



**Propuesta estratégica para fortalecer la competitividad de
Jorge A. Pabón G. SAS**

Katerine Gómez López
Norberto Lozano García
Silvia Fernanda Salamanca Duarte

Universidad EAN
Facultad de Administración de Empresas - MBA Virtual
Bogotá D.C., Colombia
15 diciembre 2025

**Propuesta estratégica para fortalecer la competitividad de
Jorge A. Pabón G. SAS**

**Katerine Gómez López
Norberto Lozano García
Silvia Fernanda Salamanca Duarte**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):
Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:
Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Administración de Empresas - MBA Virtual
Bogotá D.C., Colombia
15 diciembre 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 15 diciembre 2025

A mi familia, a mis compañeros de grado y profesores. Su soporte y conocimiento fue fundamental para la construcción de este trabajo y la consecución de un objetivo personal.

“No hay límites para lo que puedes lograr, excepto los límites que aceptas en tu propia mente”

Brian Tracy

Resumen

La empresa Jorge A. Pabón G. S.A.S., con más de 50 años de trayectoria en la importación y comercialización de frutos secos y condimentos de alta calidad, enfrenta desafíos de competitividad derivados de la fluctuación de precios, la fuerte competencia local e internacional, y la necesidad de innovación y adaptación a las tendencias de consumo, como la preferencia por productos saludables. El objetivo de este trabajo de grado fue diseñar un plan estratégico integral para fortalecer la competitividad operativa y el posicionamiento de la empresa.

Los resultados del diagnóstico indicaron que, a pesar de contar con una alta calidad en el producto y un clima laboral positivo, existen debilidades significativas en la percepción de la estrategia, la documentación de procesos y la cultura de innovación interna.

Como resultado, se propone un plan de intervención estratégico que se enfoca en tres áreas principales: direccionamiento estratégico, optimización de procesos y transformación digital, y gestión del talento e innovación. Esta propuesta proporciona a Jorge A. Pabón G. S.A.S. una hoja de ruta detallada para aprovechar sus fortalezas, mitigar las amenazas del mercado y consolidar su crecimiento sostenible a largo plazo.

Abstract

Jorge A. Pabón G. S.A.S., a company with more than 50 years of experience in importing and marketing high-quality nuts and condiments, faces competitive challenges arising from price fluctuations, strong local and international competition, and the need for innovation and adaptation to consumer trends, such as the preference for healthy products. The objective of this thesis was to design a comprehensive strategic plan to strengthen the company's operational competitiveness and positioning.

The results of the diagnosis indicated that, despite high product quality and a positive work environment, there are significant weaknesses in the perception of strategy, process documentation, and internal innovation culture.

As a result, a strategic intervention plan is proposed that focuses on three main areas: strategic direction, process optimization and digital transformation, and talent and innovation management. This proposal provides Jorge A. Pabón G. S.A.S. with a detailed roadmap to leverage its strengths, mitigate market threats, and consolidate its long-term sustainable growth.

1 Contenido

2	Introducción.....	13
2.1	Antecedentes	13
2.2	Descripción del problema	14
2.3	Pregunta de investigación.....	15
3	Objetivos	15
3.1	Objetivo general	15
3.2	Objetivos específicos.....	15
4	Justificación	15
5	Viabilidad del proyecto.....	16
6	Marco Institucional	17
6.1	Presentación general de la empresa.....	17
6.2	Referentes estratégicos.....	18
6.3	Estructura organizacional	20
6.4	Productos o servicios ofertados	20
6.5	Análisis del sector.....	21
7	Marco de Referencia	25
7.1	Definiciones	25
7.2	Rasgos históricos del comercio de especias	27
7.3	Clasificación de condimentos, hierbas y especias	29
7.4	Condiciones para la producción de hierbas y especias	35
7.5	Ventajas del cultivo de hierbas y especias	35
7.6	Beneficios asociados al consumo de hierbas y especias	36
7.7	Productos con potencial económico y viabilidad en labores culturales	37
7.8	Estrategia y características.....	37

7.9	Definición de estrategia	38
7.10	Tipos de estrategia	40
7.11	Características de las decisiones estratégicas	43
7.12	¿Qué es un plan estratégico?	44
7.13	¿Por qué realizar un plan estratégico?	44
7.14	Fases para crear un plan estratégico	44
7.15	Ventajas de un plan estratégico	46
7.16	Desafíos de la planificación estratégica	47
7.17	Estrategias competitivas de la industria alimentaria	48
8	Diseño Metodológico	49
8.1	Tipo de investigación	49
8.2	Análisis Externo	49
8.3	Análisis Interno	50
8.4	Población, muestra y ficha técnica	51
8.4.1	Encuesta para empleados	51
8.4.2	Encuesta para Proveedores	51
8.4.3	Encuesta para Clientes	52
9	Identificación de las variables	52
10	Instrumento de medición	53
10.1	Instrumento – Empleados	53
10.2	Instrumento – Clientes	54
10.3	Instrumento – Proveedores	54
11	Validación del instrumento	54
12	Diagnóstico Organizacional	55
13	Procesamiento estadístico de datos	56

13.1	Encuesta Empleados, escala de Likert.	56
13.1.1	Variable Clima Organizacional:	57
13.1.2	Variable Gestión de Procesos:	58
13.1.3	Variable Innovación y Mejora Continua:	59
13.1.4	Variable Liderazgo y Comunicación:	60
13.1.5	Variable Satisfacción Laboral:	61
13.1.6	Variable Percepción de la Estrategia:	62
13.1.7	Encuesta Empleados, preguntas abiertas.	63
13.1.8	Nube de palabras más usadas.	64
13.1.9	Nube de palabras más usadas.	65
13.2	Encuesta Clientes, escala de Likert.	66
13.2.1	Variable Satisfacción con los Productos:	67
13.2.2	Variable Satisfacción con el Servicio:	67
13.2.3	Variable Fidelidad:	68
13.2.4	Variable Innovación:	69
13.2.5	Encuesta Clientes, preguntas abiertas.	70
13.3	Encuesta Proveedores, escala de Likert.	72
13.3.1	Variable Relación Comercial:	73
13.3.2	Variable Comunicación y Coordinación:	74
13.3.3	Variable Fidelidad:	75
13.3.4	Encuesta Proveedores, preguntas abiertas.	76
14	Análisis de los resultados	77
14.1	DOFA	77
14.2	Fortalezas	77
14.3	Debilidades	78

14.4	Oportunidades	78
14.5	Amenazas	79
15	Estrategias de intervención	80
15.1	Estrategias FO.....	80
15.2	Estrategias DO	81
15.3	Estrategias FA.....	82
15.4	Estrategias DA	82
16	Plan de Intervención	84
17	Conclusiones y Recomendaciones	92
17.1	Conclusiones.....	92
17.2	Recomendaciones	94
18	Bibliografía.....	96
19	Anexo 1. Formato de validación del Instrumento – Empleados.....	100
20	Anexo 2. Formato de validación del Instrumento – Clientes.....	101
21	Anexo 3. Formato de validación del Instrumento – Proveedores.....	102
22	Anexo 4. Análisis PESTEL	103
23	Anexo 5. Análisis Cinco Fuerzas de Porter	103

Lista de Figuras

Ilustración 1 - Organigrama - Elaboración propia.....	20
Ilustración 2 - Representación gráfica de resultados / encuesta Empleados.....	56
Ilustración 3 - Resultados / Variable Clima Organizacional	57
Ilustración 4 - Resultados / Variable Gestión de Procesos.....	59
Ilustración 5 - Resultados / Variable Innovación y Mejora Continua	60
Ilustración 6 - Resultados / Variable Liderazgo y Comunicación.....	61
Ilustración 7 - Resultados / Variable Satisfacción Laboral	62
Ilustración 8 - Resultados / Variable Percepción de la Estrategia	63
Ilustración 9 - Palabras más usadas, Gráfico generado por ChatGPT 5.1	64
Ilustración 10 - Palabras más usadas, Gráfico generado por ChatGPT 5.1	65
Ilustración 11 - Representación gráfica de resultados / encuesta Clientes.....	66
Ilustración 12 - Resultados / Variable Satisfacción con los Productos.....	67
Ilustración 13 - Resultados / Variable Satisfacción con el Servicio	68
Ilustración 14 - Resultados / Variable Fidelidad	69
Ilustración 15 - Resultados / Variable Innovación	70
Ilustración 16 - Representación gráfica de resultados / encuesta Proveedores	72
Ilustración 17 - Resultados / Variable Relación Comercial	73
Ilustración 18 - Resultados / Variable Comunicación y Coordinación	75
Ilustración 19 - Resultados / Variable Fidelidad	76
Ilustración 20 - Formato de validación del Instrumento – Empleados.....	100
Ilustración 21 - Formato de validación del Instrumento – Clientes.....	101
Ilustración 22 - Formato de validación del Instrumento – Proveedores.....	102

Lista de Tablas

Tabla 1 - Clasificación de condimentos, hierbas y especias (Barcía, 2024).	35
Tabla 2 - Estrategias De Intervención	80
Tabla 3 - Estrategias FO	81
Tabla 4 - Estrategias DO	81
Tabla 5 - Estrategias FA	82
Tabla 6 - Estrategias DA.....	83
Tabla 7 - Estrategia 1: Plan de Arquitectura Empresarial (PAE) y Alineación Estratégica....	86
Tabla 8 - Estrategia 2: Transformación digital de la gestión operativa.....	88
Tabla 9 - Estrategia 3: Diferenciación operativa y trazabilidad.....	90
Tabla 10 - Estrategia 4: Integración operativa para la eficiencia	91

2 Introducción

La trayectoria de más de 50 años de Jorge A. Pabón G. SAS en la importación y comercialización de frutos secos y condimentos la posiciona como un actor relevante en el sector. Sin embargo, el mercado actual colombiano, caracterizado por la volatilidad en los costos de las commodities y la necesidad de responder a la creciente demanda de productos saludables, impone constantes retos de adaptabilidad y competitividad. Ante este escenario, la presente investigación busca identificar y estructurar un conjunto de estrategias que permitan a JAPG SAS fortalecer de manera integral su desempeño operativo y su posicionamiento estratégico.

Para dar respuesta a esta necesidad, el trabajo se sustenta en un enfoque metodológico cualitativo. Se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo del entorno y la situación interna de la empresa, utilizando herramientas analíticas reconocidas como PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter, cuyos hallazgos se integraron en la Matriz DOFA para la generación de líneas de acción. Este riguroso proceso asegura que la propuesta resultante esté alineada con las fortalezas intrínsecas de Jorge A. Pabón G. SAS y las oportunidades reales que ofrece el mercado. El valor de este estudio radica en ofrecer a la gerencia un plan de ruta práctico, sustentado académicamente, para la toma de decisiones estratégicas.

La estructura documental se desarrolla siguiendo la lógica del proceso de consultoría. Inicia con el establecimiento del marco conceptual, referencial y metodológico. Posteriormente, se presenta el Diagnóstico Organizacional, donde se exponen los resultados del análisis. Finalmente, sobre esta base de conocimiento, se articula la Formulación Estratégica y el Plan de Intervención Estratégico, el núcleo de esta tesis, concluyendo con las recomendaciones finales para la compañía.

2.1 Antecedentes

Jorge A. Pabón G. S.A.S. es una empresa colombiana con más de 50 años de experiencia en la importación y comercialización de frutos secos y condimentos de alta calidad (Jorge A. Pabon G. SAS, s.f.). A lo largo de su trayectoria, ha logrado consolidarse en el mercado nacional gracias a su compromiso con la excelencia, trabajando en estrecha colaboración con agricultores y proveedores internacionales para garantizar la pureza y el sabor original de sus productos.

Sin embargo, en la última década, la empresa ha enfrentado desafíos significativos que han puesto a prueba su capacidad de adaptación y competitividad. Entre estos retos se encuentran las tendencias de consumo en constante evolución, el aumento de la competencia local e internacional, las fluctuaciones en los precios de insumos, la incertidumbre política y económica en el país, así como las nuevas regulaciones sobre importación y etiquetado de productos alimenticios (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022)

El sector de condimentos y especias en Colombia presenta un panorama de oportunidades y desafíos. Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el país cuenta con aproximadamente 4.063 hectáreas cultivadas de condimentos, plantas medicinales y aromáticas, concentradas principalmente en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022). A pesar del crecimiento sostenido de este mercado, la balanza comercial de plantas aromáticas, medicinales y condimentarias ha sido históricamente deficitaria, ya que la producción nacional no es suficiente para abastecer la creciente demanda, lo que obliga a importar estos productos desde países como China, México y Brasil (DANE, 2025).

Este contexto representa una oportunidad para el sector de los condimentos y los frutos secos ya que la demanda de condimentos y especias continúa en ascenso; asimismo, la creciente preferencia de los consumidores por productos naturales y orgánicos abre la posibilidad de diversificar el portafolio y desarrollar nuevos productos alineados con estas tendencias (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018).

En este sentido, se hace necesario realizar un diagnóstico integral que permita identificar las principales áreas de mejora y las oportunidades de crecimiento para Jorge A. Pabón G. S.A.S. Un análisis interno y externo de la compañía y del sector permitirá comprender los factores que están limitando su desempeño y posicionamiento en el mercado. Con esta información, se podrá entregar estrategias más eficientes que le permitan fortalecer su competitividad y consolidarse en el sector de condimentos y frutos secos en Colombia y mercados potenciales del continente.

2.2 Descripción del problema

La empresa de perfil familiar Jorge A. Pabón G. S.A.S. dedicada a la comercialización de condimentos y frutos secos, presenta como desafío fortalecer su competitividad en un mercado cada vez más dinámico y exigente. La creciente competencia, las tendencias de consumo en constante cambio y la necesidad de la compañía de innovar dentro del sector. Para ello, se

realizará un análisis interno y externo de la compañía y el sector en el que opera, con el objetivo de identificar los factores que puedan estar limitando su desempeño y posicionamiento en el mercado. En este contexto, surge la necesidad de realizar un diagnóstico que permita identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

2.3 Pregunta de investigación

¿Qué estrategias podrían fortalecer la competitividad operativa y estratégica de la empresa Jorge A. Pabón SAS considerando los retos y situación actual del mercado de frutos secos y condimentos?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico integral enfocado en la competitividad y posicionamiento de Jorge A. Pabón G. SAS.

3.2 Objetivos específicos

- Revisar los principales elementos teóricos que permitan estructurar un plan estratégico integral.
- Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa.
- Elaborar un plan de acción para la compañía en el marco del plan estratégico integral.

4 Justificación

Jorge A. Pabón G. S.A.S requiere de un servicio de consultoría que le permita comprender los factores internos y externos que afectan a la compañía con el objetivo de identificar y abordar áreas de mejora dentro de la empresa, así como detectar oportunidades en un entorno dinámico y competitivo.

Esta investigación resulta fundamental para la empresa Jorge A. Pabón G. S.A.S., ya que permitirá realizar un diagnóstico integral de su situación actual. Este proceso de transición interna representa un reto estratégico para la organización, pues requiere la implementación de nuevas estrategias de adaptación que le permitan mantener su posición en el mercado sin perder de vista los desafíos del macroentorno, así como el crecimiento de la competencia y los cambios económicos, políticos y sociales.

A partir del diagnóstico realizado, se espera que la empresa logre cerrar las brechas identificadas en sus procesos, lo cual contribuirá a satisfacer de manera más efectiva las necesidades tanto del cliente interno y externo. Esto, a su vez, le permitirá mantener su posicionamiento en el mercado a largo plazo, el cual está conformado por clientes, mayoristas, minoristas, retail y de consumo directo.

Actualmente, el sector de los frutos secos y condimentos está experimentando un crecimiento significativo impulsado por el aumento de consumo de productos saludables y nutritivos que provengan de fuentes sostenibles y que cuiden el medio ambiente. Se espera que el mercado de frutos secos y condimentos crezca a una tasa anual del 5.25% entre 2021 y 2028 (Data Bridge Market Research, s.f.) a nivel mundial y además se espera también que el consumo de estos alimentos aumente en la medida en que se desarrollen productos innovadores como snacks saludables, granolas y derivados.

Es así como el plan estratégico integral le permitirá a la empresa identificar los factores que soportan su ventaja competitiva y establecer una hoja de ruta para el fortalecimiento de la compañía tomando como base el análisis de variables que moldean el micro, meso y macroentorno a través de tendencias del mercado, hábitos y preferencias de compra por parte de los clientes y proyecciones de crecimiento del sector.

5 Viabilidad del proyecto

Para el desarrollo de este plan estratégico, la consultoría contó con acceso a información clave sobre sus operaciones, clientes, proveedores y desempeño en el mercado, lo que facilitó el análisis interno de su situación actual. Además, la empresa ha manifestado interés y apoyo por parte de la alta dirección, asegurando el compromiso necesario para la implementación de hallazgos y recomendaciones del estudio.

La empresa Jorge A. Pabón G. S.A.S. posee una sólida presencia en el comercio nacional de condimentos y especias, enfocándose principalmente en clientes del sector alimenticio y mayoristas, ambos en el canal de ventas por volumen. Por ello, la organización busca entender aquellos factores valorados por sus clientes y que le permiten a la compañía fortalecer su

presencia y crecer en los mercados que consideran objetivo y estratégicos para sus planes de crecimiento y consolidación.

Asimismo, este estudio facilita la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en datos, lo que contribuye a minimizar los riesgos asociados con la expansión del negocio y a lograr una mejor alineación con las tendencias del mercado, considerando las expectativas de crecimiento en el mercado de frutos secos y condimentos, que proyecta crecer a una tasa anual del 5.25% en los próximos 3 años (Data Bridge Market Research, s.f.) y acorde a las perspectivas para productos de consumo (Deloitte, 2024) los subsectores de la industria se verán influenciados por tendencias en productos con propiedades sostenibles (52%), naturales (47%), orgánicas (36%) y saludables (35%); siendo estas tendencias relevantes para el mercado objetivo de la compañía, dado que su actual portafolio de productos se ajusta a estas características que plantean números positivos en términos de crecimiento.

