgos que confirman la importancia de su integración en Ricachiras, no obstante, persisten retos como el acceso limitado a infraestructura, asistencia técnica y financiamiento con enfoque diferencial, sin embargo, experiencias analizadas por Caicedo Manyoma y Grass Ramírez (2024) demuestran que la organización colectiva y la identidad cultural favorecen la permanencia de modelos sostenibles, ofreciendo aprendizajes para que Ricachiras alinee sus procesos con un desarrollo rural inclusivo y responsable.

Transformación digital

La transformación digital no solo implica incorporar tecnología, sino integrarla a la cultura y valores de la empresa, Galpin (2012) enfatiza la comunicación organizacional como un proceso estratégico que alinea cultura, estrategia y comportamiento, fomentando participación y adaptación.

La CEPAL (2021) señala que la digitalización mejora trazabilidad, eficiencia e interacción con clientes y proveedores, aunque requiere conectividad, infraestructura y competencias digitales. Para Ricachiras, avanzar en este ámbito supone optimizar la gestión de datos y ampliar su presencia en comercio electrónico, automatización de procesos y análisis predictivo, lo que fortalecería su posicionamiento competitivo y su sostenibilidad operativa.

Marco conceptual

El marco conceptual reúne las categorías centrales de este estudio y precisa las variables que orientan el análisis. Estas se fundamentan en la literatura de la administración, la sostenibilidad y la innovación, y se adaptan a la realidad de Ricachiras del Huila S.A.S.

Competitividad. Capacidad de una organización para sostener ventajas frente a sus competidores mediante eficiencia, diferenciación o innovación.

Sostenibilidad. Equilibrio entre desempeño económico, impacto social y responsabilidad ambiental.

Innovación. Generación de productos, procesos o modelos de negocio que aportan valor y diferenciación.

Transformación digital. Integración de tecnologías en procesos productivos, administrativos y comerciales para optimizar la gestión y ampliar mercados.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Prácticas éticas y sostenibles que equilibran crecimiento económico y compromiso social.

Tabla 3. Variables conceptuales clave del estudio.

Variable	Definición conceptual	Relación con el estudio
Gestión organizacional y cambio	Conjunto de procesos de dirección, coordinación y adaptación organizativa que permiten responder a un entorno dinámico mediante estructuras flexibles y cultura de innovación.	Sustenta la necesidad de reorganizar procesos internos y funciones, mejorando la toma de decisiones y la eficiencia operativa de Ricachiras.
Análisis competitivo y estrategia	Evaluación sistemática de las fuerzas del mercado y aplicación de estrategias (costos, diferenciación, enfoque) para obtener ventaja competitiva.	Permite identificar nichos, definir propuestas de valor y orientar la estrategia comercial de Ricachiras frente a sus competidores.
Sostenibilidad empresarial	Integración equilibrada de objetivos económicos, sociales y ambientales en la gestión, basada en modelos como el Triple Bottom Line.	Fundamenta acciones sostenibles en producción, uso de recursos y relación con la comunidad, alineadas al marco regulatorio del sector.
Transformación digital	Proceso de adopción de tecnologías digitales para optimizar procesos, gestión de datos y canales de comercialización.	Orienta a Ricachiras hacia la modernización tecnológica, la trazabilidad de productos y el acceso a nuevos mercados.
Responsabilidad social empresarial (RSE)	Compromiso de la empresa con prácticas éticas, sociales y comunitarias que generan valor más allá de lo económico.	Refuerza la confianza de los consumidores y el impacto positivo de la empresa en la comunidad local.

Nota. Elaboración Propia.

En síntesis, las variables de la Tabla 3 proporcionan el marco que orienta la investigación y permiten establecer un puente entre la teoría y la práctica, para Ricachiras del Huila S.A.S., representan los ejes que sustentan tanto el diagnóstico como la formulación del plan estratégico de gestión sostenible.

Marco legal

La actividad de Ricachiras del Huila S.A.S. está regulada por normas de salud pública, inocuidad alimentaria y responsabilidad empresarial, las cuales garantizan la calidad de los productos, la protección al consumidor y la sostenibilidad de la organización.

En materia sanitaria, la Ley 9 de 1979 estableció el Código Sanitario Nacional (Congreso de Colombia, 1979) y el Decreto 3075 de 1997 reglamentó las condiciones higiénico-sanitarias para la producción de alimentos (Presidente de la Republica de Colombia, 1997), aplicables a microempresas de panadería y derivados de la harina de maíz, la Resolución 2674 de 2013 regula el registro sanitario (Ministro de Salud y Protección Social, 2013), mientras que la Resolución 5109 de 2005 (Ministerio de la Protección Social, 2005) y la Resolución 810 de 2021 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021) establecen requisitos de etiquetado nutricional, en 2022, la Resolución 557 reforzó el etiquetado frontal para productos con alto contenido de azúcares, sodio o grasas saturadas (Ministerio de Salud y de Protección Social, 2022), impactando directamente a la industria panificadora.

En el ámbito de salud pública, la Ley 1355 de 2009 o Ley de Obesidad introdujo medidas de prevención frente a enfermedades crónicas (Congreso de Colombia, 2009), lo que derivó en el impuesto a ultraprocesados vigente desde 2023, que afecta indirectamente el consumo de panificados y exige innovación en productos más saludables. La vigilancia y control corresponden al INVIMA, encargado de autorizar registros sanitarios, verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y realizar inspecciones (INVIMA, s.f.), su cumplimiento asegura confianza al consumidor y acceso a mercados.

En el plano de la responsabilidad empresarial, la ISO 26000:2010 ofrece lineamientos para integrar principios de responsabilidad social (ISO, 2010), Aunque no certificable, constituye un referente para alinear la estrategia de Ricachiras con criterios éticos, sociales y ambientales.

En síntesis, este marco legal constituye la base normativa para orientar los procesos de producción y comercialización de Ricachiras. Su cumplimiento no solo asegura la

viabilidad de la empresa, sino que también respalda su proyección hacia mercados más competitivos y regulados.

Perspectiva integradora y valor heurístico

El marco de referencia integra antecedentes, análisis contextual, fundamentos teóricos, conceptos clave y normatividad, estos apartados, más que secciones aisladas, constituyen un sistema articulado que ofrece una visión integral del entorno en el que opera Ricachiras del Huila S.A.S.

Su valor heurístico radica en que no se limita a recopilar información, sino que orienta la toma de decisiones al vincular teoría y práctica, esta integración permite identificar oportunidades, anticipar riesgos y diseñar estrategias coherentes con la realidad de una microempresa artesanal.

En el caso de Ricachiras, la articulación entre competitividad, sostenibilidad, innovación, transformación digital y responsabilidad social empresarial aporta tanto un soporte conceptual como una guía práctica para enfrentar los retos del sector alimentario en Colombia, de esta manera, el marco no solo fortalece la pertinencia del estudio, sino que también amplía su alcance, al proponer modelos replicables para el desarrollo sostenible de microempresas similares en el contexto regional y nacional.

Diseño Metodológico

El presente capítulo describe el diseño metodológico de la investigación, detallando el tipo y enfoque adoptados, las fases de desarrollo, la población y muestra seleccionadas, así como los instrumentos y técnicas empleados para la recolección de información. Adicionalmente, se incluyen los principales modelos de diagnóstico estratégico aplicados —DOFA, Cinco Fuerzas de Porter, PESTEL y MMGO— que permiten analizar de manera integral la situación actual de Ricachiras del Huila S.A.S. y constituyen la base para la formulación del plan estratégico.

Tipo de investigación

De acuerdo con los objetivos, esta investigación es descriptiva y aplicada. La primera permite caracterizar la situación actual de Ricachiras del Huila S.A.S. mediante el análisis de sus operaciones, estructura organizativa, productos, estrategias de comercialización y posicionamiento en el mercado. A través de este enfoque se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la competitividad de la empresa.

La investigación aplicada se orienta a diseñar un plan estratégico que responda a los problemas detectados y aproveche las oportunidades de mejora, este tipo de estudio trasciende la descripción para proponer soluciones que optimicen la eficiencia operativa, fortalezcan la satisfacción del cliente y eleven la rentabilidad de la organización.

Enfoque de investigación

El estudio adopta un enfoque mixto. En la dimensión cualitativa, se analizan los procesos internos, la dinámica organizacional y las tendencias del mercado, lo que facilita comprender factores que inciden en la sostenibilidad y la competitividad. En la dimensión cuantitativa, se aplicaron encuestas estructuradas a 50 consumidores y 50

tenderos, cuyos resultados permiten medir percepciones, hábitos de compra y nivel de satisfacción con los productos.

La combinación de ambos enfoques ofrece una visión integral, al articular la comprensión cualitativa con datos cuantitativos verificables, esto proporciona un diagnóstico sólido y la base para formular estrategias ajustadas a la realidad empresarial de Ricachiras del Huila S.A.S.

Fases de investigación

Conforme a los objetivos planteados, la investigación se desarrolló en cinco fases, que se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Fases de Investigación.

Fases	Descripción
Revisión Teórica y Contextual	Análisis de literatura relevante y revisión de tendencias del sector panificador en Colombia.
Diagnóstico Empresarial	Aplicación de técnicas y modelos de diagnóstico; identificación de fortalezas, debilidades y factores externos.
Recopilación de Información	Aplicación de encuestas a consumidores y entrevistas a directivos para evaluar percepciones y situación interna.
Análisis e Interpretación de Información	Procesamiento de datos e identificación de patrones entre factores internos y externos.
Plan Estratégico	Definición de estrategias y propuestas de mejora para optimización operativa y comercial.

Nota. Elaboración Propia.

Población

La población del estudio está conformada por los actores clave del ecosistema empresarial de Ricachiras del Huila S.A.S. El primer grupo corresponde a consumidores y clientes de sus productos, cuyas opiniones, percepciones y preferencias permiten identificar debilidades, limitaciones y el nivel de posicionamiento de la empresa en el mercado de panadería y pastelería, su retroalimentación resulta fundamental para reconocer los aspectos que deben fortalecerse en el plan estratégico.

El segundo grupo lo integran directivos, jefes y empleados de Ricachiras, quienes aportan información sobre la gestión empresarial, procesos productivos y estrategias de comercialización, sus respuestas permiten sustentar los problemas detectados y aportar perspectivas sobre oportunidades de mejora y acciones necesarias para fortalecer la competitividad, para la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicando encuestas a 50 consumidores y 50 tenderos, este procedimiento garantizó información representativa sobre percepciones, hábitos de compra y tendencias del mercado, complementada con la visión de los actores internos de la empresa.

Instrumentos y técnicas

Para la recolección de información se emplearon diferentes técnicas con el fin de asegurar un diagnóstico integral de Ricachiras del Huila S.A.S.:

Observación directa: permitió analizar procesos internos, instalaciones y cadena de suministro, identificando debilidades que afectan la eficiencia, calidad y rentabilidad.

Análisis documental: incluyó la revisión de literatura, normativas y reportes sectoriales, aportando el contexto del mercado panificador y de alimentos en Colombia.

Encuestas estructuradas: se aplicaron a 50 tenderos (Anexo B) y 50 consumidores (Anexo C) para identificar percepciones, hábitos de compra y grado de satisfacción. Las encuestas incluyeron ítems relacionados con análisis competitivo, sostenibilidad y transformación digital.

Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a los socios directivos (Anexo D), permitieron profundizar en aspectos de gestión organizacional, estrategia competitiva, sostenibilidad, transformación digital y responsabilidad social empresarial.

La validación de los instrumentos se realizó en dos etapas: primero, un análisis de coherencia interna para asegurar la alineación de cada ítem con los objetivos específicos y las variables conceptuales; y segundo, una revisión por parte de los socios de Ricachiras, quienes, en calidad de actores conocedores del negocio, evaluaron la

pertinencia y claridad de las preguntas, este proceso garantizó la objetividad y utilidad de los instrumentos para el diagnóstico estratégico.

La Tabla 5 sintetiza los instrumentos aplicados y su relación con los segmentos analizados.

Tabla 5. Resumen de instrumentos utilizados por segmento.

Segmento	Instrumento	Descripción
Procesos internos y operativos	Observación directa	Inspección de instalaciones y cadena de suministro.
Contexto y mercado	Análisis documental	Revisión de normativas, tendencias y reportes sectoriales.
Canales de comercialización y consumidores	Encuestas estructuradas (Anexos B y C)	Recolección cuantitativa de percepciones, hábitos de consumo.
Dirección estratégica y visión organizacional	Entrevistas semiestructuradas (Anexo D)	Información cualitativa de socios directivos.

Nota. Elaboración Propia.

En conjunto, estos instrumentos proporcionaron información suficiente, pertinente y confiable para sustentar el diagnóstico estratégico y la formulación de propuestas de mejora en Ricachiras del Huila S.A.S.

Modelo DOFA

Para el diagnóstico organizacional se utilizó el modelo DOFA estratégico, herramienta esencial de la planificación que permite interpretar y sintetizar los factores internos y externos que inciden en el desempeño de Ricachiras del Huila S.A.S.

- Fortalezas: atributos que respaldan el potencial de éxito y crecimiento en el mercado.
- Debilidades: limitaciones y problemas internos que dificultan el logro de objetivos.
- Oportunidades: tendencias y dinámicas del sector panificador que pueden aprovecharse mediante la planificación estratégica.

- Amenazas: factores externos que representan riesgos para la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Este análisis constituye la base para formular estrategias que optimicen la gestión y consoliden la posición de Ricachiras en el mercado.

Cinco fuerzas de Porter

Para identificar oportunidades estratégicas y comprender la dinámica competitiva que enfrenta Ricachiras del Huila S.A.S. en el mercado de snacks, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que permite evaluar los factores que determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad del sector:

- Poder de los proveedores: capacidad de influir en precios, calidad o condiciones de insumos clave.
- Poder de los clientes: posibilidad de exigir precios más bajos o mayor valor agregado.
- Amenaza de nuevos competidores: facilidad con la que pueden ingresar al mercado y aumentar la presión competitiva.
- Amenaza de productos sustitutos: riesgo de que los clientes opten por alternativas que satisfacen la misma necesidad.
- Rivalidad entre competidores existentes: grado de competencia en el mercado, determinado por número de actores, diferenciación de productos y estrategias de posicionamiento.

Este análisis ofrece una visión integral de los retos y oportunidades que enfrenta la empresa, y constituye un insumo clave para diseñar estrategias que fortalezcan su posición competitiva.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite evaluar el entorno macroeconómico que influye en Ricachiras del Huila S.A.S., identificando factores externos que pueden convertirse en oportunidades o amenazas estratégicas:

- Político: regulaciones en alimentos, normas de etiquetado e impuestos a ultraprocesados; también incentivos como subsidios a la agricultura orgánica.
- Económico: variaciones en costos, precios, demanda y capacidad de inversión, especialmente relevantes en mercados volátiles como el alimentario.
- Sociocultural: cambios en las preferencias de los consumidores, con mayor interés en productos saludables, veganos y tradicionales.
- Tecnológico: disrupciones que modifican la producción, comercialización y trazabilidad de alimentos, mejorando eficiencia y control de procesos.
- Ambiental: exigencias crecientes sobre sostenibilidad y uso de empaques biodegradables o certificaciones verdes.
- Legal: normativas de inocuidad y calidad que condicionan la permanencia en el mercado y el acceso a nuevos canales.

Este análisis permite a Ricachiras anticipar riesgos externos y adaptar su estrategia empresarial para mantener competitividad en un entorno cambiante.

Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)

El MMGO se aplicó para evaluar el nivel de madurez organizacional de Ricachiras del Huila S.A.S. y proponer rutas de mejora estructurada. Este modelo examina de forma integral las funciones y capacidades organizacionales desde una perspectiva sistémica y orientada al cambio, considerando seis ejes:

- Dirección estratégica: claridad de misión, visión y objetivos, así como capacidad de adaptación a cambios del entorno.

- Administración de procesos: eficiencia y estandarización que aseguren calidad e inocuidad mediante buenas prácticas de manufactura y mejora continua.
- Gestión del talento humano: formación, motivación y retención del personal, fortaleciendo la capacitación en salud alimentaria y el compromiso con los valores corporativos.
- Tecnología de la información: uso de sistemas digitales para trazabilidad, automatización y mejora de la relación con clientes y proveedores.
- Cultura organizacional: valores, liderazgo y comunicación interna que promuevan innovación, sostenibilidad y trabajo colaborativo.
- Responsabilidad social y sostenibilidad: compromiso con prácticas ambientales, sociales y normativas, incluyendo empaques ecológicos y cumplimiento sanitario.