El compromiso de la empresa y sus líderes, junto con las perspectivas positivas de crecimiento en el sector y las tendencias del mercado hacia el consumo de productos saludables, crean un entorno favorable para el desarrollo de estrategias de crecimiento y consolidación basadas en datos. Por ello, resulta atractivo para la organización diseñar un plan estratégico integral que permita identificar los factores clave, trazar una hoja de ruta para aprovechar las condiciones favorables del mercado, y cerrar las brechas que limitan el crecimiento y la consolidación de la compañía en su mercado objetivo.

6 Marco Institucional

6.1 Presentación general de la empresa

Jorge A. Pabón G. SAS es una empresa colombiana con más de 50 años de trayectoria en la importación y comercialización de frutos secos y condimentos de alta calidad. Su objeto social se centra en la distribución mayorista de estos productos asegurando altos estándares de pureza y sabor mediante alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales. Legalmente está constituida como una Sociedad Por Acciones Simplificadas (S.A.S.) y pertenece al sector económico identificado con código CIIU 4620 correspondiente al comercio al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos. (Jorge A. Pabon G. SAS, s.f.)

La empresa se clasifica como una mediana empresa, con un equipo conformado por 14 empleados, además de contar con los servicios de un abogado y dos revisores fiscales contratados por honorarios. En términos financieros, registró ventas por 22.000 millones de pesos colombianos en el año 2022, lo que refleja su solidez en el mercado y su capacidad de generar crecimiento sostenido. (Jorge A. Pabon G. SAS, s.f.)

En la actualidad, Jorge A. Pabón G. S.A.S. mantiene relaciones comerciales con más de 1.200 clientes a nivel nacional, entre ellos compañías reconocidas como Quala, El Rey, PepsiCo, Ramo, Droguerías Juliao, Inversiones Cawa y Condimentos La Casita, además de diversas salsamentarias locales en Bogotá y Tolima. Su fuerte presencia en el sector mayorista le ha permitido consolidarse como un competidor principal del mercado y con el potencial de expandirse hacia nuevos clientes y mercados tanto a nivel nacional como internacional. (Jorge A. Pabon G. SAS, s.f.)

6.2 Referentes estratégicos

Misión: Nuestra misión es ofrecer a nuestros clientes en Colombia frutos secos y condimentos de la más alta calidad, provenientes de los mejores productores alrededor del mundo. Nos comprometemos a garantizar frescura, autenticidad y sabor excepcional en cada producto. Mediante un riguroso control de calidad y un servicio al cliente impecable, buscamos enriquecer la experiencia culinaria de nuestros clientes, promoviendo el bienestar y la satisfacción en cada hogar y empresa que confía en nosotros. Además, nos dedicamos a establecer relaciones duraderas y beneficiosas con nuestros proveedores, en un esfuerzo constante por contribuir al desarrollo sostenible y responsable de nuestro sector. (Jorge A. Pabon G. SAS, s.f.).

Visión: Nuestra visión es ser líderes en el mercado colombiano de frutos secos y especias, reconocidos por la excelencia en calidad y servicio. Nos proponemos expandir continuamente nuestra oferta de productos, adaptándonos a las necesidades y preferencias de nuestros clientes. Aspiramos a fomentar relaciones sostenibles y éticas con nuestros productores y proveedores, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de las comunidades agrícolas. Deseamos ser un referente en innovación y sostenibilidad en nuestro sector, promoviendo una alimentación saludable y la apreciación de ingredientes auténticos y de alta calidad. (Jorge A. Pabon G. SAS, s.f.)

Valores Corporativos:

- Excelencia: Comprometidos a ofrecer productos de máxima calidad a través de rigurosos procesos de selección e importación.
- Sostenibilidad: Trabajamos con prácticas sostenibles para proteger el medio ambiente y apoyar a las comunidades locales.
- Integridad: Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras operaciones.
- Innovación: Nos esforzamos por innovar y mejorar continuamente nuestros productos y procesos.
- Compromiso: Priorizamos la satisfacción del cliente, asegurándonos de que cada producto cumpla con sus expectativas.
- Sinceridad: Actuamos con honestidad y claridad en todas nuestras operaciones de importación, cultivando la confianza de nuestros clientes y socios. (Jorge A. Pabon G. SAS, s.f.)

En el mercado colombiano, la empresa Jorge A. Pabón G. SAS, identifica como referentes a tres competidores que se han posicionado en nichos y que operan en canales de ventas distintos a los que actualmente considera viables, dadas sus condiciones comerciales. Entre ellos se encuentran a AgroSpices, reconocida por la importación y comercialización de hierbas deshidratadas y especias de alta calidad; GEA Especias, que ofrece productos premium cultivadas en el Putumayo, destacándose por su enfoque en prácticas agrícolas sostenibles; y Tranzul, una empresa que también importa y comercializa condimentos y especias, con presencia en ciudades intermedias de país.

6.3 Estructura organizacional

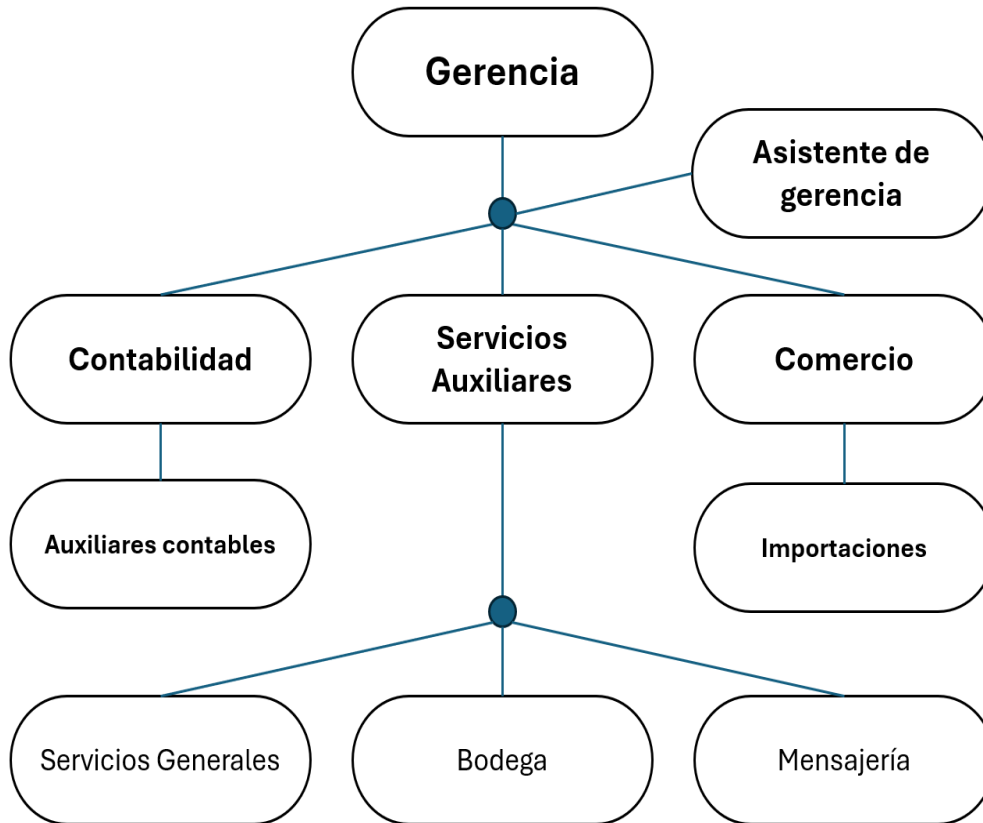


Ilustración 1 - Organigrama - Elaboración propia

La empresa Jorge A. Pabón G. SAS cuenta con un equipo de 14 empleados distribuidos en las áreas mostradas en la Ilustración 1. Su estructura organizativa se caracteriza por tres unidades funcionales principales que dependen directamente de la gerencia: contabilidad, comercio y servicios auxiliares.

Dado que la empresa se especializa en la importación y comercialización de productos, dispone de un área dedicada al comercio interno y exterior, otra enfocada en el manejo, almacenamiento de los productos y a los servicios de apoyo. Finalmente, el área de contabilidad desempeña un papel clave en la gestión de la información financiera.

6.4 Productos o servicios ofertados

La empresa Jorge A. Pabón G. SAS ofrece especias, frutos secos y aditivos esenciales para la industria alimentaria. Dentro de la categoría de especias y condimentos, la empresa comercializa productos como canela, casia, anís estrellado, anís en grano, clavos de olor,

comino, nuez moscada, pimienta de olor y pimienta negra, todos seleccionados por su calidad, pureza y alta demanda en el mercado gastronómico y agroindustrial.

En cuanto a los frutos secos y deshidratados, el portafolio incluye almendras, ciruelas pasas, nueces, semillas de lino y uvas pasas, productos altamente valorados por sus beneficios nutricionales y su versatilidad en la alimentación saludable, la repostería y la cocina gourmet. Además, el bicarbonato de sodio se encuentra dentro de la oferta, destacándose como un insumo clave en la panadería, la repostería y otros usos industriales.

6.5 Análisis del sector

En 2023, Colombia importó \$5.79 millones de dólares en frutas y otros frutos secos convirtiéndose en el país importador número 61 de este tipo de alimentos a nivel mundial acorde con un informe presentado por la OEC. Estos alimentos fueron el producto 662 más importado del país. De igual forma los países que más exportaron estos alimentos a Colombia fueron Chile, Argentina, Estados Unidos, Turquía y Egipto (Observatory of Economic Complexity (OEC), 2023). Colombia exportó en 2023 \$2.8 millones de dólares en frutas y otros frutos secos a países de Europa como Holanda, Alemania, Republica Checa, Turquía y de América como Estados Unidos y Costa Rica.

Según el DANE, en Colombia el consumo per cápita de snacks es de 2 kilogramos por año y ha venido creciendo en los últimos años. Solo en maní y nueces, que son los productos más consumidos en Colombia de esta categoría, se venden más de 70 mil millones de pesos al año en los almacenes de grandes superficies. (Procolombia, s.f.) .

Acorde con el informe Perspectivas de la Industria de Productos de Consumo 2024 de Deloitte, los subsectores de la industria se verán influenciados por tendencias en productos con propiedades sostenibles (52%), naturales (47%), orgánicas (36%) y saludables (35%). Todo esto también tendrá una influencia de “etiquetado limpio” y la evitación de productos ultra procesados. Por lo que la tendencia del mercado se volcará al desarrollo o inclusión de frutos secos o condimentos que cuenten con este tipo de características para resultar más atractivos a sus clientes actuales y potenciales. (Deloitte, 2024).

Un producto que actualmente es tendencia en consumo en el mercado nacional es el té, esto debido a que es considerado como un producto saludable (Innova Market Insights , 2024); esta

línea de productos se enmarca en una de las tendencias de crecimiento para productos saludables y bebidas, por lo tanto, se estima crecimiento del mercado en este segmento.

Aun cuando los colombianos todavía están menos dispuestos que el promedio de los latinoamericanos a cambiar su dieta y en hacer ejercicio, LATAM 75% vs 57% Colombia, (Nielsen IQ, 2018), se valida que el consumo de productos saludables viene en crecimiento y se establece como una tendencia actual del mercado. De acuerdo con cifras de Nielsen IQ, presentadas en su Estudio Mundo Saludable de Nielsen de 2018, este grupo de alimentos representa el 7% de la Industria de Alimentos y Bebidas, lo que significa un aumento del 12% en las ventas de este sector de alimentos (Nielsen IQ, 2018).

El volumen de mercado para alimentos sostenibles en el 2025 se espera crezca a una tasa promedio de 1.6% (Nielsen IQ GFK, 2025). Es un crecimiento pequeño, pero esto se debe a todo el tema inflacionario que atraviesan las mayorías de economías a nivel mundial; Colombia no es la excepción. Por lo que cualquier desarrollo de producto o penetración de mercado debe analizarse con mucho cuidado debido a que las personas ahora hacen sus compras de forma más inteligente debido a la reducción de su poder adquisitivo. El crecimiento en ciertas categorías, como alimentos congelados, alimentos perecederos y cuidado de la salud, probablemente será apoyado por precios más altos. Las empresas que operan en estas áreas deben considerar el poder adquisitivo limitado de los consumidores al comprar estos productos regularmente. A medida que los precios disminuyen en estas categorías, las empresas necesitarán encontrar formas sostenibles de aumentar los volúmenes de productos sin subvalorar o sobre subsidiar sus ofertas (Nielsen IQ GFK, 2025).

En la alacena de 9 de cada 10 hogares colombianos, hay al menos un producto saludable, este es incluido en la compra semanal y con un valor promedio de \$4.300. Un hogar colombiano gastó aproximadamente \$200.678 en productos de la canasta saludable entre abril de 2017 y marzo de 2018. Los hogares en Bogotá y Cartagena, de nivel socioeconómico medio alto y alto son los que consumen más alimentos que excluyen ingredientes no deseados o adicionan valor nutricional, con tendencia creciente (Nielsen IQ, 2018).

La investigación en tendencias alimentarias de los consumidores muestra que los consumidores colombianos están cada vez más interesados en productos que cuiden de la salud y orgánicos. Además, existen diferentes estudios alrededor del consumo de frutos secos en el

campo de la salud que demuestran que la inclusión de estos alimentos en la dieta de las personas puede resultar beneficioso para la prevención de enfermedades cardiovasculares y la obesidad. Es por eso por lo que hay una creciente demanda de este tipo de productos con alto contenido de fibra e ingredientes funcionales en los mercados mundiales y por supuesto, nacional. Actualmente estos productos han venido teniendo un aumento en su consumo y este último, en específico, es comercializado por la compañía por lo que puede desarrollar una ventaja competitiva si trabaja en su desarrollo y penetración del mercado.

Un aspecto macroeconómico que debe tener en cuenta la compañía es que los precios de alimentos y la inflación seguirán creciendo a nivel mundial a pesar de los esfuerzos de los bancos mundiales en mantener este indicador por debajo de los 2 puntos porcentuales, por lo que los precios de las materias primas e insumos se verán afectados directamente y por consecuencia, los precios de venta de los productos finales. Esto hará que la demanda de los productos sea elástica, y, por lo tanto, los consumidores serán muy sensibles ante cualquier variación en el precio (Belanová, 2023). Por lo tanto, el mercado se puede volcar hacia productos sustitutos, impactando directamente en los precios finales de los productos de Jorge A. Pabón G. SAS, premisa que se relaciona con lo mencionado anteriormente en el párrafo cinco del presente punto.

El tamaño del mercado mundial de frutos secos fue de 6,71 mil millones de dólares en 2023 y se prevé que crezca de 6,96 mil millones de dólares en 2024 a 10,41 mil millones de dólares en 2032, exhibiendo una tasa compuesta anual del 5,16% durante el período previsto (2024-2032). Europa y Estados Unidos dominaron el mercado de frutos secos con una participación de mercado del 28,32% en 2023. Además, se prevé que el tamaño del mercado de frutos secos en estos países crezca significativamente, alcanzando un valor estimado de 1.12 mil millones de dólares para 2032, impulsado por la tendencia emergente de mejores alimentos y consumo saludable (Fortune Business Insights, 2025).

Esta tendencia como se indicó anteriormente viene en crecimiento y lo más probable es que siga así en los próximos años por lo que la empresa tiene la oportunidad de desarrollar productos saludables y convenientes que estén dentro de su portafolio y línea de negocio, como es el caso de las semillas de chía, almendras y granolas. De igual forma, el mercado podría volcarse hacia el desarrollo de productos congelados que contengan las mismas propiedades nutricionales o en empaques que le permitan al consumidor final distinguir que se trata de un alimento orgánico, saludable y que proviene de cultivos sostenibles. Fortaleciendo la oferta de productos frescos,

como frutas y verduras deshidratadas, que se alineen con la demanda de alimentos saludables y sostenibles, también ofrecer productos frescos envasados al vacío para prolongar su vida útil y sin deteriorar las características nutricionales y organolépticas del producto existen oportunidades de crecimiento y expansión del sector, al tratarse de alimentos que son considerados como saludables por los consumidores y la OMS (Mordor Intelligence, 2024).

Compañías presentes en el sector y que participaron en el comité técnico 311302 Aditivos, especias y condimentos según la NTC 4423:1998 (ICONTEC, 1998):

- Caléndula Ltda
- Calier De Colombia
- Compañía Nacional De Cereales
- Compañía Nacional De Chocolates
- Condimentos El Rey
- Condimentos Monserrate
- Conditia Ltda
- Don Magolo
- El As Ltda
- El Trébol
- Frugal S.A.
- Frutera Colombiana Disa S.A.
- Griffith De Colombia
- Invima
- La Tablita
- Lloreda S.A.
- Ministerio De Salud
- Nestlé De Colombia
- Productos El Príncipe
- Productos Margarita S.A.
- Rhone Poulanc
- Triguisar De Colombia
- Condimentos América
- Condimentos El Chino

- Fábrica De Aliños América
- Productora Agroindustrial De Alimentos

7 Marco de Referencia

7.1 Definiciones

Espicias y condimentos vegetales: productos constituidos por ciertas plantas o partes de ellas, que por tener sustancias saborizantes o aromatizantes se emplean para aderezar, aliñar o mejorar el aroma y el sabor de los alimentos pudiendo algunas de ellas impartir color (ICONTEC, 1998).

Espicias puras, enteras o molidas: producto constituido por una o más especias genuinas, el cual debe responder a las características propias de las mismas. En el caso de las especias molidas, para efectos de tecnología de molienda, se permite adicionar carbohidratos, proteínas comestibles, autocompactantes, grasa o aceites comestibles, sal para consumo humano, en una proporción máxima de 10 % m/m, solos o en mezcla (ICONTEC, 1998).

Aceites esenciales de especias: son extractos aromáticos volátiles, preparados de las especias molidas, mediante destilación por vapor (ICONTEC, 1998).