El análisis a través del MMGO permite identificar el nivel actual de gestión de la empresa y orientar acciones para mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

En síntesis, la metodología propuesta combina enfoques descriptivos y aplicados con técnicas cualitativas y cuantitativas, asegurando un análisis riguroso de los factores internos y externos de la empresa, los instrumentos validados, junto con los modelos de diagnóstico utilizados, ofrecen un panorama integral que facilita la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como las dinámicas competitivas y organizacionales que influyen en Ricachiras del Huila S.A.S., este diseño metodológico proporciona, por tanto, una base sólida para la construcción del plan estratégico orientado a mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Diagnóstico Organizacional

Etapas del diagnóstico y metodología utilizada

El diagnóstico de Ricachiras del Huila S.A.S. se desarrolló en cuatro etapas principales:

- Revisión teórica y contextual, con base en literatura del sector alimentario y panificador en Colombia.
- Aplicación de instrumentos: encuestas estructuradas a 50 consumidores y 50 tenderos (Anexos B y C), entrevistas a socios directivos (Anexo D), observación directa de procesos e inspección de instalaciones.
- Procesamiento de datos, mediante tabulación y análisis descriptivo de frecuencias, tendencias y porcentajes de las encuestas, complementado con interpretación cualitativa de las entrevistas.
- Aplicación de modelos estratégicos (DOFA, Cinco Fuerzas de Porter, PESTEL y MMGO) para integrar los hallazgos internos y externos de la empresa.

Este enfoque metodológico permitió combinar técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral de la situación actual de la organización.

Procesamiento estadístico de datos

Para el procesamiento de la información recolectada mediante encuestas estructuradas, se utilizaron hojas de cálculo en las que se tabularon las respuestas de 50 consumidores y 50 tenderos, se calcularon frecuencias absolutas y relativas (%), lo que permitió obtener una visión cuantitativa de las percepciones, hábitos y expectativas frente a los productos de Ricachiras del Huila S.A.S. Posteriormente, los resultados se organizaron en tablas y gráficos para facilitar su análisis e interpretación. En la Tabla 6 los resultados más relevantes de las encuestas a consumidores.

Tabla 6. Resultados principales de las encuestas

Variable evaluada	Resultado relevante
Calidad percibida del producto	72 % de consumidores califican el sabor como bueno o muy bueno.
Relación calidad–precio	72 % considera que es excelente o buena.
Presentación y empaque	Solo el 2 % lo señaló como aspecto principal en la decisión de compra, lo que evidencia necesidad de mejora.
Canales de compra	96 % adquiere los productos en puntos físicos (mercados locales, minoristas o tienda propia). El 32 % manifestó interés en canales digitales (redes sociales o tienda online).
Atributo más valorado	El 54 % destacó sabor y calidad como factores decisivos, seguidos de ingredientes naturales (12 %) y opciones saludables (10 %).

Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas en 2025.

A partir de los resultados de las encuestas se identificaron aspectos relevantes para la empresa. En primer lugar, la calidad del producto constituye una fortaleza, ya que el 72 % de los consumidores la calificó como buena o muy buena, lo que respalda el valor del origen artesanal. De manera similar, la relación calidad–precio recibió un 72 % de valoraciones positivas, confirmando competitividad frente a otras alternativas del mercado.

Por otra parte, los empaques apenas fueron mencionados por el 2 % como criterio de decisión, lo que sugiere un área de mejora en diseño, practicidad y sostenibilidad. En relación con los canales de compra, predomina el uso de puntos físicos (96 %), aunque un 32 % manifestó interés en opciones digitales, lo que evidencia un potencial de crecimiento en comercio electrónico. Finalmente, entre los atributos más valorados, el sabor y la calidad concentran el 54 % de las preferencias, pero también emergen segmentos interesados en productos más saludables (10 %) y en ingredientes diferenciados (12 %).

Estos hallazgos, respaldados por los resultados cuantitativos, constituyen la base para el análisis estratégico presentado en los apartados siguientes (DOFA, Cinco Fuerzas de Porter, PESTEL y MMGO).

Análisis de resultados

Situación actual

Ricachiras del Huila S.A.S. se posiciona como una empresa artesanal reconocida por su producto insignia: la achira huilense. Los consumidores valoran la autenticidad y tradición de este alimento, lo que ha consolidado un reconocimiento regional. No obstante, la empresa enfrenta limitaciones en marketing digital, diversificación de canales de venta y diseño de empaques. A nivel interno, los procesos son mayoritariamente manuales, lo que asegura la calidad y el carácter artesanal, pero restringe la capacidad de escala y la competitividad frente a empresas más industrializadas.

Desde sus inicios, Ricachiras ha basado su estrategia en el modelo tradicional de “tienda a tienda”, alcanzando más de 50 puntos de venta en Neiva y municipios cercanos como Campoalegre, este canal ha favorecido relaciones cercanas con tenderos y consumidores, aunque actualmente enfrenta limitaciones por la competencia de productos de mayor rotación y menor precio, lo que presiona los márgenes y la rentabilidad.

Ricachiras mantiene un proceso de producción tradicional en la elaboración de sus productos de panadería, adaptándolo en los últimos años para responder al incremento de costos de insumos y a las dinámicas del mercado. La Figura 7 ilustra el flujo operativo de la producción de achiras, destacando la secuencia de actividades desde la recepción de insumos hasta el empaque.

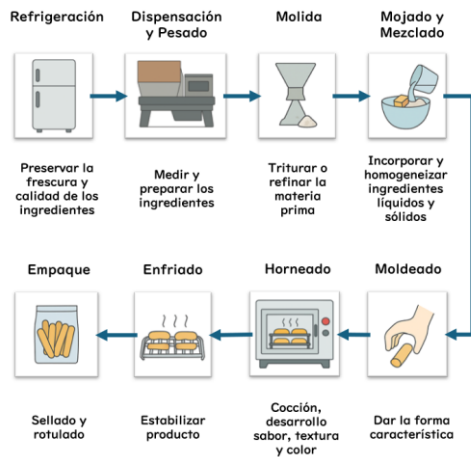


Figura 7. Flujo de proceso para la producción de achiras. Elaboración propia.

El aumento de precios de insumos clave, especialmente el queso, ha obligado a realizar ajustes en las fórmulas con el fin de contener los costos sin sacrificar la calidad ni el sabor, preservando así la identidad artesanal y el posicionamiento regional del producto.

Como se observa en la Figura 8, los productos de Ricachiras comparten exhibición con otras marcas de panadería y snacks, lo que obliga a fortalecer la diferenciación en el punto de venta.



Figura 8. Productos Ricachiras en punto de venta junto a productos de panadería y snacks. Elaboración propia.

En el ámbito digital, la empresa incursionó de forma incipiente en Mercado Libre, pero aún carece de una estrategia consolidada y de perfiles activos en redes sociales, lo que

limita su posicionamiento. Se recomienda fortalecer la presencia virtual con material gráfico actualizado que refuerce la identidad de la marca y amplíe su alcance comercial.

Fortalezas

- Reconocimiento regional y reputación asociada a tradición.
- Diferenciación basada en lo artesanal y en ingredientes locales.
- Alta satisfacción en calidad del producto.
- Fidelización en clientes recurrentes (consumidores y tenderos).

Oportunidades de mejora

- Diversificación hacia canales digitales (e-commerce y redes sociales).
- Optimización logística y reducción de costos de distribución.
- Innovación en empaques sostenibles y funcionales.
- Desarrollo de nuevos productos derivados para atender tendencias saludables

Modelos estratégicos aplicados

DOFA

- Fortalezas: tradición artesanal, calidad percibida, reconocimiento regional.
- Debilidades: baja presencia digital, limitaciones logísticas, dependencia de proveedores locales.
- Oportunidades: demanda creciente de productos saludables y artesanales, apertura de canales digitales, alianzas con distribuidores nacionales.
- Amenazas: industrialización de competidores (Achiras del Huila Ltda., La Fortalecilla), inflación de insumos, regulaciones más estrictas en etiquetado.

Cinco Fuerzas de Porter

- Poder de los proveedores: alto, dado que insumos clave (cuajada, mantequilla) dependen de variabilidad de precios y calidad de productores locales.

- Poder de los clientes: medio-alto, ya que los tenderos comparan precios con marcas industrializadas y los consumidores son sensibles a la relación calidad-precio.
- Amenaza de nuevos competidores: media, con facilidad de entrada para marcas regionales, aunque con barreras en registros sanitarios y distribución.
- Amenaza de sustitutos: alta, considerando galletas, bizcochos y productos industrializados que compiten en precio.
- Rivalidad entre competidores: alta, con actores consolidados como Achiras del Huila Ltda. y Bizcochos Pipe.

PESTEL

- Factor Político: regulación en etiquetado nutricional, resolución 810 de (2021) y resolución 557 de (2022).
- Factor Económico: inflación de insumos y costos logísticos crecientes.
- Factor Sociocultural: preferencia de consumidores por productos saludables y tradicionales.
- Factor Tecnológico: baja digitalización en la empresa; oportunidad en comercio electrónico.
- Factor Ambiental: presión hacia empaques sostenibles y reducción de residuos.
- Factor Legal: cumplimiento estricto de buenas prácticas de manufactura e INVIMA para permanencia en el mercado.

MMGO

El modelo permitió identificar que la empresa se encuentra en un nivel medio de madurez organizacional: fortalezas en dirección estratégica y cultura organizacional, pero rezagos en tecnología, procesos estandarizados y responsabilidad social estructurada.

Cierre del diagnóstico organizacional

En síntesis, el diagnóstico proporciona una visión integral de la situación actual de la empresa y constituye la base para la formulación del plan estratégico, orientado a consolidar su competitividad y sostenibilidad en el mercado regional y nacional.

Tabla 7. Hallazgos y oportunidades de mejora.

Hallazgo identificado	Oportunidad de mejora
Solo el 12 % de los encuestados compra en la tienda propia	Fortalecer la estrategia de venta directa, mejorando la experiencia y visibilidad de la tienda.
64 % de los consumidores manifestó interés en nuevos productos (saludables y veganos)	Desarrollar una línea de productos saludables, sin azúcar y sin gluten, sin perder la identidad tradicional.
Bajo uso de canales digitales para compra	Implementar una estrategia digital progresiva, incorporando ventas en línea y presencia en plataformas de comercio electrónico.
Dependencia canales tradicionales (tiendas de barrio, tenderos)	Diversificar los canales de distribución, explorando alianzas y nuevos puntos de venta.
Competencia fuerte en precio	Innovar en valor agregado (calidad, empaques, atributos saludables) para diferenciarse y no competir solo por precio.
Ajustes de fórmulas limitados por normativa (sellos negros)	Desarrollar nuevas fórmulas con perfil nutricional mejorado que eliminen sellos de advertencia.

Nota. Elaboración Propia.

Con base en los datos obtenidos y el análisis realizado, se identificaron hallazgos clave que reflejan las condiciones actuales de la empresa y del mercado, los cuales permiten plantear oportunidades de mejora alineadas con la estrategia organizacional, la Tabla 7 resume de manera integrada estos hallazgos y las acciones sugeridas para fortalecer la competitividad de Ricachiras del Huila S.A.S., sirviendo como insumo para la formulación de planes y proyectos orientados al crecimiento sostenible de la empresa.

Plan de Intervención

El presente plan de intervención se formula para Ricachiras del Huila S.A.S., microempresa artesanal del sector alimentario, con el propósito de fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado regional y proyectarse hacia escenarios nacionales, el plan se fundamenta en los resultados del diagnóstico organizacional — que incluyó encuestas a consumidores y tenderos, entrevistas a directivos y modelos de análisis como DOFA, Cinco Fuerzas de Porter, PESTEL y MMGO—, así como en la revisión teórica y normativa realizada en capítulos anteriores.

Las propuestas que aquí se presentan buscan dar respuesta a las limitaciones identificadas (baja digitalización, debilidades en empaques, limitaciones logísticas) y aprovechar las oportunidades detectadas (demanda de productos saludables, diversificación de canales de comercialización, fortalecimiento de la identidad artesanal), mediante estrategias innovadoras y sostenibles que articulen lo operativo con lo estratégico.

Objetivos estratégicos (modelo SMART)

- Incrementar la presencia digital en un 30 % e implementar dos canales online en 12 meses.
- Optimizar la eficiencia operativa, reduciendo en un 15 % los costos logísticos en un plazo de 18 meses.
- Desarrollar y validar una línea de productos saludables, iniciando con un estudio de mercado en 6 meses y alcanzando un 10 % de participación en ventas en dos años.
- Mejorar la sostenibilidad en empaques, renovando el 50 % de las presentaciones en un año.

- Fortalecer la cultura organizacional, logrando 80 % de participación de empleados en programas de gestión del cambio en un año.

Estrategias propuestas

Innovación de portafolio

El diagnóstico reveló interés en productos más saludables (64 % de los consumidores encuestados), si bien inicialmente se planteó la inclusión de productos sin gluten, sin azúcar y veganos, se recomienda que Ricachiras realice primero un estudio de mercado que permita identificar:

- el perfil de consumidores de estos productos en el Huila y a nivel nacional,
- sus necesidades, preferencias y disposición a pagar,
- los canales de compra preferidos y la competencia existente.

Este paso evitará riesgos financieros y permitirá diseñar una propuesta diferenciada con base en atributos como lo artesanal y la ausencia de procesos industrializados, factores que pueden posicionar a Ricachiras frente a consumidores que buscan alternativas saludables.

Transformación digital

La incursión en plataformas como Mercado Libre mostró el potencial del comercio electrónico, pero también la falta de una estrategia consolidada. En este sentido, se proponen dos líneas de acción:

- Visibilidad digital: creación de perfiles oficiales en redes sociales, actualización de material gráfico y campañas de marketing digital.
- Gestión basada en datos: implementación de herramientas digitales para recolectar información de ventas y clientes, lo cual permitirá en el mediano plazo desarrollar modelos predictivos de producción y comercialización, optimizando la compra de insumos y la planeación de ventas.

Gestión del cambio

Actualmente se menciona la capacitación al personal, pero es clave ampliar el alcance:

- Comunicar de manera clara la visión estratégica del cambio.
- Involucrar a los empleados en procesos de innovación, de manera que el cambio permee la cultura organizacional.
- Establecer espacios de retroalimentación y participación.

Sostenibilidad y RSE

La sostenibilidad se convierte en un eje estratégico para Ricachiras. Se recomienda:

- introducir empaques biodegradables y sostenibles,
- fortalecer las compras a proveedores locales,
- garantizar el cumplimiento de normativas sanitarias y de etiquetado,
- vincular estas acciones con la RSE, generando valor tanto para los consumidores como para la comunidad.

Estrategias financieras

Dado el contexto de incremento de costos en insumos (ejemplo: el queso), es fundamental que los proyectos de innovación se sustenten en un análisis costo-beneficio. Esto permitirá determinar la viabilidad de cada estrategia y evitar presiones sobre los márgenes de la empresa.

Implementación y ejecución

La implementación del plan estratégico de Ricachiras del Huila S.A.S. se proyecta en un horizonte de 18 meses, considerando la complejidad de las acciones planteadas y la necesidad de articular recursos humanos, financieros y tecnológicos, el despliegue se organiza en fases progresivas que abarcan desde la investigación de mercado hasta la

consolidación de canales digitales y la optimización logística, garantizando una ejecución ordenada, medible y sostenible.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las actividades se acompañan de responsables definidos, recursos asignados y un sistema de seguimiento basado en indicadores de gestión (KPI), el cronograma se presenta a continuación como Tabla 8. donde se detallan las actividades clave y su temporalidad.

Tabla 8. Plan de implementación y ejecución.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7-12	Mes 13-18
Estudio de mercado (nuevos productos saludables)	•	•	•					
Reformulación de empaques sostenibles		•	•	•	•			
Creación de perfiles digitales y campañas		•	•	•	•			
Alianzas con e-commerce y delivery			•	•	•			
Lanzamiento línea saludable (piloto)				•	•	•		
Estandarización de procesos y manuales					•	•	•	
Capacitación y gestión del cambio					•	•	•	•
Monitoreo de KPIs y reportes		•	•	•	•	•	•	•

Nota. Elaboración Propia

Balanced scorecard (BSC) y KPI

Para garantizar el seguimiento del plan, se propone un Cuadro de Mando Integral (BSC) con indicadores en cuatro perspectivas:

Financiera

- % de ventas de productos saludables sobre el total.

- Reducción del costo logístico (%).

Clientes

- Nivel de satisfacción del cliente (% encuestas positivas).
- Participación de mercado en línea saludable (%).

Procesos internos

- % de empaques sostenibles implementados.
- Tiempo promedio de entrega (días).

Aprendizaje y crecimiento

- % de empleados capacitados en transformación digital.
- % de participación en programas de gestión del cambio.

Cada KPI cuenta con ficha técnica que especifica objetivo, meta, umbral, fórmula de cálculo, fuente de datos, responsable y frecuencia de medición (ver Anexo E).