Oleoresinas de especias: comprenden las resinas volátiles y no volátiles, extraídas mediante solventes de las especias molidas en forma gruesa, utilizando solventes grado alimenticio, tales como hexano y dicloro etileno (ICONTEC, 1998).

Condimentos, aliños, sazónador, adobo: productos constituidos por una o más especias u oleoresinas de especias, mezcladas con otras sustancias alimenticias, listos para su uso inmediato. Estos productos deben tener un contenido mínimo del 50 % m/m de la especia o su equivalente de la oleoresina y/o aceite esencial que le otorga el poder condimentado característico. Se entiende que, en este grupo de productos, no está permitido el uso de esencias o extractos artificiales o sintéticos que refuercen el sabor(es) de la(s) especia(s) pura(s). Como vehículos se pueden utilizar carbohidratos, proteínas, sal para consumo humano, grasas o aceites comestibles (ICONTEC, 1998).

Condimentos en pasta: producto pastoso constituido por una o más especias mezcladas, o mezcladas con otras sustancias alimenticias, listo para su consumo. Este producto debe contener

mínimo un 80 % m/m de la especia en forma natural o de su equivalente de oleoresina y/o aceite esencial que le otorga el poder condimentador. En estos productos no está permitido el uso de esencias o extractos artificiales o sintéticos que refuercen el sabor de la(s) especia(s) pura(s). Como vehículos pueden utilizarse carbohidratos, proteínas comestibles, sal para consumo humano, grasas o aceites comestibles (ICONTEC, 1998).

Condimento completo, sazónador completo, adobo completo, aliño completo: producto preparado con dos o más especias, puras, con un contenido mínimo para la suma total de ellas del 40 % m/m de la especia en forma natural o de su equivalente de oleoresina y/o aceite esencial. En estos productos no está permitido el uso de esencias o extractos artificiales o sintéticos que refuercen el sabor de la(s) especia(s) pura(s). Como vehículos pueden utilizarse carbohidratos, proteínas comestibles, grasas o aceites comestibles o sal para consumo humano (ICONTEC, 1998).

Mezcla condimentada: producto preparado con una o más especias puras, con un contenido mínimo del 20 % m/m de la especia en forma natural o de su equivalente de oleoresina y/o aceite esencial, que le otorga el poder condimentado característico. Se entiende que en este grupo de productos no está permitido el uso de esencias o extractos artificiales o sintéticos que refuercen el sabor de la(s) especia(s) pura(s). Como vehículos pueden utilizarse carbohidratos, proteínas comestibles, sal para consumo humano, grasas o aceites comestibles (ICONTEC, 1998).

Sal con especias: son mezclas de sal para consumo humano, con especias, en las cuales la proporción de especia debe ser de mínimo el 10 % m/m o su equivalente de oleoresina y/o aceite esencial, y la de sal para consumo humano, un 50 % m/m mínimo, mezcladas con agentes autocompactantes. En este tipo de producto no se permite el uso de esencias o extractos artificiales o sintéticos que refuercen el sabor de la(s) especia(s) pura(s). Como vehículos se permite adicionar carbohidratos, proteínas comestibles, grasas o aceites comestibles (ICONTEC, 1998).

Extracto soluble de especias: mezcla de oleoresinas y/o aceites esenciales de una o más especias en vehículos tales como carbohidratos, proteínas comestibles, grasas o aceites comestibles o sal para consumo humano (ICONTEC, 1998).

Curry en polvo: producto obtenido por molienda y mezcla de especias y condimentos limpios, secos y sanos de cualquiera de las especias y condimentos citadas en la NTC 4296 (ISO 676), pero generalmente los siguientes son los principales ingredientes usados en la elaboración del curry en polvo: cúrcuma, diversas pimientas, jengibre, nuez moscada, fenogreco, canela, comino, etc. La proporción de especias utilizadas en el curry en polvo no debe ser menor de 85 % m/m. No debe contener más de 5 % m/m de sal para consumo humano. Puede contener almidón comestible y su naturaleza debe ser declarada. Debe estar libre de cualquier materia colorante artificial y de conservantes (ICONTEC, 1998).

Materia extraña o Impureza: todo lo extraño al producto mismo, de origen animal, vegetal o mineral que incluye, pero no se restringe a: piedras, fragmentos metálicos, tallos, trozos, semillas no tóxicas, abonos, fragmentos de insectos, pelos y excrementos de roedores (ICONTEC, 1998).

7.2 Rasgos históricos del comercio de especias

El uso de especias y condimentos en la historia de la humanidad ha sido tan diverso como significativo. Desde la Antigüedad, las culturas han descubierto en ciertas plantas y sus partes como frutos, semillas, raíces o corteza, propiedades aromáticas y sápidas capaces de transformar alimentos simples en preparaciones memorables (Yubero Díaz, 2015).

En sus primeros usos, las especias no se limitaron al ámbito culinario. Civilizaciones como la china y la egipcia las utilizaron en perfumes, ungüentos, ritos religiosos, procesos de embalsamamiento y medicina (Yubero Díaz, 2015). Su valor era tal que civilizaciones enteras establecieron rutas comerciales específicas para garantizar su abastecimiento. Las caravanas relatadas en el Génesis o el tributo de la Reina de Saba a Salomón son ejemplo del alto estatus social y económico de estos productos.

El comercio de especias contribuyó al desarrollo de redes comerciales complejas. Egipcios, fenicios, árabes y romanos organizaron rutas marítimas y terrestres para distribuir productos como pimienta, canela, cardamomo y jengibre. Estos bienes, además de estar rodeados de mitos sobre sus supuestos poderes afrodisíacos o curativos, fueron cruciales para la medicina de figuras como Hipócrates, quien las incluyó en la composición de numerosos preparados terapéuticos (Yubero Díaz, 2015).

Las redes comerciales del Sureste Asiático antes de la llegada de los europeos estuvieron marcadas por una ruta comercial principal: China-Sureste de Asia-India-Medio Oriente (o Medio Oriente-India-Sureste de Asia-China), de la cual el Estrecho de Malaca constituía el corazón o punto de encuentro para los comerciantes que emprendían las diásporas mercantiles. De esta red principal se desprendían diversas subredes en donde se llevaba a cabo una conexión de distintas comunidades con intereses comunes, basados no sólo en un intercambio comercial (de productos como especias, maderas, granos, perlas, y productos marinos de la región, los cuales se intercambiaban por la porcelana, seda, textiles y armamento, entre otros) (Jaramillo, 2014).

Durante la Edad Media, el comercio de especias fue monopolizado por los árabes y, posteriormente, por las repúblicas italianas como Venecia y Génova. El auge comercial dio paso a las Cruzadas, que además de sus motivaciones religiosas, también respondieron a intereses económicos relacionados con las rutas de las especias. Con la llegada de la Era de los Descubrimientos, Portugal y España buscaron rutas alternativas hacia el este para acceder directamente a las fuentes de producción. La expedición de Magallanes y Elcano, financiada por la Corona española, no solo dio la vuelta al mundo, sino que también permitió el contacto con puertos clave en el comercio de especias, aunque España no logró consolidar un dominio duradero en este mercado (Yubero Díaz, 2015).

Además, estas redes precoloniales constituyen los cimientos de las dinámicas actuales de comercio, que a grandes rasgos sigue teniendo esas inclinaciones, aunque con una amplia gama de productos de intercambio. La importancia que para el Sureste Asiático ha tenido China desde las conexiones previas al período colonial, sigue predominando en las relaciones con otros socios interregionales, ahora bajo el marco de la ASEAN15+China, Japón y Corea del Sur (Uribe Jaramillo, 2014).

Durante los siglos XVI y XVII, otros actores como Holanda, Francia e Inglaterra se sumaron al comercio especiero. Los holandeses, en particular, fundaron la Compañía de las Indias Orientales y desarrollaron infraestructuras eficientes de producción y distribución, dominando por años el mercado global. Francia, por su parte, introdujo el cultivo de especias en nuevas colonias como Mauricio y Reunión, mientras que Inglaterra popularizó mezclas como el curry y el té especiado (Yubero Díaz, 2015).

A pesar de la posterior reducción de su relevancia comercial debido al desarrollo de la química de sabores y conservantes artificiales, las especias siguen ocupando un lugar importante en las

cocinas del mundo y en la cultura gastronómica global. Ejemplos como el pimentón, el ajo o el azafrán (protagonistas en la gastronomía española) evidencian que, más allá de la moda o el comercio, las especias siguen siendo esenciales para la identidad culinaria de los pueblos.

7.3 Clasificación de condimentos, hierbas y especias

Origen	Nombre	Características y principios activos	Usos culinarios
Semillas	Apio	Semillas morenas y pequeñas, con ácidos esenciales terpenos.	Aves hervidas o braseadas o cordero.
	Kummel	Pequeñas semillas muy olorosas. sabor picante, anisado casi mentolado, dulce y muy fuerte. Contiene furocumarinas, flavonoides, carvona y limoneno.	Ensaladas de remolacha, repollo blanco, pescado, carne de cerdo. Licor de kummel.
	Comino	Semillas morenas, ovaladas y alargadas. Contiene cuminal, pineno y terpinol. Sabor amargo y dulzón.	Rellenos para empanadas de carne o pastel de carne, guisos.
	Hinojo	Semillas pequeñas rugosas y ovales de color marrón verdoso. Sus aceites esenciales son anetol y fenochona.	Tartas, panes y pasteles, pescados (caballa, arenque y salmón), encurtidos, aliños y salsas.
	Nuez moscada	Semilla color marrón claro y con retículos alargados. Contiene safrol, cineol, taninos y miristicina.	Salsa bechamel, puré de papas, croquetas, guisos, budines de verduras, soufflés, rellenos, sopas y en repostería.

	Mostaza	Semillas de dos tipos: negra y blanca. El aceite esencial es el isotiocianato de alilo que le otorga el olor picante, especialmente al ser molidas.	Salsas con vinagre y azúcar. Carnes, salchichas y verduras.
	Anís	Semillas aromáticas y de sabor agradable. Contiene anetol.	En productos de repostería, pequeños bollos, scones y masas horneadas. Licores.
	Cardamomo	Contiene cineol, limonelo, sabineno. Muy aromáticas y de sabor picante. Se pueden utilizar enteras o molidas.	Entero para cócteles, alimentos líquidos y en guisos. Molido en pastelería, panes y bollos. Se puede usar para aromatizar el azúcar.
Frutos secos	Pimentón o páprika	Frutos que pueden ser dulces o picantes. Se utilizan los pimientos de cayena alargados de color rojo desecados y molidos. Su sabor picante proviene de la Capsaicina.	Salsa de tomate, salsa bechamel o velouté, empanadas, papas al horno, pastas, platos regionales, estofados, guisos, embutidos, pescados asados.
	Pimienta	Blanca: fruto maduro, macerado en agua, decorticado y desecado. Sabor picante y aroma suave.	Molida o en grano. En guisos, ensaladas, sopas, carnes, pescados, soufflés, pickles, escabeches.
		Negra: fruto no maduro al cual se le aplica un proceso de secado. Olor fuerte y picante.	
El picante proviene del alcaloide piperina y el olor de los sesquiterpenos.			

	Vainilla	<p>Fruto no maduro que constituye una aromática de sabor picante. Son vainas alargadas y finas color negro.</p> <p>El aceite esencial es la vainillina, se extrae durante la cocción.</p>	<p>Repostería, postres, dulces y caramelos.</p>
Hierbas aromáticas	Albahaca	<p>Hojas secas o frescas. Son muy aromáticas de color verde oscuro. Contiene cineol, linalool y alcanfor</p>	<p>Con pastas, salsas, sopas, pescados, guisos, arroz, humita. Para preparar pesto y salsa genovesa.</p>
	Laurel	<p>Hojas secas de color moreno. Con- tiene cineol, felandreno, pineno y ácidos orgánicos.</p>	<p>Guisos, estofados, escabeches, pickles, encurtidos y salsas.</p>
	Tomillo	<p>Hojas frescas o secas, enteras o picadas. Contiene ácido oxálico, apiol, miristicina y flavonoides</p>	<p>Milanesas, ensaladas, sopas, salsas, pescados, rellenos de sándwiches, carnes. Provenzal.</p>
	Perejil	<p>Hojas y sumidades florecidas en estado seco. Son muy aromáticas. Contiene timol, cimol, carvacrol y linalool.</p>	<p>Mariscos, almejas, pescados, aves y carnes. Salsas de tomate tipo italiano y salsas de vino blanco.</p>
	Tomillo	<p>Hojas y sumidades florecidas en estado seco. Son muy aromáticas. Contiene timol, cimol, carvacrol y linalool.</p>	<p>Mariscos, almejas, pescados, aves y carnes. Salsas de tomate tipo italiano y salsas de vino blanco.</p>
	Estragón	<p>Hojas pequeñas y alargadas, muy sápidas tanto secas y morenas, como</p>	<p>Caldos de pescado, carnes, aves, encurtidos y para perfumar vinagres.</p>

		frescas de color verde oscuro. Contiene estragol.	
	Orégano	Hojas y la parte floral, en estado seco, son muy aromáticas. Contiene timol y carvacol.	Vegetales, pizzas, estofados, carnes, pastas, guisos, pescados, sopas.
	Menta	Hojas frescas o secas. Contiene mentol, mentona, felandreno y limoneno.	Ensaladas, pasteles, salsas, verduras, licores, golosinas, postres, bebidas.
	Romero	Hojas en forma de agujas, verde oscuras cuando son frescas y morenas cuando están secas. Contiene cineol, camfeno, borneol, pineno, mirceno, limoneno, cimol.	Carnes, aves, jugos y rellenos de carnes. Salsas de tomate, guisos, papa horneada.
	Salvia	Diferentes morfologías según su origen. Su sabor proviene de una cetona, la tujona.	Rellenos, carnes, ensaladas y guisos. Condimento típico de la cocina italiana.
	Perifolio	Similar al perejil, de hojas aromáticas y sabor agradable.	Sopas, caldos, salsas, vegetales.
	Cilantro	Sabor fuerte y aroma penetrante. Contiene coriandrol, limoneno, linalol, gerianol, borneol	Ensaladas, guacamole, guisos, arroz, con legumbres, conservas.
Flores	Alcaparra	Flores secas que se conservan en sal o vinagre. Contiene alcapturrina, rutina y ácido rúutico.	Pescados hervidos y salsas.
	Azafrán	Estigmas del pistilo de la flor desecada, color rojo anaranjado. Sabor amargo dado por los compuestos	Paellas, risottos y arroz en diferentes preparaciones, sopas de pescado.

		picrocrocina y safranal, Contiene Crocin responsable de dar el color amarillo a la comida.	
	Clavo de olor	Brote floral maduro, seco, de color rojo pardo, entero o pulverizado. Sabor ardiente y olor agradable. Contiene eugenol y taninos.	Escabeches, compotas, budines, pastelería, preparaciones dulces con leche, estofados, carnes asadas, jugos.
Corteza	Canela	Corteza desecada del fruto, color marrón, muy aromático. Contiene eugenol, pineno, felandreno, cariofeleno, y manitol.	Confituras, compotas, tartas, postres, cereales con leche, masas, helados, frutas cocidas, budines, licuados e infusiones.
Tallo	Cúrcuma	Tallo o rizoma secundario seco, de sabor amargo y color amarillo que se debe a la curcumina. Contiene tumerona y zingibereno.	Se utiliza en reemplazo del azafrán y como componente del curry.
Raíces	Rábano silvestre	Raíz de color amarillo pálido, sabor picante y olor similar a la mostaza ya que contiene isotiocianato de alilo.	Encurtidos
	Jengibre	Rizoma desecado, pelado o no. Sabor acre, picante y aromático, y proviene de los aceites cíñelo, terpenos, citrol y borneal. El picor se debe a la oleorresina del gingerol.	Mondongo, repollo, aves, cerdo, entre meses o copetín, compotas y repostería. Bebidas y cócteles.
Tejido Celular	Hongos o setas	Tejido celular que puede ser utilizado fresco o seco.	Salsas, guisos o estofados con carnes y aves.
Aliáceas	Ajo	Contiene 2 sustancias azufradas altamente volátiles:	Sus usos son variados: en sopas, ensaladas, guisos,

		<p>aliina y disulfuro de alilo. Sabor fuerte y ligeramente picante.</p>	<p>carnes, aves, pescados, verduras, soufflés, tortillas, etc.</p>
	Cebolla	<p>Posee derivados del azufre que al descomponerse causan vapores lacrimógenos, como el alelpropilo. El sabor puede ser suave, picante, fuerte, dulce, según la variedad</p>	
	Ciboulette	<p>Contiene aceites esenciales como aliina y sufoxidos de cistina. Es recomendable utilizarlo fresco.</p>	
	Echalotte	<p>De sabor menos intenso que el ajo y más aromático y fino que la cebolla. En la cocción no se debe dorar porque se torna amargo.</p>	
	Puerro	<p>Contiene flavonoides, esencias e inulina. Se consumen las hojas de parte inferior, de sabor fino y suave.</p>	
Mezclas	Curry	<p>Mezcla de especias a base de: pimientos, mostaza, canela, pimienta, jengibre y cúrcuma. Es un polvo muy picante, su sabor está dado por el ácido acético, aldehídos y cetonas.</p>	<p>Salsas, arroz, carne vacuna, cerdo, aves y pescado al horno.</p>

	Chimichurri	Mezcla de especias realizada con base de aceite o vinagre.	Carnes, especialmente carnes asadas.
--	-------------	--	--------------------------------------

Tabla 1 - Clasificación de condimentos, hierbas y especias (Barcía, 2024).

7.4 Condiciones para la producción de hierbas y especias

La mayoría de los cultivos de especias prosperan a bajas altitudes y en climas cálidos y sin prolongadas temporadas secas. Las precipitaciones anuales deben estar alrededor de 2000-2500mm y con temperaturas promedio de 28-30°C; las condiciones óptimas de cultivo se dan cuando se plantan en terrenos con buen drenaje y cuando la vegetación natural corresponde a un ecosistema de bosque de lluvia (Purseglove, 1973).