Indicadores de evaluación

Los siguientes indicadores de evaluación (KPI) de la Tabla 9 permitirán examinar los resultados alcanzados con la implementación de las estrategias propuestas y detectar desviaciones que requieran correctivos oportunos.

Tabla 9. Indicadores de evaluación.

Estrategia	Indicador	Fórmula	Unidad	Meta	Responsable
Diversificación de productos	Nuevos productos saludables	Número de productos saludables lanzados en el año	Número	≥ 3 productos en 12 meses	Gerencia administrativa
Posicionamiento de marca y fidelización del cliente	Nivel de aceptación del consumidor	(Valoración positiva de consumidores / Total de encuestados) × 100	%	≥ 80 % de aceptación	Gerencia administrativa

Posicionamiento digital de marca	Cantidad de publicaciones	Numero de publicaciones en el mes	Número	8 por mes	Gerencia administrativa
Optimización de procesos operativos	Herramientas implementadas	Tiempo implementación	Meses	8 meses	Gerencia administrativa
Incrementar ventas tienda propia	Incremento % ventas	Diferencia porcentual periodo anterior	%	20% en 6 meses	Gerencia administrativa

Nota. Elaboración Propia.

Estudio de costos de la propuesta

Para evaluar la viabilidad económica de las acciones planteadas, se elaboró un estudio preliminar de costos que considera los recursos requeridos para implementar las iniciativas estratégicas definidas. Los valores presentados son referenciales y permiten dimensionar el impacto financiero de la propuesta, en la Tabla 10 se detallan las iniciativas, el desglose de costos estimados y el impacto esperado, lo que brinda una visión clara de los requerimientos económicos necesarios para la implementación.

Tabla 10. Estudio de costos de la propuesta.

Iniciativa propuesta	Detalle de costos	Costo estimado (COP)	Impacto esperado
Desarrollo de línea de productos saludables (sin azúcar y sin gluten)	Investigación y desarrollo de nuevas fórmulas, pruebas piloto, empaques diferenciados, obtención de registros sanitarios.	\$8.000.000	Ampliar portafolio y captar nuevos segmentos de mercado
Fortalecimiento de la tienda propia	Adecuaciones físicas menores, material POP, campañas locales de marketing y promoción.	\$5.000.000	Incrementar ventas directas en un 15 %
Implementación de estrategia digital (comercio electrónico y redes)	Diseño de tienda virtual, gestión de redes sociales, capacitación en marketing digital.	\$3.500.000	Aumentar visibilidad y ventas en canales no presenciales

Capacitación de personal	Talleres de buenas prácticas de manufactura, innovación en procesos y atención al cliente	\$2.000.000	Mejorar productividad, calidad y servicio al cliente
--------------------------	---	-------------	--

Nota. Elaboración Propia.

Este estudio de costos preliminar evidencia que la ejecución de la propuesta requiere una inversión total aproximada de \$18.500.000 COP, distribuida entre el desarrollo de productos, el fortalecimiento de canales de venta, la digitalización y la capacitación del personal, la aplicación de estas iniciativas está alineada con los objetivos estratégicos del plan y permitirá a Ricachiras del Huila S.A.S. fortalecer su competitividad, diversificar su oferta y consolidar su posicionamiento en el mercado.

Retorno de la inversión (ROI) esperado

En la Tabla 11 se presentan los escenarios de retorno de inversión (ROI) esperados, que constituyen un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 11. Escenarios de ROI esperado.

Escenario de incremento en ventas	Ingresos adicionales estimados (COP)	Inversión total (COP)	ROI esperado
5 % de incremento	\$27.500.000	\$18.500.000	48,6 %
10 % de incremento	\$55.000.000	\$18.500.000	197,3 %

Nota. Elaboración Propia.

Considerando ventas anuales de aproximadamente \$550.000.000 COP, la implementación del plan estratégico —diversificación de productos saludables, fortalecimiento de la tienda propia e incorporación de canales digitales— proyecta un incremento en ventas entre 5 % y 10 % en el primer año.

Con una inversión de \$18.500.000 COP, el ROI esperado se sitúa entre 48,6 % y 197,3 %, rango conservador y coherente con el desempeño histórico de la empresa.

El plan de intervención, respaldado por un retorno de inversión positivo y metas alcanzables, constituye una hoja de ruta clara para el crecimiento sostenible de

Ricachiras del Huila S.A.S, este diagnóstico estratégico y sus proyecciones financieras ofrecen la base para las conclusiones y recomendaciones que se presentan en el siguiente capítulo.

El despliegue detallado del marco estratégico y los indicadores propuestos se encuentra ampliado en el Anexo E, el cual constituye un soporte técnico para la implementación y monitoreo del plan.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del proceso de intervención realizado en la empresa Ricachiras del Huila S.A.S., resultado del diagnóstico organizacional, el análisis del entorno y la formulación del plan estratégico. Asimismo, se exponen las recomendaciones orientadas a facilitar la implementación efectiva del plan propuesto, con el fin de fortalecer su competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación en un entorno empresarial dinámico y altamente regulado.

Conclusiones

El análisis del entorno permitió identificar que el sector alimenticio colombiano atraviesa una transformación impulsada por consumidores más informados, exigentes y conscientes de su salud; las tendencias de consumo saludable, productos bajos en azúcar y sin gluten, así como el auge de lo orgánico y funcional, representan una oportunidad estratégica para Ricachiras del Huila S.A.S.; en este sentido, la empresa debe revisar su propuesta de valor y alinearla con dichas tendencias, con el fin de responder a las nuevas preferencias del mercado y mantener su competitividad en un sector en constante evolución.

El estudio evidenció que la empresa aún opera bajo un modelo tradicional, con escasa incorporación de herramientas tecnológicas que apoyen sus procesos, la falta de digitalización limita su capacidad de respuesta, seguimiento y expansión; se identificó como fundamental la implementación de tecnologías de la información para modernizar la producción, el control de inventarios, el análisis de datos y la relación con los clientes. Esto permitiría mejorar la eficiencia operativa, reducir errores, optimizar tiempos y fortalecer la trazabilidad de sus productos, aspectos esenciales para alcanzar una gestión moderna y sostenible.

El diagnóstico organizacional reveló que Ricachiras del Huila S.A.S. posee fortalezas relevantes como la tradición del producto, la calidad artesanal y el reconocimiento regional, no obstante, enfrenta debilidades críticas como una estructura rígida, escasa diversificación del portafolio y una limitada presencia en canales digitales; a nivel externo, se evidencian oportunidades asociadas con el mercado saludable y los canales de comercialización emergentes, mientras que las amenazas están representadas por la inflación, el impuesto a ultra procesados y la competencia de grandes empresas panificadoras, estos hallazgos sustentan la necesidad de una reestructuración estratégica.

Con base en el diagnóstico, se formuló un plan estratégico que propone acciones concretas para diversificar el portafolio de productos, modernizar la estructura organizacional e incorporar prácticas sostenibles en la operación, este plan incluye el desarrollo de nuevas líneas de productos saludables, la mejora de procesos mediante tecnologías, y el fortalecimiento de capacidades organizativas orientadas al cambio y la innovación, estas acciones están diseñadas para responder a las exigencias del entorno, consolidar el posicionamiento de la empresa y garantizar una evolución equilibrada entre crecimiento económico, impacto social y sostenibilidad ambiental.

Finalmente, se diseñó un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirá evaluar en tiempo real el avance del plan estratégico y su efectividad, este tablero de control considera métricas financieras, operativas, comerciales, de innovación y sostenibilidad, permitiendo una toma de decisiones basada en evidencia; el uso adecuado de estos indicadores facilitará la retroalimentación continua, el ajuste oportuno de las estrategias y la alineación del equipo directivo con los objetivos organizacionales, asegurando así la implementación efectiva del plan propuesto.

Recomendaciones

Se recomienda a Ricachiras del Huila S.A.S. diseñar e implementar una línea de productos saludables que incluya opciones sin gluten, sin azúcar añadida, veganas o con ingredientes funcionales como la harina de banano o quinua, esta línea debe responder a las nuevas demandas del mercado colombiano y global, priorizando ingredientes naturales y empaques sostenibles; la empresa también debería participar en ferias de alimentos saludables, alianzas con tiendas naturistas y estrategias de alianza de marca con influenciadores del estilo de vida saludable, este enfoque no solo fortalecerá su posicionamiento, sino que también facilitará su acceso a nuevos nichos de mercado.