7.5 Ventajas del cultivo de hierbas y especias

En la discusión sobre la sostenibilidad se ha resaltado que existe un cierto grupo de plantas que han sido poco aprovechadas para su uso y aprovechamiento, en la región caribe se reporta la existencia de hierbas y especias poco explotadas en usos medicinales y alimentarios, pero al mismo tiempo, preparaciones hechas con estos productos han tomado relevancia para uso en la producción de bebidas, aditivos alimentarios, suplementos alimenticios y alimentos saludables (Bridgemohan & Griffith, 2021).

Características aprovechables de este tipo de productos:

- Producto final con un alto valor añadido y pequeño en volumen y peso.
- Este tipo de cultivos requieren una alta inversión en mano de obra, especialmente en el proceso de cosecha y post cosecha, pero son ideales para ser aprovechados por pequeños productores y familias del sector agrícola.
- El cultivo de especias ampliaría la gama de cultivos actuales y reduciría así la dependencia de los cultivos de exportación tradicionales como generadores de divisas.
- Hay un mercado en expansión en el sector de hierbas con valor cosmetológico y medicinal, estos productos actualmente son ampliamente usados como remedios tradicionales en el sector popular, como el Aloe-vera o el Vetiver zizanoides.
- Los cultivos de especias suelen ser fuente importante de aceites esenciales y oleorresinas que son importantes en la industria de alimentos, bebidas, farmacéutica,

perfumería y cosmética; algunos ejemplos son Pimiento racemosa, *Myristica fragrans* y *Pogostemon cablin* (Bridgemohan & Griffith, 2021).

7.6 Beneficios asociados al consumo de hierbas y especias

Cada vez más especias y condimentos se introducen en los productos cárnicos y avícolas por sus propiedades antimicrobianas y antioxidantes. Aunque el uso de especias y condimentos para aromatizar y conservar se practica desde hace siglos, muchas especias y condimentos se contemplan ahora desde una nueva perspectiva, recientemente se ha demostrado la eficacia de determinadas especias y extractos de especias contra la proliferación microbiana, la oxidación lipídica y su potencial como antioxidantes naturales en la carne cruda y las aves de corral (Fuhrman, 2014).

Los compuestos que dan origen a los beneficios asociados a estos productos provienen de la producción natural de metabolitos en los procesos biosintéticos de las plantas, que se producen para hacer frente a factores de estrés externos como la luz ultravioleta, los microorganismos, los insectos y la sequía; algunos de ellos son inherentes a las plantas, mientras que otros se producen continuamente a medida que se soportan más factores de estrés externos. Algunos de estos metabolitos son los alcaloides, flavonoides, saponinas, terpenoides, esteroides, glucósidos, taninos y aceites esenciales, entre otros, y son ampliamente reconocidos por su pronunciado potencial para regular y modular la salud humana y tratar enfermedades. En consecuencia, tienen potencial para ser usados en la industria farmacológica, médica, agrícola y alimentaria (Sosa-Morales, 2022).

Debido a sus propiedades, estos metabolitos se utilizan ampliamente en la industria alimentaria como colorantes, aromatizantes, edulcorantes o texturizantes; además, su importante contenido en compuestos bioactivos fenólicos y volátiles ha llevado a probar su uso para aumentar la vida útil de los alimentos, como conservantes naturales, los aceites esenciales son extractos oleosos derivados de plantas que poseen grandes cantidades de compuestos bioactivos de tipo hidrocarbonado y oxigenado, han demostrado propiedades antioxidantes y antimicrobianas activas cuando se han probado en alimentos; teniendo en cuenta estas propiedades, el uso de aceites esenciales ofrece una alternativa viable a los conservantes sintéticos para que la industria alimentaria satisfaga las demandas de los consumidores y evite el deterioro microbiano y la oxidación lipídica, que son los principales factores que comprometen

la estabilidad y la calidad de los alimentos a lo largo de la cadena de producción alimentaria (Sosa-Morales, 2022).

7.7 Productos con potencial económico y viabilidad en labores culturales

Considerando las condiciones ambientales requeridas por los cultivos y las características de la población rural, el autor (Bridgemohan & Griffith, 2021) ha considerado que productos como la Pimienta negra (*Piper nigrum*), la Vainilla (*Vanilla fragrans* (Salisbury) Ames), la Pimienta gorda (*Pimenta dioica* Mere.), los Clavos de olor (*Syzygium aromaticum* Syn, *Eugenia caryophyllus*), la Canela (*Cinnamomum zeylanicum*), la Malagueta o Bay-Rum (*Pimenta racemosa*), el Gengibre (*Zingiber officinale* Rose), la Cúrcuma (*Curcuma domestica* Syn; *C. longa*. Koenig non L.), el Cardamomo (*Elettaria cardamomum* Maton) y la hoja de Curry (*Murraya koenigii* (L.) Spreng) y por último, el Cilantro de monte (*Eryngium foetidum*).

7.8 Estrategia y características

La estrategia puede definirse como la forma en que una empresa, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos con el propósito de alcanzar sus objetivos. También puede entenderse como un curso de acción conscientemente planificado y anticipado, diseñado para asegurar el cumplimiento de las metas organizacionales. En esencia, la estrategia representa una búsqueda deliberada de un plan de acción que permita a la organización crear y mantener una ventaja competitiva sostenible, entendida esta como aquella característica diferenciadora que otorga a la empresa un rendimiento superior respecto a sus competidores a lo largo del tiempo (Fernández Lorenzo, 2012).

La formulación estratégica integra tanto elementos externos como internos. Entre los elementos externos se encuentran las decisiones orientadas a cómo posicionarse efectivamente en el mercado: qué necesidades atender, a qué segmentos de clientes dirigirse, qué productos o servicios ofrecer, cómo responder ante los movimientos de la competencia y cómo adaptarse a los cambios económicos, políticos o sociales. Por su parte, los elementos internos se refieren a la organización y coordinación de las áreas, recursos humanos y capacidades internas, de forma que permitan lograr y sostener dicha ventaja competitiva. En ese sentido, una ventaja diferenciadora en la creación, producción o comercialización del producto puede ser tan determinante como cualquier aspecto externo del entorno (Fernández Lorenzo, 2012).

El proceso estratégico, por tanto, no se limita a definir una línea de acción, sino que también integra y da coherencia a las decisiones empresariales. Además, orienta la selección de los negocios en los que la organización desea participar, ya sea en el presente o en el futuro, y establece los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como los medios necesarios para alcanzarlos en todas las áreas funcionales. Este proceso también define el tipo de estructura organizativa que se requiere para abordar dichos desafíos y está siempre condicionado por la dinámica empresa - entorno. Es así como, el entorno influye e incluso puede determinar el rumbo estratégico de la empresa. En última instancia, toda estrategia busca mejorar la posición competitiva de la organización y orientarla hacia un desempeño superior y sostenible (Fernández Lorenzo, 2012).

Para que una estrategia sea eficaz, debe cumplir con ciertos criterios fundamentales. En primer lugar, debe tener un horizonte temporal amplio que permita trazar acciones sostenidas en el tiempo. También debe establecer objetivos claros, significativos y ambiciosos, que representen un verdadero salto cualitativo para la organización, al tiempo que se identifiquen los medios adecuados para su cumplimiento. Por lo general, una estrategia eficaz requiere concentrar esfuerzos y recursos en un conjunto limitado de prioridades, lo que inevitablemente implica reducir la atención a otras áreas. Al mismo tiempo, debe ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios constantes del entorno, sin aferrarse a enfoques obsoletos. Para ser viable, debe ajustarse a las capacidades y situación actual de la empresa, evitando el agotamiento de los recursos y la generación de problemas difíciles de resolver. Asimismo, una estrategia eficaz debe estar respaldada por un liderazgo comprometido y bien coordinado, que asegure la integración de todos los niveles de la organización en su implementación. Por último, debe facilitar la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa posicionarse de forma sólida en su sector (Fernández Lorenzo, 2012).

7.9 Definición de estrategia

La estrategia constituye un concepto fundamental en el ámbito de la gestión empresarial y ha sido objeto de análisis desde diversas perspectivas por múltiples autores. En este sentido, a continuación, se exponen las definiciones más relevantes y significativas que han contribuido al estudio y comprensión de este constructo.

Chandler conceptualiza la estrategia como el proceso de determinación de metas y objetivos a largo plazo, definición de acciones y asignación de recursos indispensables junto con la

definición del tipo de estructura que la organización debe considerar para para su consecución. Bajo esta perspectiva, la estrategia se configura como un proceso racional, estructurado y planificado, orientado al crecimiento y desarrollo organizacional (Alfred D. Chandler, 1962).

Chandler enfatizaba la importancia de que las empresas comprendieran las necesidades y preferencias de los consumidores, ya que esto les permitía anticipar cambios en el entorno y ajustar, por consecuencia, su estructura organizacional. Tener vigilado el mercado resulta fundamental para la asignación estratégica de recursos a largo plazo, facilitando la adaptación de la empresa a las demandas cambiantes que resultan de un estudio exhaustivo del mercado y asegurando la competitividad en el corto, mediano y largo plazo. Así, la estrategia definida a partir del conocimiento del entorno guía la evolución de la estructura organizativa, en un proceso dinámico donde ambas dimensiones se influyen mutuamente.

Mintzberg propone una mirada más amplia y flexible, planteando cinco perspectivas de la estrategia: plan, (dirección intencionada), patrón (consistencia en el comportamiento organizacional), posición (ubicación de la organización en el entorno competitivo dónde se desarrolle), perspectiva (visión o ideología compartida) y maniobra (acción específica para destacar en el mercado y frente a la competencia) (Mintzberg H. , The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management, 1990).

Además, esta conceptualización ayuda a entender que la estrategia no es algo estático ni que se diseñe únicamente en la alta dirección, también emerge de comportamientos y decisiones que se desarrollan a lo largo de toda la organización y en cualquier área o situación. Así, la estrategia se construye tanto de forma deliberada como emergente, adaptándose continuamente a las circunstancias cambiantes del mercado y a las capacidades de la empresa. Este enfoque destaca la importancia de la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje organizacional para mantener la competitividad en entornos complejos.

Porter plantea que la estrategia constituye la forma mediante la cual una empresa alcanza una ventaja competitiva sostenible. Esto supone un posicionamiento definido dentro de la industria o sector, así como la selección de un conjunto de actividades diferenciadoras que permiten la generación de un valor único para el cliente (Porter M. E., 1996).

La implementación de una estrategia según Porter requiere un análisis profundo del entorno competitivo y de los recursos, competencias y fortalezas de la organización. Esto significa que la

organización debe tener la habilidad de seleccionar y coordinar un conjunto único de acciones que generen valor y que tengan un diferencial para el cliente, logrando así que la competencia no pueda imitar fácilmente los productos o servicios ofertados. De igual forma, Porter enfatiza que la consistencia y coherencia de la ejecución de dichas actividades es lo que le permitirá a la organización mantener la ventaja en el tiempo.

La estrategia es el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo. Más aún, es un proceso continuo e interminable de la organización para construir su destino futuro. En ella caben varios temas fundamentales: el entorno externo, la competición, las competencias de la organización, sus decisiones y acciones estratégicas, y su futuro. Sin embargo, la estrategia organizacional como fue conocida, utilizada y planeada en el transcurso de la era industrial ha pasado por veloces cambios y transformaciones a lo largo de la era de la información y, ahora, en la era digital, la estrategia ha cambiado completamente debido a las veloces transformaciones profundas y disruptivas por las que está pasando el mundo de los negocios. Frente a los cambios exponenciales de un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo se está transformando en una jornada estratégica perene y continua (Chiavenato, 2022).

7.10 Tipos de estrategia

Porter hizo uno de los aportes más influyentes al estudio de la estrategia mediante el análisis de las estrategias genéricas. Esta propuesta plantea que las organizaciones pueden competir mediante tres enfoques fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y la estrategia de enfoque. Dichas alternativas permiten a la empresa posicionarse dentro de la industria en la que opera, ya sea mediante la oferta de precios reducidos, el desarrollo de características únicas en sus productos o servicios, o la concentración de sus esfuerzos en segmentos de mercado específicos (Porter M. , 2015).

El liderazgo en costos sugiere que las empresas se conviertan en las líderes de su sector ofreciendo el producto o servicio con el menor costo posible. La forma para conseguirlo es optimizando procesos, aprovechar las economías a escala y controlar todo tipo de costos al máximo. El objetivo de este tipo de estrategia propuesta por Porter es ofrecer un precio más bajo que los competidores y con esto conseguir abarcar un segmento de mercado más amplio y sensible al precio.

La diferenciación tiene como objetivo que la empresa ofrezca productos o servicios únicos dentro del mercado y que sean percibidos como tal por los consumidores. Esto se logra mediante el desarrollo de tecnologías, innovación, calidad, características especiales del producto o servicio o un excelente servicio al cliente. La diferenciación, como tipo de estrategia desarrollada por el autor (Porter M. , 2015), busca que la empresa pueda obtener mejores ingresos a través de la definición de precios más altos debido al valor añadido que ofrecen dichos productos o servicios al mercado.

Por último, la estrategia de enfoque propone que las empresas se concentren en un segmento de mercado en específico, ya sea por temas geográficos, tipos de clientes o productos. Porter dentro de esta misma estrategia, identifico dos formas de conseguir el enfoque; la primera, mediante el desarrollo del producto o servicio al menor precio dentro del segmento seleccionado (enfoque en costos) y la segunda, mediante el desarrollo de productos o servicios con características diferenciadoras que satisfagan las necesidades del segmento seleccionado (enfoque en diferenciación).

Otro enfoque relevante es la distinción entre estrategias deliberadas y emergentes, desarrollada por Mintzberg y Waters (Mintzberg & Waters, 1985). Las estrategias deliberadas son aquellas que surgen de procesos de planificación intencional y formal, formulados por la gerencia y alta dirección de la empresa con el fin de alcanzar ciertos objetivos específicos. Este tipo de estrategia se caracteriza por la claridad y pertinencia con la que se construye, es una planificación exhaustiva y que delega recursos y personas a los objetivos previamente establecidos.

Por otro lado, las estrategias emergentes se derivan de patrones de acción que no fueron planificados inicialmente, pero que resultan efectivos frente a cambios en el entorno u oportunidades imprevistas. Este tipo de estrategias reflejan la capacidad de una organización para adaptarse al cambio y a aprender de la experiencia, lo que le permite a la empresa ir ajustando de forma flexible la asignación de recursos y procesos y conseguir mejores resultados dentro de la dirección estratégica.

Dentro de esta perspectiva, se destaca que la estrategia no es un proceso lineal y que tampoco puede ser predecible dentro de un escenario o el tiempo, además propone que las

organizaciones sepan manejar ambos tipos de estrategias. Las organizaciones exitosas son aquellas que involucran tanto la planificación deliberada como la adaptación emergente con el fin de responder eficazmente a las dinámicas del entorno y del mercado. La interacción entre ambos tipos de estrategias contribuye a una gestión más resiliente, resistente y robusta que es capaz de prever situaciones y aprovechar las oportunidades que surgen en la operación.

Por su parte, Ansoff introduce la matriz de crecimiento como una herramienta para definir estrategias de expansión. Esta matriz contempla cuatro alternativas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Cada una de ellas plantea un camino diferente para incrementar la participación de mercado o ampliar las líneas de negocio, ya sea explotando lo existente o innovando en nuevos productos y mercados (Ansoff, 1957).

La penetración de mercado busca incrementar la participación de la empresa en el mercado actual en el que se desarrolló mediante el aumento de las ventas de productos existentes. Se enfoca en mantener clientes actuales o captar los clientes de los consumidores de la competencia, esto se consigue mediante promociones, precios competitivos, descuentos o incremento de canales de distribución.

El desarrollo de mercado consiste en introducir productos existentes en nuevos mercados o segmentos, el objetivo de este tipo de estrategia es el de ampliar la cantidad de clientes que compran cierto bien o servicio dentro de la organización. Esto puede conseguirse mediante la expansión geográfica, es decir, con la incursión en nuevos mercados, zonas geográficas diferentes, identificación de nuevos nichos de mercado o de diferentes perfiles de consumidores que todavía no se han considerado o explorado por parte de la organización.

El desarrollo de producto centra su atención en la creación o mejora de productos que ya se venden o distribuyen en mercados actuales. Tiene como objetivo satisfacer las nuevas necesidades crecientes de los clientes existentes y mantener la competitividad dentro del sector a partir de la innovación de la oferta. Por último, la diversificación tiene como objetivo introducir productos totalmente nuevos en mercados nuevos, es una alternativa de alto riesgo y que requiere una alta inversión en muchos casos, pero tiene como objetivo reducir la dependencia de la organización a los mismos negocios y clientes, mediante la exploración de nuevas áreas o sectores que pueden estar relacionados con la actividad principal de la empresa.

Finalmente, las organizaciones también formulan estrategias funcionales, que corresponden a planes específicos en áreas como marketing, operaciones, innovación, finanzas o recursos humanos, los cuales deben estar alineados con la estrategia corporativa y de negocio (Hill, Jones, & Schilling, 2014). Estas estrategias permiten operacionalizar la visión general, garantizando coherencia y efectividad en la ejecución.

En el ámbito del marketing, las estrategias funcionales buscan identificar y satisfacer las necesidades del cliente, posicionar la marca y optimizar la comunicación y distribución de los productos o servicios. Las estrategias funcionales buscan mejorar la eficiencia y efectividad de cualquier proceso operativo, esto implica la implementación de prácticas de gestión, optimización en la cadena de suministro, reducción de costos, etc. Las estrategias en las áreas de finanzas tienen como objetivo permitir el crecimiento de la organización, asegurando la disponibilidad de recursos, rentabilidad, la gestión del talento humano, innovación, creatividad y adaptación al entorno competitivo.

7.11 Características de las decisiones estratégicas

Una vez demostrado que la planificación formalizada es muy útil para la empresa porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, se puede retomar las siguientes características de la planificación estratégica definidas por (Scholes, 2001).

Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado. También puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.

La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada. Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada. Es útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las unidades estratégicas en una única estrategia global, o garantizando que los recursos de la organización se coordinan para aplicar la estrategia y permite fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación

7.12 ¿Qué es un plan estratégico?

La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que una organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización. El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa. Se debe ser capaz de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. (Milla Gutiérrez, 2012)

7.13 ¿Por qué realizar un plan estratégico?

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial (Milla Gutiérrez, 2012):

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

7.14 Fases para crear un plan estratégico

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales (Milla Gutiérrez, 2012): El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso.

Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno.

- **Analizar el entorno:** Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
- **Análisis interno:** Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- **Valorar los activos intangibles de la empresa:** El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles como los que se mencionan a continuación:

1. **Estrategias corporativas:** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué negocios deberíamos competir? ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
2. **Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio:** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
3. **Estrategias operativas:** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello utilizaremos el análisis

de la cadena de valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- Conseguir un control eficaz de la estrategia: Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.
- Crear diseños eficaces: Tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- Crear una organización inteligente y ética: Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.
- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias: El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

7.15 Ventajas de un plan estratégico

Contar con un plan estratégico ofrece múltiples beneficios para cualquier organización. En primer lugar, permite definir con claridad los objetivos y la dirección a seguir, lo que asegura coherencia entre las diferentes áreas y favorece el compromiso de los equipos con las metas comunes (Hill, Jones, & Schilling, 2014). Otra ventaja importante es la capacidad de anticipación y adaptación que brinda. Herramientas como el análisis PESTEL ayudan a reconocer cambios

políticos, económicos, sociales o tecnológicos que pueden convertirse en riesgos u oportunidades. Gracias a ello, la empresa está mejor preparada para responder a los desafíos del entorno (Yüksel, 2012).

El plan estratégico también contribuye a una mejor gestión de los recursos. Al priorizar iniciativas y enfocar los esfuerzos, se evita la dispersión y se logra mayor eficiencia en el uso del presupuesto, el tiempo y el talento humano, lo cual fortalece la competitividad de la organización (Grant, 2016).

Finalmente, esta herramienta impulsa la innovación y el seguimiento del desempeño. Por un lado, ayuda a identificar oportunidades de mejora en productos, servicios y procesos; y por otro, mediante indicadores de gestión, facilita evaluar el avance y ajustar las acciones cuando sea necesario. Esto convierte al plan en un proceso flexible y de aprendizaje continuo (Mintzberg & Waters, 1985). En síntesis, el desarrollo e implementación de un plan estratégico permite a las organizaciones orientarse hacia un crecimiento sostenible y competitivo en el largo plazo. Al integrar herramientas de análisis, alineación interna y evaluación continua, la estrategia sigue un rumbo claro y además le permite crear respuestas a las organizaciones frente a entornos ambiguos, complejos e inciertos. Contar con una estrategia bien estructurada se convierte en un factor determinante para la generación de valor, toma de decisiones informadas y liderazgo en el sector (Barney & Hesterly, 2019).

7.16 Desafíos de la planificación estratégica

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado. El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores. Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica, siguiendo a (Mintzberg H. , *The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1994):

- El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de esta.
- Cuando solo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta participe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.

- Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la operativa diaria de la organización y deciden ceder el control y la responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas. Sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas se hagan. El resultado puede ser que la planificación estratégica se convierta en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la empresa.
- En las grandes compañías, el proceso de planificación estratégica puede resultar complicado, de forma que los agentes o grupos de la empresa contribuyen solo parcialmente, no entendiendo la globalidad. Esto es particularmente relevante en las empresas de gran tamaño.
- Si la compañía tiene miras restringidas, existe el peligro de acabar confundiendo contenido y continente. La estrategia de la empresa no es lo mismo que el plan estratégico, la estrategia es la dirección a largo plazo que sigue la organización y no un documento escrito depositado en el despacho de los directivos.
- En ocasiones en las empresas existe un exceso de papeleo administrativo que genera sobrecarga de trabajo del que no se obtiene beneficio alguno.
- La planificación puede terminar obsesionándose con la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución de las variables del entorno, etc.) o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad.

7.17 Estrategias competitivas de la industria alimentaria

En el contexto de un entorno global competitivo, la industria alimentaria ha adoptado diversas estrategias para fortalecer su posición. Una de las más importantes es la incorporación de tecnologías avanzadas en procesos productivos, como las tecnologías biológicas, sanitarias y de equipamiento, que permiten garantizar productos homogéneos y de alta calidad (Solleiro & del Valle, 2003). Esta modernización tecnológica ha estado acompañada del control de la cadena de suministro, lo que ha derivado en una mayor concentración del sector en manos de grandes empresas capaces de asegurar calidad desde la materia prima hasta el producto final.

Asimismo, se han identificado estrategias centradas en la diversificación de productos y el enfoque hacia nichos específicos del mercado, adaptándose a los nuevos hábitos de consumo. Las empresas que logran posicionarse en canales de distribución modernos, como tiendas de autoservicio, obtienen ventajas competitivas relevantes (Solleiro & del Valle, 2003). A esto se suman prácticas como el cumplimiento de normativas sanitarias cada vez más estrictas, que, si bien incrementan los costos, también generan confianza en los consumidores y barreras de entrada para nuevos competidores.

Por otro lado, algunas empresas han optado por establecer alianzas estratégicas con productores agrícolas, que busca garantizar insumos a costos competitivos (Solleiro & del Valle, 2003). En ramas más intensivas en mano de obra, como la agroindustria de vegetales congelados, se han implementado estrategias adaptativas enfocadas en la flexibilidad operativa. En conjunto, estas acciones evidencian que la competitividad del sector alimentario se sustenta en la capacidad de innovar, adaptarse al mercado y cumplir con estándares de calidad, aunque las pequeñas empresas enfrentan mayores desafíos por la falta de apoyo institucional.

8 Diseño Metodológico

8.1 Tipo de investigación

El presente estudio se clasifica como una investigación aplicada, dado que busca generar una propuesta estratégica que fortalezca la competitividad de la empresa Jorge A. Pabón G. SAS, a partir de la comprensión de su contexto y funcionamiento actual. De acuerdo con el grado de profundidad, se trata de una investigación descriptiva, pues pretende caracterizar tanto factores internos como externos que influyen en el desempeño de la organización. En cuanto a las fuentes de información, se adopta un enfoque cualitativo, el cual se apoya en el uso de técnicas de recolección de datos primarios. Estas incluyen métodos directos como entrevistas semiestructuradas y la aplicación de encuestas con escala de Likert, las cuales permiten profundizar en las percepciones y realidades de la organización para fortalecer el diagnóstico y el diseño de la propuesta estratégica

Finalmente, la investigación es transversal, pues el análisis se realizará en un único momento del tiempo.

8.2 Análisis Externo

Para comprender el contexto en el que opera Jorge A. Pabón G. SAS, se ha optado por la aplicación combinada del modelo PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (competencia del sector, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de clientes y proveedores, amenaza de productos sustitutos). En la primera herramienta se realizó el análisis del macroentorno, con el objetivo de entender que factores inciden en la realización del negocio a nivel global, entendiendo este entorno como las cadenas de suministro, la geopolítica, la política interna, la política cambiaria, entre otros. Mientras que con la segunda herramienta se llevó a cabo el análisis de competencia y mercado, buscando entender que variables afectan la relación que tiene la empresa con sus proveedores y clientes, para así mismo entender que posición, fortalezas y poder de negociación existe dentro de la cadena comercial.

8.3 Análisis Interno

El análisis interno de la empresa se desarrolló a través de la aplicación de encuestas dirigidas a tres grupos de interés: empleados, clientes y proveedores. En el caso de los empleados, se identificaron sus percepciones sobre aspectos relacionados con el clima organizacional, la gestión de procesos, la innovación y la mejora continua, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción laboral y la alineación con la estrategia corporativa.

Para los clientes, se comprendió su nivel de satisfacción frente a los productos y servicios ofrecidos, asimismo se midió su grado de fidelidad y percepción de innovación. Finalmente, a los proveedores se evaluó la calidad de la relación comercial, la efectividad en la comunicación y coordinación, y la fidelidad hacia la compañía. Las encuestas se aplicaron utilizando una escala de Likert, lo que permitió un análisis cuantitativo robusto y, al mismo tiempo, se complementó con información cualitativa en donde aportó una visión más amplia de los retos estratégicos de la organización desde la perspectiva del liderazgo.

La información recolectada mediante encuestas será sistematizada facilitando la identificación de fortalezas y debilidades. Para el correcto desarrollo de esta herramienta se asignará un peso a cada factor definido según su importancia y/o relevancia demostrada con las encuestas realizadas a los grupos de interés definidos. Los factores evaluados en las encuestas fueron valorados utilizando la escala de Likert (de 1 a 5, donde 1 equivale a "totalmente en desacuerdo" y 5 a "totalmente de acuerdo"), lo que permitió obtener una perspectiva cuantitativa sobre el nivel

de alineación interna frente a cada aspecto analizado. Los resultados obtenidos s la base para la elaboración de conclusiones que orienten el desarrollo del plan estratégico.

8.4 Población, muestra y ficha técnica

8.4.1 Encuesta para empleados

Población y Participantes: La población de este estudio está compuesta por la totalidad de los empleados y directivos de la empresa Jorge A. Pabón G. S.A.S. (13 personas). Al tratarse de una organización de tamaño pequeño, se realizó un censo poblacional, lo que permite obtener una visión integral de las áreas operativas y administrativas sin recurrir a muestreos probabilísticos.

Ficha técnica:

- Tipo de investigación: Enfoque Cualitativo
- Población: empleados y directivos de la empresa Jorge A. Pabón G. S.A.S. (N = 13).
- Instrumentos: Encuestas estructuradas (escala de Likert) y una pregunta abierta.
- Participantes: 13 personas.
- Fecha de aplicación: octubre de 2025.
- Método de recolección: Encuestas presenciales.
- Software de análisis: Microsoft Excel para análisis descriptivo y organización de datos.

8.4.2 Encuesta para Proveedores

Población: La población de este estudio está compuesta por los proveedores de la empresa Jorge A. Pabón G. S.A.S., en el área de materia prima.

Participantes: Se realizó una selección bajo el método no probabilístico por conveniencia, se contó con la participación de 3 proveedores considerados estratégicos o de mayor relevancia bajo el criterio y experiencia de la alta dirección; con el objetivo de conocer la opinión y experiencia en términos de relaciones comerciales con la empresa.

Ficha técnica:

- Tipo de investigación: Enfoque Cualitativo
- Población: Proveedores de la empresa Jorge A. Pabón G. S.A.S. (N = 3)
- Instrumentos: Encuestas estructuradas (escala de Likert) y una pregunta abierta.
- Participantes: 03 proveedores seleccionados por conveniencia estratégica.
- Fecha de aplicación: octubre de 2025.
- Método de recolección: Encuestas vía remota.
- Software de análisis: Microsoft Excel para análisis descriptivo para la presentación de datos.

8.4.3 Encuesta para Clientes

Población: La población de este estudio está compuesta por los clientes de la empresa Jorge A. Pabón G. S.A.S.

Participantes: Se realizó una selección bajo el método no probabilístico por conveniencia, se contó con la participación de 17 clientes estratégicos seleccionado por su relevancia bajo el criterio y experiencia de la alta dirección; con el objetivo de conocer la opinión y experiencia en términos de relaciones comerciales con la empresa.

Ficha técnica:

- Tipo de investigación: Enfoque Cualitativo
- Población: clientes de la empresa Jorge A. Pabón G. S.A.S.
- Participantes: 17 clientes seleccionados por conveniencia estratégica. (N = 17)
- Instrumentos: Encuestas estructuradas (escala de Likert) y una pregunta abierta.
- Fecha de aplicación: octubre de 2025.
- Método de recolección: Encuestas vía remota.
- Software de análisis: Microsoft Excel para análisis descriptivo y para la presentación de datos.

9 Identificación de las variables

A partir del marco teórico, se han definido las siguientes variables clave a ser evaluadas en el diagnóstico interno:

Encuesta para empleados:

1. Clima organizacional: Como se sienten los empleados trabajando en la empresa.
2. Gestión de procesos: Qué tan claros, ágiles y organizados son los procesos.
3. Innovación y mejora continua: Capacidad para proponer ideas nuevas y poder aplicarlas.
4. Liderazgo y comunicación: Calidad del liderazgo y la claridad en la comunicación interna de la empresa.
5. Satisfacción laboral: Nivel de satisfacción general con su trabajo.
6. Percepción de la estrategia: Nivel de adopción de la estrategia.
7. Pregunta cualitativa: Entendimiento de la estrategia y propuestas de cambio.

Encuesta para clientes

1. Satisfacción con los productos: Qué tanto cumplen los productos con sus expectativas.
2. Satisfacción con servicio: Calidad de la atención y entrega de los productos.
3. Fidelidad: Probabilidad de seguir comprando y recomendar la empresa.
4. Innovación: Que tanto la empresa ofrece mejoras.
5. Pregunta cualitativa: Explorar inclusión de nuevos productos.

Encuesta para proveedores

1. Relación comercial: facilidad para negociar y trabajar con la empresa.
2. Comunicación y coordinación: Que tan clara es la comunicación.
3. Fidelidad: Solidez en la relación comercial.
4. Pregunta cualitativa: Nivel de satisfacción y colaboración.

10 Instrumento de medición

10.1 Instrumento – Empleados

Este instrumento contó con una cantidad de apartados igual al número de variables definidas previamente, para cada variable se plantearon entre 2 y 6 preguntas. Cada ítem se responde mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, lo que permitió evaluar la percepción de los empleados de una manera clara y comparable. Al final de la encuesta, se incluyeron dos

preguntas abiertas que invitaron al encuestado a profundizar en sus respuestas, con el propósito de complementar la información desde su propia experiencia y perspectiva.

10.2 Instrumento – Clientes

Este instrumento contó con una cantidad de apartados igual al número de variables definidas previamente, para cada variable se plantearon de 2 a 3 preguntas. Cada ítem se respondió mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, lo que permitió evaluar la percepción de los clientes de una manera clara y comparable. Al final de la encuesta, se incluyó una pregunta abierta orientada a la innovación, que invitó al encuestado a profundizar en sus respuestas y expectativas en este ámbito.

10.3 Instrumento – Proveedores

Este instrumento contó con una cantidad de apartados igual al número de variables definidas previamente, para cada variable, exceptuando percepción de la empresa, se plantearon de 2 a 3 preguntas. Cada ítem se respondió mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, lo que permitió evaluar la percepción de los proveedores de una manera clara y comparable. La variable percepción de la empresa fue evaluada a través de dos preguntas abiertas, con el objetivo de conocer la opinión general del proveedor sobre la empresa y recopilar sugerencias o aspectos que considere importantes para mejorar la relación comercial.

11 Validación del instrumento

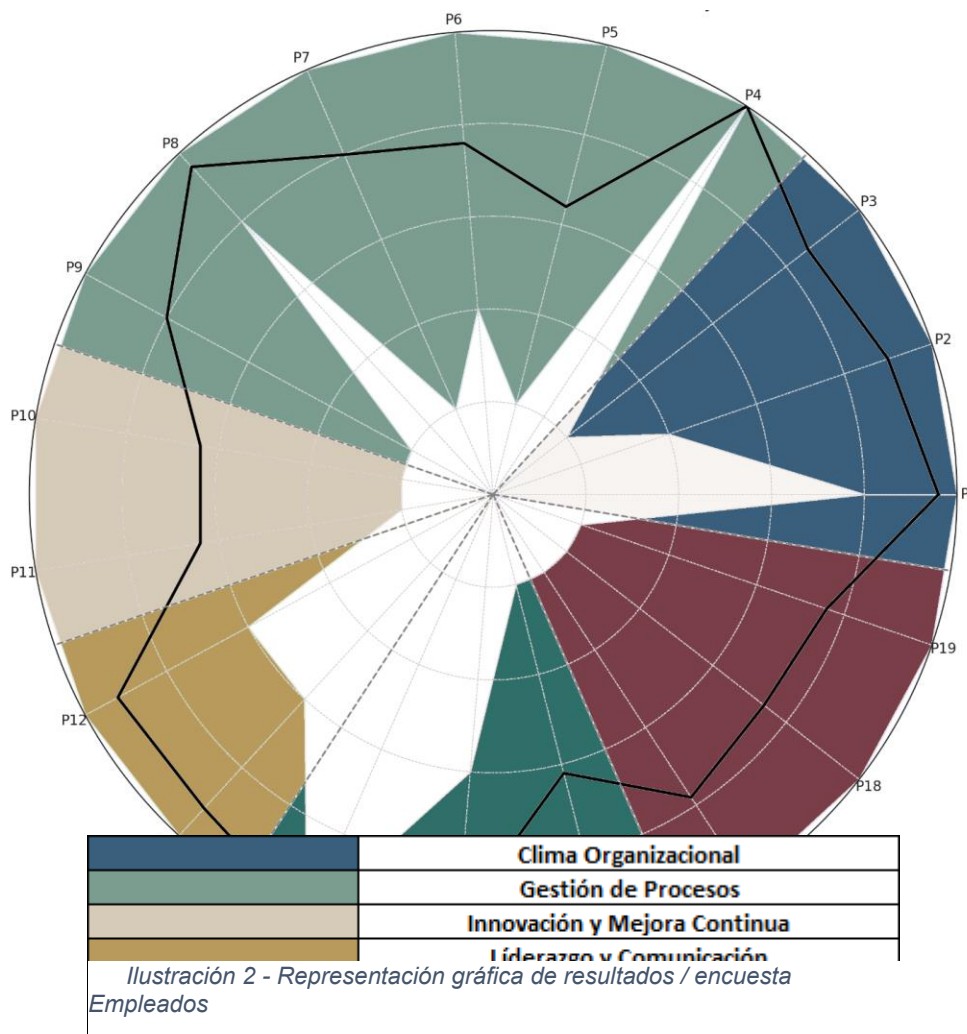
La validez y pertinencia de los instrumentos de medición se garantizó mediante su evaluación por un panel de expertos externos, conformado por profesionales de alto nivel, lo que aseguró un análisis riguroso y una perspectiva multidisciplinaria de las dimensiones evaluadas. El panel incluyó a un Doctor en Economía y Empresa con extensa trayectoria en estrategia, sostenibilidad y resiliencia corporativa; un Líder en Transformación Digital y Ciencia de Datos enfocado en experiencia de cliente; una Gerente de Mercadeo y Marca especializada en estrategia comercial y analítica; un Gerente de Recursos Humanos y Administración con especialización en derecho laboral y un MBA; y un Líder de Proyectos Estratégicos en el sector público con experiencia en evaluación y gerencia de proyectos. Esta combinación de rigor académico, visión estratégica, experiencia digital, comercial y operativa en el entorno colombiano aseguró que el instrumento fuera preciso y adecuado para medir las variables de competitividad y desempeño organizacional de Jorge A, Pabón G. S.A.S.