Se sugiere iniciar un proceso escalonado de transformación digital, comenzando por implementar herramientas de gestión de inventarios, control de producción y fortalecer la relación con los clientes; además, es clave incorporar plataformas de ventas digitales y automatizar procesos como la trazabilidad de productos y análisis de datos de ventas, en este proceso, se recomienda crear y mantener cuentas oficiales en redes sociales y plataformas digitales, acompañadas de material gráfico propio, actual y de alta calidad de los productos, lo cual permitirá proyectar una imagen corporativa coherente, mejorar la visibilidad de la marca y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Para fortalecer estas capacidades, se sugiere que el equipo realice cursos en línea en marketing digital, comercio electrónico y gestión de redes sociales, lo que permitirá adquirir conocimientos prácticos de manera flexible y a bajo costo; esta modernización contribuirá a optimizar recursos, mejorar la productividad y aumentar la competitividad en el mercado.

Como resultado del diagnóstico organizacional, se recomienda revisar y actualizar la estructura organizativa de la empresa, incluyendo la definición clara de roles, responsabilidades y procesos; es crucial fortalecer la gestión del talento humano mediante planes de capacitación continua, incentivos a la innovación y promoción de una cultura organizacional abierta al cambio; también se sugiere establecer manuales de

funciones, procesos estandarizados y un sistema de comunicación interna más eficiente, este fortalecimiento institucional consolidará la toma de decisiones estratégicas, aumentará la cohesión del equipo y mejorará el clima organizacional.

Se recomienda desplegar el plan estratégico formulado en fases realistas y bien calendarizadas, con responsables asignados, presupuesto estimado y metas específicas; es importante alinear todas las decisiones empresariales con los pilares de sostenibilidad definidos: eficiencia operativa, diversificación del portafolio y responsabilidad social. El equipo directivo debe liderar con visión de largo plazo, promoviendo la innovación y el compromiso organizacional, además, se aconseja realizar un piloto inicial con uno de los nuevos productos saludables, evaluar resultados, y escalar progresivamente las estrategias más exitosas, este enfoque garantista facilitará una implementación más efectiva y medible.

Se sugiere institucionalizar el uso de un tablero de control basado en los indicadores definidos, realizando reuniones periódicas de seguimiento para evaluar el avance del plan estratégico. Estos KPI deben abarcar aspectos financieros (ventas, rentabilidad), operativos (productividad, tiempos de entrega), comerciales (satisfacción del cliente, retención), ejes de sostenibilidad (uso de materiales ecológicos, eficiencia energética) y digitales (número de ventas online, interacción en redes); la empresa debe fomentar la toma de decisiones basada en datos, ajustando las estrategias en función de los resultados; a largo plazo, este enfoque analítico mejorará la capacidad de adaptación de Ricachiras y su sostenibilidad.

Referencias

- Alfonso Aguilera, L. D., & Espinel Manchego, L. V. (2022). Propuesta de mejora y aumento de la productividad para una empresa de producción de alimentos, enfocada en los ODS. Universidad El Bosque. Obtenido de <https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstreams/0e9c5273-88ac-4c48-8089-247fe4ad484c/download>
- ANDI. (2 de febrero de 2024). ¿Cómo fue el comportamiento del gasto de los colombianos en alimentos durante el 2023? Obtenido de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17611-como-fue-el-comportamiento-del-gasto-de>
- Arias, M. E., & Alarcón, S. (2019). *Sistemas regionales de innovación agroalimentarios de Colombia: un análisis factorial y de clúster para la industria*. Cuadernos de Desarrollo Rural. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/23636/22866>
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3408>
- Caicedo Manyoma, M. S., & Grass Ramírez, J. F. (2024). Sostenibilidad en la transformación agroindustrial de la Costa Pacífica del Cauca. *8(2)*, 1228–1255. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10561
- CEPAL. (2021). Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46965/4/S2100283_es.pdf
- Congreso de Colombia. (1979). *Ley 9 de 1979, Código Sanitario Nacional*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1177>

- Congreso de Colombia. (2009). *Ley 1355 de 2009: Por medio de la cual se establecen disposiciones para la prevención y control de las enfermedades no transmisibles y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37604>
- DANE. (2024). *Producto Interno Bruto (PIB) III trimestre 2024 preliminar*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística .
- Elaboración propia. (2025). *Encuestas aplicadas a consumidores y tenderos de Ricachiras del Huila S.A.S. Neiva*.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- FAO. (2021). *Sistemas alimentarios en América Latina y el Caribe: Desafíos en un escenario pospandemia*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. doi:<https://doi.org/10.4060/cb5441es>
- FAO, Unión Europea, & CIRAD. (2022). *Catalizar la transformación sostenible e inclusiva de nuestros sistemas alimentarios*. Roma, Bruselas y Montpellier, Francia: FAO, Unión Europea y CIRAD. doi:<https://doi.org/10.4060/cc2298es>
- Flórez Uribe, J. A. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas (2.ª ed.)*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5588>
- Galpin, T. J. (2012). *La comunicación*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7190>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now?: A review of academic research from the last decade. 3, 3, 215. *Journal of Strategy and Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: teoría, práctica y casos*.

México, D.F.: Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7287>

Hinojosa, C., Sanchez, K., Camacho, A., & Arguello, H. (2023). *AgroTIC: Bridging the gap between farmers, agronomists, and merchants*. arXiv.

doi:<https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.12418>

INVIMA. (s.f.). Transparencia y acceso a la información pública. Obtenido de

<https://www.invima.gov.co/transparencia>

ISO. (2010). ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility. Obtenido de

<https://www.iso.org/standard/42546.html>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. 7.^a ed. Pearson Education.

La República. (17 de octubre de 2024). Consumo de pan en Colombia llega a 22 kg por persona al año. <https://www.larepublica.co/empresas/consumo-de-pan-en-colombia-3977301>.

Levapan. (28 de Marzo de 2022). *Nuevas tendencias en panadería y pastelería*.

Recuperado el 4 de Febrero de 2025, de Levapan - Revista Pan Caliente:

<https://www.revistapancaliente.co/nuevas-tendencias-en-panaderia-y-pasteleria/>

López Benítez, Y. (2022). *Transformación digital en la empresa*. Bogotá: Ediciones de la

U. Obtenido de [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=24876)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=24876](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=24876)

Martínez Guillén, M. d. (2012). *Gestión del cambio*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Obtenido de [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7031)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7031](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7031)

- Martínez Pedrós, D. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4983>
- Mazo Gonzalez, D. (29 de Agosto de 2024). *Creció el abastecimiento de alimentos en Colombia, cifras e implicaciones*. Recuperado el 4 de Febrero de 2025, de Infobae: <https://www.infobae.com/colombia/2024/08/29/crecio-el-abastecimiento-de-alimentos-en-colombia-cifras-e-implicaciones/>
- Milla Gutiérrez, A. (2012). *a elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4983>
- Ministerio de la Protección Social. (2005). *Resolución 5109 de 2005: Por la cual se establecen los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion%205109%20de%202005.pdf>
- Ministerio de Salud y de Protección Social. (2022). *Resolución 557 de 2022: Por la cual se establecen los lineamientos técnicos y operativos para la implementación del etiquetado nutricional frontal de advertencia en alimentos y bebidas envasados*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20557%20de%202022.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *Resolución 3168 de 2015: Por la cual se establecen disposiciones relacionadas con el etiquetado nutricional de los alimentos envasados para consumo humano*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%203168%20de%202015.pdf

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). Resolución 810 de 2021: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal para alimentos envasados para consumo. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20810de%202021.pdf
- Ministro de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674: Por la cual se establecen los requisitos sanitarios que deben cumplir los manipuladores de alimentos y las disposiciones sobre buenas prácticas de higiene en la fabricación, procesamiento, preparación, envasado, almacenamiento, transporte*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Naharuddin, N. S., Abdul Rahim, R., & Ngah, R. (2024). *Determinants impacting the Triple Bottom Line sustainability performance in SMEs: A systematic literature analysis and future research agenda* (Vol. 11). Advances in Social Sciences Research Journal. doi:<https://doi.org/10.14738/assrj.112.2.16401>
- Neiva, O. D. (2017). *Caracterización de la cadena de valor del bizcocho de achira*. Neiva: Alcaldía de Neiva. Obtenido de <https://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/EstadisObservat/CADENA%20DE%20VALOR%20DEL%20BIZCOCHO%20DE%20ACHIRA%20FORTALECILLAS.pdf>
- Ocampo López, O. L., García López, J. A., Ciro, R. L., & Forero Páez, Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. *11(2)*, 72-90. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/1163>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2021).