12 Diagnóstico Organizacional

Para realizar el diagnóstico del meso y macroentorno de Jorge A. Pabón G SAS, se desarrolló un proceso que inició con la recopilación de información interna y externa relevante del sector de frutos secos y condimentos. Luego, se aplicó la metodología PESTEL para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en la operación de la empresa. Posteriormente, se emplearon las 5 Fuerzas de Porter para evaluar la dinámica competitiva del mercado, analizando la rivalidad entre competidores, el poder de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y la de productos sustitutos. La combinación de estas metodologías permitió identificar oportunidades y riesgos clave, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la construcción del DOFA.

13 Procesamiento estadístico de datos

Encuesta Empleados, escala de Likert.



13.1.1 Variable Clima Organizacional:

La recolección de datos de esta variable se realizó mediante tres preguntas, diseñadas para medir el impacto del entorno laboral en el colaborador, así como la calidad de su relacionamiento con los demás.

1. P1 - ¿Se siente valorado en su rol como trabajador? - En este apartado, la mayoría de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con esta pregunta, con un promedio de 4.8 sobre 5. La variabilidad observada, limitada a una sola unidad, evidencia una alta homogeneidad en las opiniones de los participantes.
2. P2 - ¿Se siente motivado para liberar su potencial? – En este apartado, la mayoría de los 13 colaboradores encuestados manifiesta estar motivada, con un promedio de 4.5 sobre 5. No obstante, se observa una mayor dispersión hacia los valores inferiores, lo que indica que un grupo reducido no percibe contar con las condiciones necesarias que incentiven su compromiso y la maximización de sus resultados.
3. P3 - ¿Considera que el ambiente entre compañeros de trabajo es colaborativo? – En este apartado, la mayoría de los encuestados manifiestan estar en un ambiente de trabajo colaborativo, con un promedio de 4.3 sobre 5. La variabilidad es alta con respecto a los valores inferiores, por lo tanto, esta condición podría reflejar la percepción de favoritismos, micro conflictos no atendidos o poca cohesión entre áreas.

	¿Se siente valorado en su rol como trabajador?	¿Se siente motivado para liberar su potencial?	¿Considera que el ambiente entre compañeros de trabajo es colaborativo?
	Clima Organizacional		
	P1	P2	P3
Promedio	4,8	4,5	4,3
Minimo	4	2	1
Maximo	5	5	5
Var Min - Med	0,8	2,5	3,3
Var Max - Med	0,2	0,5	0,7
Var Max - Min	1,0	3,0	4,0

Ilustración 3 - Resultados / Variable Clima Organizacional

13.1.2 Variable Gestión de Procesos:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante seis preguntas, donde se buscó medir los niveles de percepción hacia la eficiencia y estructuración de los procesos actuales de la empresa.

1. P4 - ¿Tiene claro cuál es su cargo? - En este apartado, hay unanimidad con esta pregunta, indicando que los encuestados tienen claro cuál es el rol que desempeñan en el proceso.
2. P5 - ¿Existe algún documento que defina los procesos que tiene a cargo? – Los encuestados manifiestan estar neutrales ante esta pregunta, obteniendo un promedio de 3.2 sobre 5. La variabilidad es alta con respecto a los valores mínimos y máximos, con una diferencia de 4 entre los valores mínimo y máximo, lo que significa una dispersión significativa de las respuestas y a su vez falta de claridad en las tareas y responsabilidades asociadas a cada rol.
3. P6 - ¿Percibe que los procesos dentro de la empresa son ágiles? – En este apartado, los encuestados manifiestan estar de acuerdo con la agilidad de los procesos, obteniendo un valor medio de 3.8 sobre 5. Sin embargo, la variabilidad es alta con respecto a los valores inferiores, 1.8 unidades. Por lo tanto, esta condición refleja que algunas áreas cuentan con trámites burocráticos o que limitan el flujo de los procesos.
4. P7 - ¿Recibe la orientación para ejecutar los procesos de su área? – En este apartado, la mayoría de los encuestados manifiestan sentirse orientados al momento de desarrollar sus actividades, obteniendo un valor medio de 4 sobre 5. La variabilidad es alta con respecto a los valores inferiores, 3 unidades, por lo tanto, esta condición podría reflejar que algunas personas perciben no tener una orientación clara sobre como ejecutar las tareas asignadas, posiblemente atribuido a la falta de orientación o acompañamiento necesario para la integración de personal nuevo en los procesos.
5. P8 - ¿Sabe a quién acudir cuándo tiene dudas sobre algún proceso? – En este apartado, la mayoría de los encuestados manifiestan que cuentan con un referente en su área al cual pueden acceder cuando tienen dudas, obteniendo un valor medio de 4.8 sobre 5. La

variabilidad es de una unidad, por lo tanto, esta condición refleja que los departamentos cuentan con personal capacitado en caso de dudas en el proceso.

6. P9 - ¿Se realiza una divulgación clara cuando se presentan cambios en los procesos? – En este apartado, la mayoría de los encuestados manifiestan ser informados sobre los cambios, obteniendo un valor medio de 4 de 5. La variabilidad es alta con respecto a los valores inferiores, 3 unidades, por lo tanto, esta condición refleja brechas de comunicación y divulgación en algunos departamentos.

	¿Tiene claro cual es su cargo?	¿Existe algún documento que defina los procesos que tiene a cargo?	¿Percibe que los procesos dentro de la empresa son ágiles?	¿Recibe la orientación para ejecutar los procesos de su área?	¿Sabe a quién acudir cuándo tiene dudas sobre algún proceso?	¿Se realiza una divulgación clara cuando se presentan cambios en los procesos?
	Gestión de Procesos					
	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Promedio	5,0	3,2	3,8	4,0	4,8	4,0
Minimo	5	1	2	1	4	1
Maximo	5	5	5	5	5	5
Var Min - Med	0,0	2,2	1,8	3,0	0,8	3,0
Var Max - Med	0,0	1,8	1,2	1,0	0,2	1,0
Var Max - Min	0,0	4,0	3,0	4,0	1,0	4,0

Ilustración 4 - Resultados / Variable Gestión de Procesos

13.1.3 Variable Innovación y Mejora Continua:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante dos preguntas, donde se buscó medir la inclusión de los usuarios en el diseño y rediseño de los procesos.

1. P10 - ¿Existen espacios para poder proponer ideas de mejora? - En este apartado hay variabilidad en los resultados, obteniendo un valor medio de 3.2 sobre 5, indicando que los encuestados sienten que no existen los espacios suficientes para proponer ideas de mejora.
2. P11 - ¿La empresa tiene mecanismos para fomentar la innovación? – En este apartado hay variabilidad en los resultados, obteniendo un valor medio de 3.2 sobre 5. La variabilidad es alta con respecto a los valores de los extremos, indicando que la empresa

concentra los focos de innovación en una porción de la población y no hace parte de la cultura organizacional.

	¿Existen espacios para poder proponer ideas de mejora?	¿La empresa tiene mecanismos para fomentar la innovación?
	Innovación y Mejora Continua	
	P10	P11
Promedio	3,2	3,2
Mínimo	1	1
Máximo	5	5
Var Min - Med	2,2	2,2
Var Max - Med	1,8	1,8
Var Max - Min	4,0	4,0

Ilustración 5 - Resultados / Variable Innovación y Mejora Continua

13.1.4 Variable Liderazgo y Comunicación:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante dos preguntas, con las que se buscó medir los niveles de percepción hacia la forma en que son transmitidos los mensajes e instrucciones por parte de los líderes.

1. P12 - ¿El líder de su departamento transmite con claridad los lineamientos? - En este apartado, los consultados manifiestan que reciben con claridad los mensajes, obteniendo un valor medio de 4.6 sobre 5. La variabilidad es moderada con respecto a la media y se destaca que no hay percepciones de nivel bajo.
2. P13 - ¿El líder de su área impulsa una comunicación efectiva? – En este apartado, los consultados manifiestan que las prácticas de buena comunicación son impulsadas por los líderes de área, obteniendo un valor medio de 4.6 sobre 5. La variabilidad es moderada con respecto a la media y se destaca que no hay percepciones de nivel bajo, la relación entre P12 y P13 marcan una correlación positiva entre variables y denotan coherencia entre la percepción de los encuestados.

	¿El líder de su departamento transmite con claridad los lineamientos?	¿El líder de su área impulsa una comunicación efectiva?
	Liderazgo y Comunicación	
	P12	P13
Promedio	4,6	4,6
Minimo	3	3
Maximo	5	5
Var Min - Med	1,6	1,6
Var Max - Med	0,4	0,4
Var Max - Min	2,0	2,0

Ilustración 6 - Resultados / Variable Liderazgo y Comunicación

13.1.5 Variable Satisfacción Laboral:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante tres preguntas, con las que se buscó medir la calidad del ambiente laboral, el liderazgo, la madurez en los procesos y la estabilidad emocional de los trabajadores.

1. P14 - ¿Su trabajo tiene un significado especial? - En este apartado, hay unanimidad con esta pregunta indicando que los encuestados sienten que su trabajo tiene un propósito.
2. P15 - ¿Su trabajo es reconocido? – En este apartado, los encuestados manifiestan una posición favorable ante esta pregunta, obteniendo un valor medio de 4.6 sobre 5. La variabilidad es moderada con respecto a los valores que se ubican entre la media y los valores inferiores, por lo tanto, algunas personas manifiestan que su trabajo no es suficientemente reconocido en comparación a lo percibido por otros colaboradores.
3. P16 - ¿Existen oportunidades para construir un plan de carrera a largo plazo? – En este apartado, los encuestados manifestaron estar neutrales ante esta pregunta, obteniendo un valor medio de 3.1 sobre 5. La variabilidad es alta con respecto a los valores mínimos y máximos, con una diferencia de cuatro unidades entre sí, este resultado indica que los colaboradores no perciben posibilidades de desarrollo, crecimiento, promoción u otra condición que enlace sus planes a futuro con la empresa.

	¿Su trabajo tiene un significado especial?	¿Su trabajo es reconocido?	¿Existen oportunidades para construir un plan de carrera a largo plazo?
Satisfacción Laboral			
	P14	P15	P16
Promedio	5,0	4,6	3,1
Mínimo	5	3	1
Máximo	5	5	5
Var Min - Med	0,0	1,6	2,1
Var Max - Med	0,0	0,4	1,9
Var Max - Min	0,0	2,0	4,0

Ilustración 7 - Resultados / Variable Satisfacción Laboral

13.1.6 Variable Percepción de la Estrategia:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante tres preguntas, en dónde se midió la percepción de los trabajadores sobre la estrategia de la organización.

1. P17 - ¿Conoce la estrategia de la organización? - En este apartado, se encontraron diferencias notables entre los valores de los extremos, aún con un promedio de 3.9 sobre 5. Esto indicó que, entre los encuestados hay personas que no saben cuál es la estrategia de la organización. Los valores extremos distan en 4 unidades, lo que significa que hay colaboradores que desconocen totalmente la estrategia.
2. P18 - ¿La estrategia de la organización es clara? – En este apartado, los encuestados manifestaron estar neutrales, promedio de 3.7 sobre 5. La variabilidad es alta con respecto a los valores mínimos y máximos, con una diferencia de cuatro unidades entre valores, este resultado indica que no hay claridad en la estrategia incluso en el caso de conocerla, por lo tanto, el foco o la priorización de tareas no necesariamente puede responder con lo que requiere la compañía.
3. P19 - ¿Comprende cómo su trabajo impacta en la estrategia? – Los encuestados manifiestan estar neutrales ante esta pregunta, obteniendo un valor medio de 3.8 sobre

5, la variabilidad es alta con respecto a los valores mínimos y máximos, 4 unidades entre extremos, este resultado indica que los colaboradores no entienden el impacto de sus acciones hacia los resultados de la compañía.

	¿Conoce la estrategia de la organización?	¿Considera que la estrategia de la organización es clara?	¿Comprende como su trabajo impacta en la estrategia de la organización?
	Percepción de la Estrategia		
	P17	P18	P19
Promedio	3,9	3,7	3,8
Minimo	1	1	1
Maximo	5	5	5
Var Min - Med	2,9	2,7	2,8
Var Max - Med	1,1	1,3	1,2
Var Max - Min	4,0	4,0	4,0

Ilustración 8 - Resultados / Variable Percepción de la Estrategia

13.1.7 Encuesta Empleados, preguntas abiertas.

1. P20 - Indique 3 palabras que definan la estrategia de la empresa: La recolección de datos para esta variable buscó comprender la percepción de la estrategia empresarial por parte de los empleados.

Resultados:

Coincidencias y patrones: Los empleados indicaron varias veces palabras como importación, ventas y comercialización. Esto significa que los empleados entienden que las áreas de la empresa enmarcan el concepto de estrategia de la organización. Sin embargo, esto no significa que exista una estrategia como tal definida. Los encuestados destacan palabras que reflejan valores como bienestar, humanidad y reconocimiento, que si bien son características importantes que reflejan humanismo de la organización, no necesariamente son indicadores de que exista una estrategia.

Señales de alerta: Los encuestados no logran definir una estrategia cómo tal, frases como: “no existe una estrategia clara” o “la competencia está ganando muchísimo mercado”, indican

que los empleados sienten estar en una empresa tradicional y poco innovadora, pero que de alguna forma logra responder ante las necesidades básicas de la organización.

13.1.8 Nube de palabras más usadas.



Ilustración 9 - Palabras más usadas, Gráfico generado por ChatGPT 5.1

1. P21 - Si pudiera proponer un cambio en la empresa ¿Cuál sería?

La finalidad de esta pregunta es entender que ajustes propondrían los empleados ante los procesos de la empresa, área, etc.

Resultados:

Coincidencias y patrones: Los empleados perciben que la empresa no está avanzando de manera adecuada en el mercado, mientras que la competencia ha ganado mayor protagonismo

frente a los clientes. Identifican que existen bajos niveles de inventario y la variabilidad de los precios como retos relevantes, los cuales podrían afectar tanto el flujo de caja como la disponibilidad de productos. Si bien los encuestados valoran pertenecer a una empresa estable, tradicional y con buena reputación, también consideran que el entorno competitivo es cada vez más exigente y que la organización presenta rezagos en términos de modernización, integración de procesos y capacitación del personal.

Señales de alerta:

1. No hay una estrategia clara o al menos no ha sido difundida de forma efectiva.
2. Se deben revisar los inventarios y las tablas tarifarias.
3. Se deben implementar estrategias de innovación y mercadeo.
4. Revisar la sostenibilidad financiera de la empresa.
5. Integrar los departamentos/áreas de la organización.

13.1.9 Nube de palabras más usadas.



Ilustración 10 - Palabras más usadas, Gráfico generado por ChatGPT 5.1

13.2 Encuesta Clientes, escala de Likert.

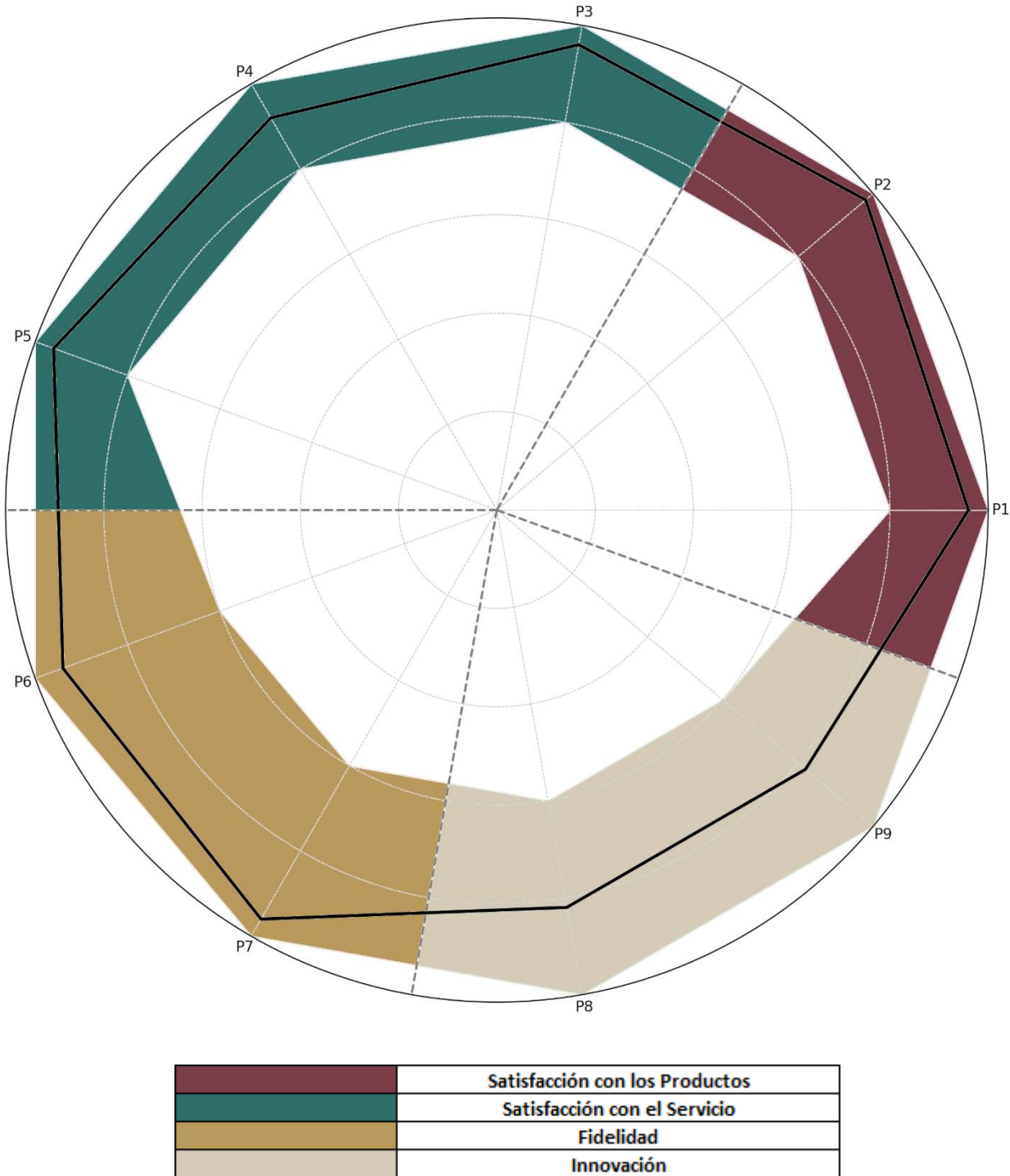


Ilustración 11 - Representación gráfica de resultados / encuesta Clientes

13.2.1 Variable Satisfacción con los Productos:

La recolección de datos se realizó mediante dos preguntas que buscaron medir la percepción del cliente sobre los productos ofrecidos.

1. P1 - ¿Los productos adquiridos durante los últimos 6 meses han cumplido con sus expectativas? - En este apartado, la mayoría de los encuestados se encuentran en su mayoría totalmente de acuerdo con esta pregunta, obteniendo un valor promedio de 4.8 sobre 5.
2. P2 - ¿Está satisfecho(a) con la calidad percibida de esos productos? – En este apartado, los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo con la calidad de los productos, obteniendo un valor promedio de 4.9 sobre 5. La variabilidad en una sola unidad entre los extremos mínimos y máximos, indica que hay satisfacción en la opinión de las personas consultadas.

Ilustración 12 - Variable Satisfacción

	¿Los productos adquiridos durante los últimos 6 meses han cumplido con sus expectativas?		¿Está satisfecho(a) con la calidad percibida de esos productos?
	Satisfacción con los Productos		
	P1	P2	
Promedio	4,8	4,9	
Mínimo	4	4	
Máximo	5	5	
Var Min - Med	0,8	0,9	
Var Max - Med	0,2	0,1	
Var Max - Min	1,0	1,0	

Resultados / con los Productos

13.2.2 Variable con el

Satisfacción Servicio:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante tres preguntas, donde se buscó medir los niveles de percepción hacia la operación, en términos de experiencia, estabilidad y confiabilidad.

1. P3 - ¿Está satisfecho con la atención recibida? - En este apartado, la mayoría de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con esta pregunta, obteniendo un valor promedio de 4.8 sobre 5 y la variabilidad en una sola unidad entre extremos indica que los encuestados perciben a la empresa como confiable.

2. P4 - ¿La empresa brinda condiciones comerciales adecuadas? - En este apartado, la mayoría de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con esta pregunta, obteniendo un valor promedio de 4.6 sobre 5. La variabilidad en una sola unidad entre extremos indica que los encuestados perciben que las condiciones comerciales se ajustan a los requerimientos de los clientes.

3. P5 - ¿El servicio prestado cumple con sus expectativas? - En este apartado, la mayoría de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con esta pregunta, obteniendo un valor promedio de 4.8. sobre 5. La variabilidad en una sola unidad entre extremos indica que los encuestados perciben estar satisfechos con los servicios ofertados.

	¿Está satisfecho(a) con la atención recibida por parte de Jorge A. Pabón G. SAS?	¿La empresa le brinda condiciones comerciales adecuadas?	¿El servicio prestado cumple con sus expectativas?
	Satisfacción con el Servicio		
	P3	P4	P5
Promedio	4,8	4,6	4,8
Minimo	4	4	4
Maximo	5	5	5
Var Min - Med	0,8	0,6	0,8
Var Max - Med	0,2	0,4	0,2
Var Max - Min	1,0	1,0	1,0

Ilustración 13 - Resultados / Variable Satisfacción con el Servicio

13.2.3 Variable Fidelidad:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante dos preguntas, donde se buscó medir la probabilidad de recompra y si la empresa sería recomendada por los clientes a otros socios del sector.

1. P6 - ¿Qué tan probable es que siga comprando productos de nuestra empresa en el futuro? - En este apartado, la mayoría de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con esta pregunta, obteniendo un valor promedio de 4.7 sobre 5. La variabilidad

en dos unidades entre extremos indica que algunos de los encuestados considerarían otros factores para evaluar la continuidad de la relación comercial.

2. P7 - ¿Recomendaría la empresa basándose en su experiencia? - En este apartado, la mayoría de los encuestados se encontraron totalmente de acuerdo con esta pregunta, obteniendo un valor medio de 4.8 sobre 5. La variabilidad en dos unidades entre extremos indica que algunos de los encuestados pudieron haber tenido inconvenientes que han afectado la relación comercial.

	¿Qué tan probable es que siga comprando productos de nuestra empresa en el futuro?	¿Recomendaría la empresa basándose en su experiencia?
	Fidelidad	
	P6	P7
Promedio	4,7	4,8
Minimo	3	3
Maximo	5	5
Var Min - Med	1,7	1,8
Var Max - Med	0,3	0,2
Var Max - Min	2,0	2,0

Ilustración 14 - Resultados / Variable Fidelidad

13.2.4 Variable Innovación:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante dos preguntas, donde se buscó medir los niveles de percepción del cliente sobre la evolución y diferenciación de la empresa.

1. P8 - ¿Percibe que nuestra empresa está mejorando constantemente sus procesos? - En este apartado, la mayoría de los encuestados concuerdan en el desarrollo y mejora de los procesos, obteniendo un valor promedio de 4.1 sobre 5. La variabilidad en dos unidades entre extremos indica que algunos de los encuestados no perciben mejoría.

2. P9 - ¿Considera que nuestra empresa ofrece soluciones innovadoras? - En este apartado, la mayoría de los encuestados concuerdan en que perciben innovación por parte de la empresa, obteniendo un valor promedio de 4.1 sobre 5 y la variabilidad en dos unidades entre extremos indica que las soluciones ofrecidas no necesariamente son aquellas que podrían marcar tendencias de mercado.

	¿Percibe que nuestra empresa está mejorando constantemente sus procesos?	¿Considera que nuestra empresa ofrece soluciones innovadoras?
	Innovación	
	P8	P9
Promedio	4,1	4,1
Minimo	3	3
Maximo	5	5
Var Min - Med	1,1	1,1
Var Max - Med	0,9	0,9
Var Max - Min	2,0	2,0

Ilustración 15 - Resultados / Variable Innovación

13.2.5 Encuesta Clientes, preguntas abiertas.

1. P10 - ¿Qué producto le gustaría que hiciera parte de nuestro portafolio?

La recolección de datos para esta variable buscó detectar oportunidades de diversificación en el portafolio de productos.

Resultados:

- Maní (es el producto más solicitado).
- Arándanos secos.
- Empaques flexibles.
- Flor de Jamaica.
- Semillas de Chía.
- Chicharronas.
- Canela en trozos.
- Quisieran conocer el portafolio de productos.
- Orégano.
- Laurel.

- Cúrcuma.
- Paprika.
- Bicarbonato.
- Jengibre.
- Pistachos.
- Nueces del nogal.
- Almendra laminada.

13.3 Encuesta Proveedores, escala de Likert.

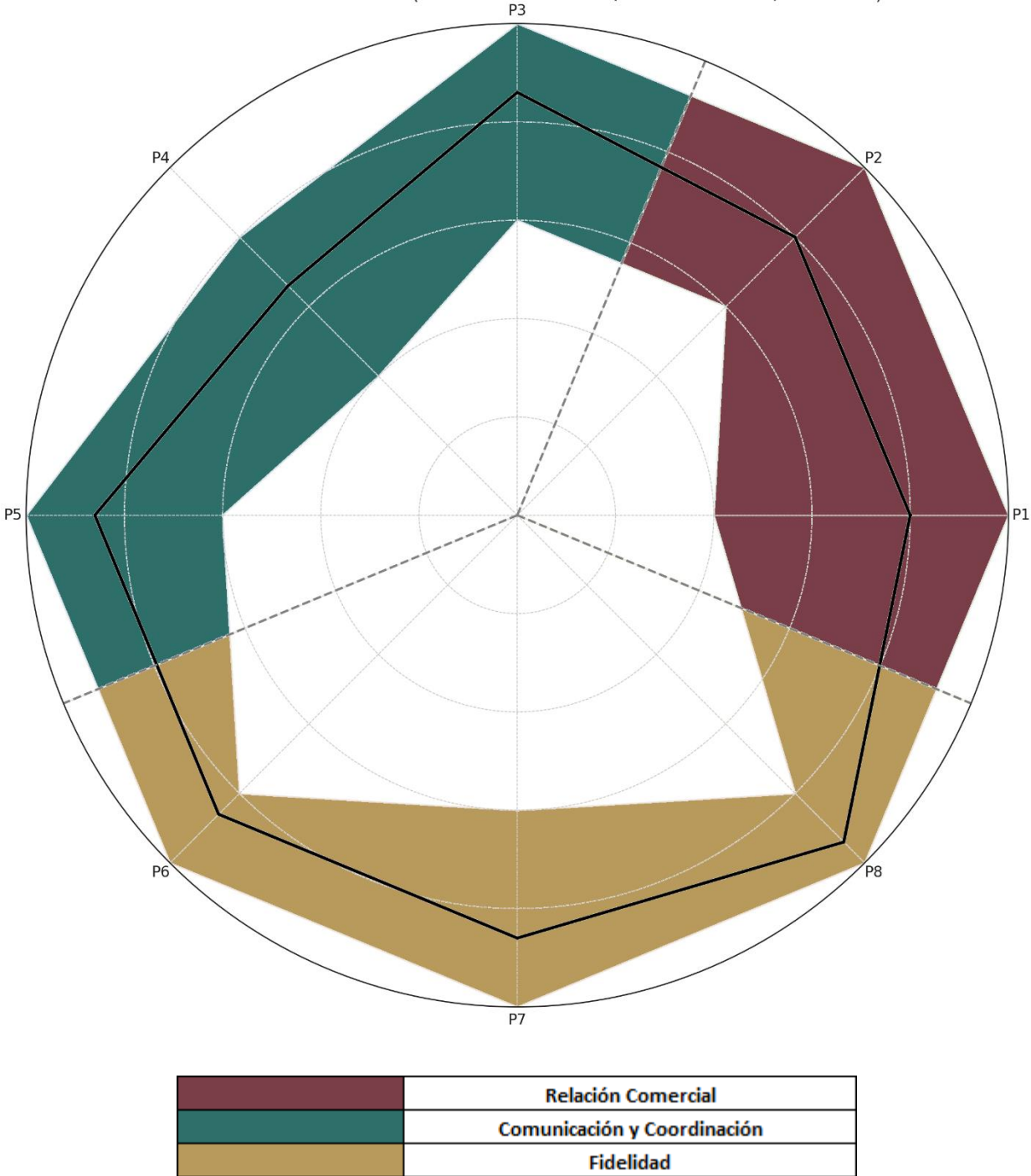


Ilustración 16 - Representación gráfica de resultados / encuesta Proveedores

13.3.1 Variable Relación Comercial:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante dos preguntas, donde se buscó medir la percepción global de los proveedores sobre aquellos factores que promueven la confianza y continuidad de la relación comercial.

1. P1 - ¿Es fácil trabajar con nosotros? - En este apartado, la media de los encuestados opina que están de acuerdo con esta característica, obteniendo un valor promedio de 4.5 sobre 5. La variabilidad en tres unidades entre extremos indica que hay una diferencia marcada entre opiniones, los valores bajos en este indicador sugieren que ya hay insatisfacción que debería ser atendida.

2. P2 - ¿Son adecuadas las condiciones comerciales que ofrece nuestra empresa? - En este apartado, la mayoría de los encuestados están de acuerdo con las condiciones comerciales de la empresa, obteniendo un valor promedio de 4 sobre 5. La variabilidad en dos unidades entre extremos indica que las condiciones de mercado se ajustan o son compatibles con los requerimientos de los proveedores.

	¿Es fácil trabajar con nosotros?	¿Son adecuadas las condiciones comerciales que ofrece nuestra empresa?
	Relación Comercial	
	P1	P2
Promedio	4,0	4,0
Minimo	2	3
Maximo	5	5
Var Min - Med	2,0	1,0
Var Max - Med	1,0	1,0
Var Max - Min	3,0	2,0

Ilustración 17 - Resultados / Variable Relación Comercial

13.3.2 Variable Comunicación y Coordinación:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante tres preguntas orientadas a medir la percepción de los proveedores respecto a la consistencia y oportunidad de la comunicación.

1. P3 - ¿La comunicación con nuestra empresa es clara? - En este apartado, la media de los encuestados opina que están de acuerdo con esta característica, obteniendo un valor promedio de 4.3 sobre 5. La variabilidad en dos unidades entre extremos indica que las opiniones, si bien son diversas, indican que hay claridad en los mensajes, pero podría mejorar.
2. P4 - ¿La comunicación con nuestra empresa es oportuna? - En este apartado, la mayoría de los encuestados dicen tener una posición neutral, obteniendo un valor promedio de 3.3 sobre 5. La variabilidad en dos unidades entre extremos indica que podría haber brechas en las franjas de tiempo entre mensajes, perdiendo fluidez en el proceso o pertinencia en el mensaje transmitido.
3. P5 - ¿La comunicación con la empresa facilita la coordinación de actividades? - En este apartado, la media de los encuestados opina que están de acuerdo con esta característica, obteniendo un valor promedio de 4.3 sobre 5. La variabilidad en dos unidades entre extremos y la posición del valor medio indica que las opiniones se ubican en la franja superior; si bien la comunicación parece ser favorable, se deberían atender las insatisfacciones manifestadas por los proveedores.

	¿La comunicación con nuestra empresa es clara?	¿La comunicación con nuestra empresa es oportuna?	¿La comunicación con la empresa facilita la coordinación de actividades?
	Comunicación y Coordinación		
	P3	P4	P5
Promedio	4,3	3,3	4,3
Minimo	3	2	3
Maximo	5	4	5
Var Min - Med	1,3	1,3	1,3
Var Max - Med	0,7	0,7	0,7
Var Max - Min	2,0	2,0	2,0

Ilustración 18 - Resultados / Variable Comunicación y Coordinación

13.3.3 Variable Fidelidad:

La recolección de datos para esta variable se realizó mediante tres preguntas, donde se buscó medir la percepción de los proveedores sobre aquellos factores que les permiten identificar a la empresa como un aliado estratégico.

1. P6 - ¿Nos considera como un socio comercial estratégico? - En este apartado, la media de los encuestados opina que están de acuerdo con esta característica, obteniendo un valor promedio de 4.3 sobre 5, la variabilidad de una unidad entre extremos indica que las opiniones son cercanas al consenso.
2. P7 - ¿Recomendaría nuestra empresa basándose en su experiencia? - En este apartado, la mayoría de los encuestados dicen estar de acuerdo, obteniendo un valor promedio de 4.3 sobre 5. La variabilidad en dos unidades, entre extremos, indica que algunos proveedores identifican características organizacionales no del todo compatibles con su visión del negocio, siendo esto una amenaza a futuro para la relación.
3. P8 - ¿Está interesado(a) en mantener una relación comercial a largo plazo con nuestra empresa? - En este apartado, la media de los encuestados opina que están muy de acuerdo con esta característica, obteniendo un valor medio de 4.7 sobre 5. La variabilidad

en una unidad, entre extremos, y la posición del valor medio indica que las opiniones que se ubican en la franja superior valoran la relación comercial.

	¿Nos considera como un socio comercial estratégico?	¿Recomendaría nuestra empresa basándose en su experiencia?	¿Está interesado(a) en mantener una relación comercial a largo plazo con nuestra empresa?
	Fidelidad		
	P6	P7	P8
Promedio	4,3	4,3	4,7
Mínimo	4	3	4
Máximo	5	5	5
Var Min - Med	0,3	1,3	0,7
Var Max - Med	0,7	0,7	0,3
Var Max - Min	1,0	2,0	1,0

Ilustración 19 - Resultados / Variable Fidelidad

13.3.4 Encuesta Proveedores, preguntas abiertas.

1. P9 - ¿Qué aspectos podrían hacer más satisfactoria su experiencia con nuestra empresa?
La recolección de datos para esta variable buscó identificar oportunidades de mejora en los procesos internos de la empresa desde el punto de vista de los proveedores.

Resultados:

Coincidencias y patrones: Los encuestados coinciden en fortalecer aspectos relacionados a la comunicación, donde resaltan que esta no se hace de forma oportuna ni clara. Este aspecto puede ser atribuible a barreras de idioma, temas de importación o aduanas.

Señales de alerta: Los encuestados consideran que la comunicación actual presenta ambigüedades, falta de precisión o instrucciones incompletas.