Sistemas alimentarios en América Latina y el Caribe: Desafíos en un escenario pospandemia. FAO. doi:<https://doi.org/10.4060/cb5441es>

Palomino Ávila, K. S., Perez Ávila, M. Y., & Zambrano Luna, A. V. (2025). *Evaluación de*

la tendencia actual de modelos de economía circular a nivel mundial para proponer una estrategia de sostenibilidad en el sector de producción de alimentos

en Colombia. Repositorio Institucional UTS [Trabajo de grado, Unidades Tecnológicas de Santander]. Obtenido de

<https://www.researchgate.net/publication/388856724>

Plaza Cardenas, C. A. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de

las organizaciones (MMGO) versión 10. Universidad del Rosario. Obtenido de

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3616118/>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and*

competitors. New York: Free Press.

Presidente de la Republica de Colombia. (1997). *Decreto 3075 de 1997: Por el cual se*

reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 en lo relacionado con los requisitos sanitarios que deben cumplir los alimentos, las personas que intervienen en su

manipulación y los establecimientos dedicados a su producción. Obtenido de

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/decreto%203075%20DE%201997.pdf

Ricachiras SAS. (s.f.). Catálogo de productos.

Rodríguez Guevara, E. G., Arango Pastrana, C. A., & Pineda Ospina, D. L. (2021).

Creación de valor con prácticas de economía circular en la producción de viche (Vol. 37). Cuadernos de Administración.

doi:<https://doi.org/10.25100/cdea.v37i70.10811>

- Sectorial. (agosto de 2024). Industria Panificadora. Sectorial. Obtenido de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/documents/report/833450750>
- Solé. (27 de Agosto de 2024). *Tendencias en Panadería y Pastelería en Colombia*. Recuperado el 4 de Febrero de 2025, de Solé - Soluciones y Equipos para Gastronomía: <https://www.solesoluciones.com/tendencias-en-panaderia-y-pasteleria-en-colombia/?srsltid=AfmBOoo6loDkTVbhfNIADAJ8sybUtFMJgbAjml5-MvF2Bbs9BDVDE7f9>
- Tegethoff, T., Santa, R. , Bucheli, J. M., Cabrera, B., & Scavarda, A. (2025). *Sustainable development through eco-innovation: A focus on small and medium enterprises in Colombia*. PLoS ONE. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316620>
- Thompson, A. A. (2023). *Administración Estratégica Plus*. México: McGrawHill - Plus. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34864>
- Universidad EAN. (s.f.). *Grupos y líneas de investigación*. Obtenido de Recuperado en enero de 2025, de <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion>
- Universidad Nacional de Colombia. (20 de febrero de 2025). Precio y tendencias alimenticias han disminuido el consumo de pan en Colombia. *Periódico UNAL*. Obtenido de <https://periodico.unal.edu.co/articulos/precio-y-tendencias-alimenticias-han-disminuido-el-consumo-de-pan-en-colombia?>
- Van Hoof, B., Solano, A., Riaño, J., Mendez, C., & Medaglia, A. L. (2024). *Decision-making for circular economy implementation in agri-food systems: A transdisciplinary case study of cacao in Colombia* (Vol. 434). Journal of Cleaner Production. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140307>

Varela Villegas, R. (2014). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (5.^a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=966>

A. Anexo. Autorización Empresarial

ANEXO 3. FORMATO DE AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL

Bogotá, 7 de diciembre del 2023

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Carlos Andrés Ramírez Charry y Héctor Camilo Ramírez Charry, identificados con cedula de ciudadanía 80234145 y 80225998 respectivamente, estudiante de los programas de maestría en Administración de Empresas - MBA y Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización Ricachiras del Huila S A S., su trabajo de grado titulado: PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA RICACHIRAS DEL HUILA S.A.S., bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

NOMBRE DEL CONTACTO: DIANA PAOLA PINZON
CARGO QUE OCUPA: ACCIONISTA/GERENTE COMERCIAL
TELÉFONO : 3162890060
CORREO ELECTRÓNICO: dppinzonc@gmail.com

Cordialmente,



DIANA PAOLA PINZON CARVAJAL
GERENTE COMERCIAL
dppinzonc@gmail.com

B. Anexo. Encuesta para Tenderos**Encuesta para Tenderos – Ricachiras****Fecha:****1. Nombre de la tienda****2. Dirección de la Tienda****3. ¿En su tienda maneja las Achiras de Ricachiras del Huila?**

Sí () No()

4. ¿Porque no maneja Ricachiras en su establecimiento?**5. ¿Con qué frecuencia se venden achiras en su establecimiento ?**

- () Muchas veces al día, tienen gran demanda
() Todos los días, pero con menor frecuencia de compra
() Casi todos los días
() Pocos días a la semana
() No las vende

6. ¿Qué marcas de Achira tiene en su establecimiento en este momento ?**7. ¿Cómo calificaría el sabor de los productos Ricachiras?**

() Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy Malo

8. ¿Cómo percibe la relación calidad-precio de los productos Ricachiras?

() Excelente () Bueno () Justo () Algo Costoso
() Muy Costoso

9. ¿Qué aspecto considera más importante al momento de elegir los productos de panadería?

() Sabor () Precio () Calidad () Ingredientes
() Saludable () Empaque

10. ¿Está satisfecho con la variedad de productos que ofrece la empresa Ricachira?

Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho No lo conozco

11. ¿Cómo ha sido su experiencia general con los productos de Ricachiras?

Muy Buena Buena Regular

Mala Muy Mala

12. ¿Cómo conoció a la marca y los productos de Ricachiras del Huila?

Publicidad tradicional Minoristas Vendedor

Recomendaciones Otro Cual: _____

13. ¿Cuán probable es que recomiende los productos de Ricachiras?

Muy Probable Probable Neutral

Poco probable Nada Probable

14. ¿Le gustaría comprar los productos de Ricachiras a través de otros canales de venta?

Distribuidor Tienda Online Vendedor No me interesa

15. ¿En qué canal de comunicación le gustaría recibir información sobre promociones y nuevos productos Ricachiras?

Redes sociales WhatsApp Correo Electrónico Pagina Web

Vendedor No me interesa

C. Anexo. Encuesta para Consumidores

Encuesta para Consumidores – Ricachiras

Fecha:

1. ¿Cuál es su género?

Femenino Masculino Otro

2. ¿Cuál es su rango de edad?

Menor de 18 años Entre los 18 y 24 años Entre los 25 y 34 años
 Entre los 35 y 44 años Entre los 45 y 54 años Más de 55 años ()

3. ¿Con qué frecuencia consume productos de Ricachiras?

Diario 2 y 3 veces semana 1 vez a semana
 1 y 2 veces al mes Pocas veces Nunca

4. ¿Dónde suele comprar los productos de Ricachiras?

Tienda Propia Minoristas Mercados Locales Otros ()

5. ¿Cómo calificaría el sabor de los productos Ricachiras?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy Malo

6. ¿Cómo percibe la relación calidad-precio de los productos?

Excelente Bueno Justo Algo Costoso
 Muy Costoso

7. ¿Qué aspecto considera más importante al momento de elegir productos de panadería?

Sabor Precio Calidad Ingrediente Saludables
 Empaques Otros

8. ¿Está satisfecho con la variedad de productos que ofrece la empresa Ricachiras?

Muy Satisfecho Satisfecho Regular Insatisfecho

Muy Insatisfecho

9. ¿Qué otros productos relacionados le gustaría que Ricachiras ofreciera?

Productos sin azúcar Productos sin gluten Nuevos sabores

Productos veganos Ninguno

10. ¿Cómo ha sido su experiencia general con los productos de Ricachiras?

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

11. ¿Cómo conoció a la marca y los productos de Ricachiras del Huila S.A.S.?

Redes sociales Publicidad tradicional Minoristas

Recomendaciones Otros

12. ¿Cuán probable es que recomiende los productos de Ricachiras?

Muy Probable Probable Neutral Poco Probable

Nada Probable

13. ¿Le gustaría comprar los productos de Ricachiras a través de otros canales de venta?

Tienda online Redes sociales Supermercados No me interesa

14. ¿En qué canal de comunicación le gustaría recibir información sobre promociones y nuevos productos de Ricachiras?

Redes Sociales WhatsApp Correo Electrónico

Página web No me interesa

D. Anexo. Preguntas Entrevista Socios Directivos

- 1) ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en su gestión administrativa, operativa y comercial?
- 2) ¿Cuál considera que es el principal valor diferencial de Ricachiras del Huila S.A.S. frente a la competencia?
- 3) ¿Cómo es el proceso de producción de los productos? ¿Cuáles son los principales desafíos en esta área?
- 4) ¿Existen oportunidades de mejora en la eficiencia de la producción, e innovación en los productos?
- 5) ¿Cómo gestiona la empresa la calidad de los productos y el cumplimiento de normativas sanitarias?
- 6) ¿Cuáles son los principales canales de distribución o comercialización, y cómo han evolucionado en los últimos años?
- 7) ¿Han explorado estrategias de venta online o alianzas comerciales para expandir el mercado?
- 8) ¿Cómo ha evolucionado la situación y desempeño financiero de la empresa en los últimos años?
- 9) ¿Han explorado la posibilidad de ampliar el portafolio de productos o desarrollar nuevas líneas de negocio?

E. Anexo. Ficha técnica KPI

Objetivo estratégico: Desarrollar una línea de productos saludables

Indicador: Número de nuevos productos desarrollados.

Objetivo del Indicador: Medir la capacidad de diversificación del portafolio mediante el desarrollo de productos sin gluten, sin azúcar y con ingredientes funcionales.

Umbral: 2 productos en 12 meses.

Meta: 3 productos en 12 meses

Responsable de los datos: Gerencia administrativa.

Responsable del cálculo y análisis: Gerencia financiera.

Responsable de la toma de decisión: Junta de socios.

Objetivo estratégico: Fortalecer el posicionamiento digital de la marca

Indicador: Cantidad de publicaciones y nivel de interacción.

Objetivo del indicador: Fortalecer el posicionamiento digital de la marca a través de la generación de contenido y la interacción con la audiencia.

Umbral: 6 publicaciones mensuales con al menos 5 % de interacción

Meta: 8 publicaciones mensuales con crecimiento sostenido de la interacción.

Responsable de los datos: Gerencia de compras.

Responsable del cálculo y análisis: Gerencia administrativa.

Responsable de la toma de decisión: Junta de socios.

Objetivo estratégico: Optimizar los procesos operativos internos

Indicador: Optimización de procesos operativos

Objetivo del indicador: Optimizar los procesos internos mediante la digitalización y estandarización de los flujos operativos.

Umbral: Implementación parcial en 8 meses

Meta: Implementación completa en 8 meses.

Responsable de los datos: Gerencia de compras.

Responsable del cálculo y análisis: Gerencia financiera.

Responsable de la toma de decisión: Junta de socios.

Objetivo estratégico: Optimizar los procesos operativos internos

Indicador: Incremento porcentual de ventas en tienda propia

Objetivo del indicador: Incrementar los ingresos de la tienda física mediante campañas locales, promociones y fidelización de clientes.

Umbral: 10 % de incremento en ventas en 6 meses.

Meta: 20 % de incremento en ventas en 6 meses.

Responsable de los datos: Gerencia administrativa.

Responsable del cálculo y análisis: Gerencia financiera.

Responsable de la toma de decisión: Junta de socios.

F. Anexo. Despliegue Marco Estratégico

En el siguiente anexo se presenta un despliegue consolidado de las actividades específicas definidas para cada estrategia establecida en el plan de acción, esta tabla resume, en un solo lugar, las acciones a ejecutar, los responsables, las metas y las frecuencias de seguimiento, con el fin de servir como guía operativa para la implementación del plan estratégico de Ricachiras del Huila S.A.S.

DESPLIEGUE MARCO ESTRATÉGICO	
Ricachiras del Huila S.A.S	
DURACIÓN	18 meses
OBJETIVO	Fortalecer la competitividad sostenible mediante el desarrollo de productos saludables, mejoras operativas y presencia digital.
ALCANCE	Acciones en innovación de productos, optimización de procesos internos, creación de cuentas oficiales y difusión de material gráfico, involucrando las áreas de producción, operaciones, comercial para generar un crecimiento sostenible en el mercado local y regional.

Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Meta	Unidad Funcional Responsables	Frecuencia	Actividades que Ejecutar para el cumplimiento de las Estrategias
Desarrollar una línea de productos saludables	Lanzar productos sin gluten, sin azúcar y con ingredientes funcionales.	Número de nuevos productos desarrollados	3 nuevos productos saludables en 12 meses	Gerencia Administrativa Departamento Ventas	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio de mercado para identificar las preferencias de los consumidores respecto a productos sin gluten, sin azúcar y con ingredientes funcionales. - Desarrollar pruebas de formulación con harinas alternativas como quinoa, banano y otros insumos saludables. - Coordinar con proveedores para asegurar la disponibilidad de materias primas certificadas y de calidad. - Validar las recetas mediante pruebas piloto internas y paneles de degustación con consumidores. - Diseñar empaques sostenibles que cumplan normativas sanitarias y refuercen el concepto saludable. - Gestionar los registros sanitarios requeridos ante entidades competentes. - Elaborar un plan de lanzamiento que incluya campañas de comunicación y degustaciones en puntos de venta. - Establecer alianzas con tiendas especializadas y distribuidores orientados a productos saludables. - Monitorear las ventas iniciales y recoger retroalimentación para ajustar formulaciones o estrategias comerciales. - Generar reportes mensuales de avance, evaluando indicadores de desarrollo y aceptación de la nueva línea.
Fortalecer el posicionamiento digital de la marca	Crear y mantener cuentas oficiales en redes sociales con material gráfico actualizado.	Cantidad de publicaciones y nivel de interacción.	Publicar mínimo 8 contenidos al mes.	Gerencia Administrativa Departamento Ventas	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Crear cuentas oficiales de la empresa en redes sociales clave (Facebook, Instagram, TikTok y LinkedIn) para garantizar presencia institucional y confiable. - Diseñar un manual de identidad visual digital que defina lineamientos de uso de logotipos, colores, tipografías y tono de comunicación. - Realizar sesiones fotográficas profesionales de todos los productos, asegurando imágenes de alta calidad y en diversos contextos de consumo. - Generar contenido planificado con publicaciones semanales sobre productos, procesos artesanales, historias de la empresa y mensajes de sostenibilidad. - Asignar un responsable de responder comentarios, mensajes y gestionar la interacción con la audiencia. - Monitorear indicadores como alcance, engagement, comentarios y mensajes recibidos para evaluar el impacto de las acciones digitales. - Promover la participación en grupos y comunidades digitales del sector gastronómico o de alimentación saludable.
Optimizar los procesos operativos internos	Implementar herramientas para el control de inventarios y gestión de relaciones con los clientes	Herramientas implementadas y en uso.	Implementación en 8 meses	Gerencia de Compras Departamento de Ventas	Bimestral	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico interno para identificar ineficiencias, duplicidades y cuellos de botella en las áreas de producción, almacenamiento y distribución. - Definir y documentar flujos de trabajo estandarizados para cada etapa del proceso operativo. - Implementar un sistema de control de inventarios y trazabilidad que permita monitorear entradas, salidas y rotación de productos. - Capacitar al personal operativo y administrativo en el uso de los nuevos procedimientos y controles establecidos. - Ajustar procesos según los hallazgos obtenidos en las evaluaciones periódicas, promoviendo la mejora continua. - Coordinar reuniones internas para revisar avances, resolver problemas operativos y proponer mejoras concretas. - Supervisar de manera sistemática la producción para garantizar cumplimiento de estándares de calidad y tiempos definidos. - Integrar controles preventivos que reduzcan desperdicios, errores y sobrecostos en la operación diaria.
Incrementar las ventas en la tienda propia	Diseñar campañas locales y promociones para incentivar compras en tienda física	Incremento porcentual de ventas en tienda propia	Aumentar ventas en tienda en 20% en 6 meses	Departamento de Ventas	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico del punto de venta para identificar oportunidades de mejora en exhibición, surtido y servicio al cliente. - Rediseñar la disposición de productos en el local para resaltar las referencias más rentables y las novedades. - Implementar promociones periódicas, descuentos por volumen y programas de fidelización para clientes frecuentes. - Desarrollar material promocional visible en el punto de venta, como afiches, volantes y señalización interna. - Capacitar al personal de la tienda en técnicas de venta y servicio al cliente para fortalecer la atención personalizada. - Coordinar degustaciones y activaciones en fechas clave para incentivar el interés y la recompra. - Monitorear semanalmente las ventas, comparando resultados antes y después de las acciones implementadas. - Solicitar retroalimentación directa de los clientes sobre productos, precios y servicio, integrándola en las mejoras continuas. - Generar reportes de resultados y proponer ajustes a las estrategias según el comportamiento de la demanda en la tienda.