2. P10 - ¿Cómo podemos facilitar su trabajo y colaboración con nosotros?
La recolección de datos para esta variable buscó identificar aquellos factores que están afectando la fluidez del proceso comercial.

Resultados:

Coincidencias y patrones: Los encuestados consideran que la agilidad y sobre todo la claridad del mensaje, durante el flujo de información, haría más eficiente la interacción entre ambas partes.

Señales de alerta: Los encuestados indican que informan del tiempo de entrega de los productos en el momento en que la empresa solicita cotizaciones, por lo que sugieren anticipar y planificar los requerimientos.

14 Análisis de los resultados

14.1 DOFA

Los factores internos estudiados provienen de las encuestas aplicadas a empleados, clientes y proveedores.

14.2 Fortalezas

Calidad y satisfacción del producto y/o servicio

1. Los clientes perciben que los productos recibidos tienen una alta calidad (promedio de 4.9 sobre 5).
2. Los clientes manifiestan una alta satisfacción con el servicio y la atención recibida (promedio de 4.8 sobre 5).
3. El producto no se clasifica como ultra procesado, lo que representa una ventaja competitiva frente a la nueva normativa de etiquetado y tendencias de consumo saludable.

Talento humano y clima laboral positivo

4. Los empleados sienten que su trabajo tiene un significado especial.
5. Los empleados se sienten valorados en su rol (promedio 4.8 sobre 5).
6. Existe claridad sobre el cargo y rol que desempeña.
7. El liderazgo es percibido como claro y promotor de comunicación asertiva (promedio 4.6 sobre 5).

Relaciones comerciales sólidas y posicionamiento

8. Alta fidelidad y solidez en la relación con los proveedores, con un interés por mantener la relación a largo plazo (promedio 4.7 sobre 5).

9. Jorge A. Pabón G SAS es considerada un agente importador del sector y el principal competidor en el mercado nacional de importación de canela (14% del total del mercado).
10. Dispone de músculo financiero y capacidad de inversión.

14.3 Debilidades

Falta de estructura estratégica y en procedimientos

1. Baja o nula percepción de la estrategia y el rumbo de la compañía por parte de los empleados (promedio de 3.8 sobre 5).
2. Los empleados no logran definir la estrategia con claridad.
3. Falta de documentación y claridad de los procesos
4. Existen brechas de comunicación y divulgación de cambios de procesos en algunos departamentos

Gestión del talento e innovación deficiente

5. Los empleados no perciben posibilidades de desarrollo o plan de carrera a largo plazo (promedio de 3.1 sobre 5 y alta variabilidad).
6. Baja cultura de innovación y mejora continua, con acceso desigual para proponer ideas (promedio de 3.1 de 5 y alta variabilidad).
7. La empresa concentra los focos de innovación en una porción de la población.

Riesgos Operacionales y Comerciales Internos:

8. Comunicación inoportuna con proveedores, lo que puede generar brechas y pérdida de fluidez en el proceso (promedio de 3.3 sobre 5).
9. Percepción de que la empresa está perdiendo competitividad debido a la baja modernización, integración y capacitación en los procesos.

Los factores externos provienen del Análisis PESTEL y el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

14.4 Oportunidades

Tendencias de Mercado y Consumo

1. Crecimiento del mercado mundial de frutos secos y condimentos a una tasa anual del 5.25%.
2. Aumento de la demanda por productos saludables, sostenibles, naturales y orgánicos (tendencia del 35% al 52% en el mercado global).

3. Las leyes sobre etiquetado de ultra procesados en Colombia favorecen a los productos de Jorge A. Pabón G. SAS.

Innovación y Canales Digitales

4. Alta digitalización de la población colombiana, lo que impulsa la compra por canales digitales y Marketplace.
5. Oportunidad para incursionar en el modelo B2C (Business to Customer) y desarrollar su propio e-commerce.
6. Capacidad de inversión para implementar sistemas de trazabilidad (CRM) y optimizar la cadena de suministro.
7. Tendencia del mercado a asociar productos importados de la empresa con mayor calidad.

Entorno Logístico y Comercial

8. La diversificación geográfica de proveedores permite la negociación con diferentes culturas y la ampliación del poder de negociación.
9. Posibilidad de negociar contratos marco a largo plazo con proveedores para reducir la volatilidad.

14.5 Amenazas

Riesgos Financieros y Operacionales

1. Alto poder de negociación de los proveedores debido a la concentración de este tipo de productos en pocos países dado que los productos comercializados son mayoritariamente provenientes de países de Asia y negociados en USD lo que significa volatilidad por el tipo de cambio.
2. Alta inflación en Colombia (más del 5%), lo que aumenta los costos de importación y hace que el consumidor sea más sensible al precio (demanda elástica)

Riesgos competitivos y de Mercado

3. Fuerte amenaza de productos sustitutos locales que compiten con menor huella ambiental y la tendencia de los consumidores colombianos en apoyar la producción nacional.
4. Rivalidad media/alta en el sector, impulsada por las bajas barreras de entrada (facilidad de importar sin gran inversión) y la baja diferenciación del producto (commodity).
5. Alto poder de negociación de clientes B2B (grandes volúmenes) y la amenaza de integración hacia atrás (comprar directamente al productor).

15 Estrategias de intervención

	Fortalezas (Internas)	Debilidades (Internas)
Oportunidades (Externas)	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas (Externas)	Estrategias FA	Estrategias DA

Tabla 2 - Estrategias De Intervención

15.1 Estrategias FO

Con estas estrategias se busca utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades de mercado

Estrategia	Descripción	Factores Clave (F+O)
Posicionamiento premium por calidad intrínseca y Storytelling	Aprovechar la alta calidad del producto y la clasificación de no ultra procesado para consolidarse en el segmento saludable. Se debe comunicar el valor y la diferenciación a través de una narrativa de origen (<i>storytelling</i>) que resalte la pureza y el proceso de importación.	F1 + F3 + F8 + F10 + O2 + O3 + O7
Expansión B2C Digital	Utilizar el liderazgo en comunicación y el músculo financiero para incursionar en el modelo B2C. Esto implica desarrollar un <i>e-commerce</i> propio y presencia en <i>Marketplaces</i> para capitalizar la alta digitalización de la población colombiana.	F7 + F10 + O4 + O5
Inteligencia de Abastecimiento Colaborativo	Aprovechar la solidez en la relación con proveedores e invertir en sistemas de	F8 + F10 + O6 + O8 + O9

	trazabilidad y CRM para automatizar las operaciones de la empresa.	
--	--	--

Tabla 3 - Estrategias FO

15.2 Estrategias DO

Estas estrategias buscan superar las debilidades internas (falta de estructura, baja innovación) aprovechando las oportunidades de digitalización y crecimiento del mercado.

Estrategia	Descripción	Factores Clave (D+O)
Plan de Arquitectura Empresarial (PAE) y Alineación Estratégica	Solventar la baja o nula percepción de la estrategia y la falta de documentación de procesos mediante la implementación de un PAE. Este proceso formalizará procedimientos y asegurará que la estrategia de crecimiento (O1) sea conocida y adoptada por todos los colaboradores.	D1 + D3 + O1 + O6
Programa de Desarrollo de Talento	Responder a la falta de un plan de carrera y a la baja cultura de innovación. Crear un programa formal de desarrollo y retención que promueva la mejora continua, incentivando a los empleados a proponer ideas y alineando el talento con la estrategia de crecimiento del mercado.	D5 + D6 + D7 + O1 + O2
Transformación Digital de la Gestión Operativa	Abordar la baja modernización de los procesos para obtener datos oportunos al momento de realizar solicitudes a los proveedores. Un sistema CRM centralizará la información, mejorará la fluidez operativa y la toma de decisiones, aprovechando la oportunidad de digitalización.	D8 + D9 + O4 + O6

Tabla 4 - Estrategias DO

15.3 Estrategias FA

Las estrategias FA buscan utilizar las fortalezas de la empresa con el fin de mitigar las amenazas del entorno

Estrategia	Descripción	Factores Clave (F+A)
Modelo de Servicio al Cliente Estratégico	Aprovechar la satisfacción percibida hacia el servicio y el posicionamiento para contrarrestar el alto poder de negociación de clientes B2B y la amenaza de integración hacia atrás. Ofrecer un servicio logístico con soluciones integradas que mejoren la experiencia del cliente.	F2 + F9 + A5
Cobertura de Riesgo Cambiario y Volatilidad	Aplicar el músculo financiero para implementar una estrategia de cobertura cambiaria (ej. <i>Natural Hedging</i>) y negociar precios escalonados por volumen. Esto protege los márgenes de ganancia y reduce la exposición a la volatilidad del tipo de cambio y la alta inflación.	F10 + A1 + A2
Barrera Competitiva por Rigor Regulatorio	Utilizar el liderazgo claro para establecer un programa estricto de cumplimiento legal y sanitario. Este rigor actúa como una barrera de entrada efectiva contra la rivalidad media/alta y los nuevos competidores con menores capacidades de gestión.	F7 + A4

Tabla 5 - Estrategias FA

15.4 Estrategias DA

Estas estrategias abordan las debilidades más críticas con el propósito de mitigar las amenazas más significativas

Estrategia	Descripción	Factores Clave (D+A)
Diferenciación Operativa y Trazabilidad	Mitigar la percepción de pérdida de competitividad y la baja modernización frente a la amenaza de sustitutos locales (que compiten por menor huella ambiental). Documentar formalmente los procesos (D3) e implementar trazabilidad por lote (utilizando O6) para garantizar la consistencia y calidad superior.	D3 + D9 + A3 + A4
Fortalecimiento de la Gobernanza de la Cadena	Reducir el alto poder de negociación de proveedores y la comunicación inoportuna mediante la documentación formal de los procesos de compra y negociación (Plan de Arquitectura Empresarial). Esto garantiza que las decisiones no dependan de una sola persona, generando un contrapoder frente a la falta de diversificación de proveedores.	D3 + D8 + A1
Integración Operativa para la Eficiencia	Superar la baja modernización e integración y las brechas de comunicación unificando los departamentos digitalmente. Esto tiene como objetivo mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos fijos, lo que es esencial para competir en un entorno de rivalidad media/alta y alta inflación.	D4 + D9 + A2 + A4

Tabla 6 - Estrategias DA

16 Plan de Intervención

La formulación del Plan Estratégico para Jorge A. Pabón G. SAS se sustenta en un proceso de priorización cuantitativa diseñado para maximizar el retorno de la inversión y asegurar la sostenibilidad competitiva de la empresa. Las estrategias generadas a partir del análisis FODA se evaluaron mediante el cruce de cuatro criterios clave: impacto, costo, viabilidad y urgencia.

Para reflejar el contexto, se estableció una ponderación específica para cada criterio. El impacto se le asignó un peso del 40% priorizando las acciones que resuelven las debilidades y mitigan las amenazas del mercado. La urgencia y viabilidad se consideraron de igual importancia con un 25% cada una, asegurando que los esfuerzos se concentren en iniciativas que se puedan ejecutar a corto plazo. Finalmente, el costo se ponderó en un 10% permitiendo que la inversión no sea un factor limitante para la toma de decisiones estratégicas. De esta manera, el Plan Estratégico se enfocará en las estrategias que obtuvieron una prioridad alta en la evaluación. Se plantea que el costo total aproximado para implementar este plan es de \$95.295.000 COP y está diseñado para ser ejecutado en un periodo de un año.

[Consulte anexo aquí](#)

Estrategia 1: Plan de Arquitectura Empresarial (PAE) y Alineación Estratégica.

Plan de acción	Responsable	KPI	Tiempo de ejecución	Costo	Línea Base	Evidencia
Definición y comunicación del direccionamiento estratégico	Gerencia	% de empleados que identifican el direccionamiento estratégico de la compañía. ((No. de Empleados que identifican correctamente el Direccionamiento / Total de empleados encuestados) *100) Meta: 85%.	30 días	\$650.000	0%	*Documento de dirección estratégico aprobado por gerencia. *Lanzamiento de estrategia para empleados. *Material de refuerzo para líderes de área. *Encuesta de validación.
Estructuración de procesos	Gerencia con apoyo de líderes de áreas	% de procesos identificados y documentados ((No. de procesos estructurados / Total de procesos identificados) *100) Meta: 100%.	60 días	\$3.460.000	0%	*Inventario de procesos. *Manual de procesos con flujogramas aprobados. *Acta de validación y aprobación de los procesos por los líderes de área.
Diseño del mapa de roles y objetivos	Gerencia (diseño) y líderes de área	Porcentaje de roles con metas definidas ((No. de roles definidos / Total de roles dentro de la compañía) *100) Meta: 100%.	45 días	\$2.900.000	0%	*Documento matriz de roles y objetivos estratégicos. *Fichas de roles. *Plan de implementación de evaluación de desempeño.

Desarrollo de indicadores de gestión para el Plan de Arquitectura Empresarial (PAE)	Gerencia y líderes de área	Porcentaje de estrategias de gestión integradas al PAE ((No. de estrategias de gestión reportadas / Total de estrategias de gestión definidas) *100) Meta: 100%.	90 días	\$965.000	0%	*Documentación de definición de perspectivas de gestión. *Fichas de definición de indicadores. *Reporte de la primera medición piloto.
---	----------------------------	--	---------	-----------	----	--

Tabla 7 - Estrategia 1: Plan de Arquitectura Empresarial (PAE) y Alineación Estratégica.

Estrategia 2: Transformación digital de la gestión operativa.

Plan de acción	Responsable	KPI	Tiempo de ejecución	Costo	Línea Base	Evidencia
Elección e implementación de una herramienta para consolidar información de clientes y compras	Gerencia y área de comercio e importaciones.	% de clientes estratégicos registrados con ficha completa = (N.º de clientes estratégicos con ficha completa / N.º total de clientes estratégicos) × 100. Meta: ≥ 90%.	90 días	\$130.000	0%	*Documento de selección y aprobación de la herramienta. *Orden de compra y registro de implementación. *Registro de configuración y carga de datos en la herramienta. *Registro de capacitación y uso inicial del sistema.

<p>Digitalización del proceso de compras e importaciones: diseñar un flujo digital desde solicitud de compra, aceptación del pedido, confirmación de fecha de entrega, hasta nacionalización, integrado con proveedor y área de comercio.</p>	<p>Gerencia y área de comercio e importaciones.</p>	<p>% de pedidos con documentación completa y a tiempo = $(N.^{\circ} \text{ de pedidos con toda la documentación en los plazos definidos} / N.^{\circ} \text{ total de pedidos}) \times 100$ Meta: $\geq 70\%$.</p>	<p>120 días</p>	<p>\$6.380.000</p>	<p>0%</p>	<p>*Procedimiento/ Diagrama de Flujo. *Evidencia de la herramienta implementada. *Registro de operaciones realizadas en el Diagrama de Flujo. *Evidencia de comunicación e integración.</p>
<p>Panel de control de inventarios y rotación: implementar reportes periódicos (idealmente automatizados) de existencias en inventario, rotación por SKU.</p>	<p>Gerencia y área de comercio e importaciones.</p>	<p>Rotación promedio de inventarios (días) = $365 / (\text{Costo de ventas anual} / \text{Inventario promedio anual})$ Meta: reducir la rotación en al menos 10%.</p>	<p>365 días</p>	<p>\$6.190.000</p>	<p>0%</p>	<p>*Diseño formal de indicadores y reportes. *Panel de herramienta definido para la presentación de indicadores. *Automatización del proceso. *Uso del panel para la gestión de inventario.</p>
<p>Capacitación digital para colaboradores.</p>	<p>Todos los colaboradores que lo requieran</p>	<p>% de usuarios capacitados = $(N.^{\circ} \text{ de usuarios capacitados} / N.^{\circ} \text{ total de usuarios clave}) \times 100$. Meta: $\geq 80\%$.</p>	<p>180 días</p>	<p>\$14.100.000</p>	<p>0%</p>	<p>*Desarrollo de plan de capacitación digital. *Ejecución de las capacitaciones (Lista de asistencia y sesiones).</p>

						*Materiales y evaluación de aprendizaje.
Apertura de canal Marketplace y/o e-commerce propio-	Gerencia + Apertura del área de Marketing Digital	$\% \text{ de ventas por canal digital} = \frac{\text{Ventas totales por e-commerce y/o Marketplace}}{\text{Ventas totales de la empresa}} \times 100.$ <p>Meta: alcanzar al menos 3% de las ventas totales por canal digital dentro de los primeros 12 meses posteriores a la apertura.-</p>	365 días	\$6.000.000	0%	*Definición de Marketplace o e-commerce, portafolio y objetivos. *Evidencia de la tienda activa en el Marketplace o e-commerce. *Registro de productos y parámetros comerciales. *Reporte de ventas a través de la plataforma.

Tabla 8 8 - Estrategia 2: Transformación digital de la gestión operativa.

Estrategia 3: Diferenciación operativa y trazabilidad.

Plan de acción	Responsable	KPI	Tiempo de ejecución	Costo	Línea Base	Evidencia
Enlistar el portafolio de productos, indicando proveedores, origen, precio, tiempo medio de entrega, costos de importación y transporte	Comercio	$\% \text{ de productos con información completa} = \frac{\text{Productos listados por proveedor}}{\text{Productos que componen el portafolio}} * 100$ <p>Meta: >75% del total del portafolio.</p>	90 días	\$4.900.000	0%	*Catálogo maestro de productos completados. *Instructivo para la actualización del portafolio. *Evidencia de validación de proveedores.

<p>Determinar el costo de importación por tonelada para cada proveedor incluyendo todos los factores que intervienen en la cadena de suministro</p>	<p>Importaciones</p>	<p>Costo por tonelada del proceso de importación por proveedor (Costo total de importación por proveedor / Tonelada importada por proveedor) *100 Meta: > 90% de los productos cuenten con el costo por tonelada de importación.</p>	<p>90 días</p>	<p>\$8.600.000</p>	<p>0%</p>	<p>*Matriz de cálculo de costo por tonelada por proveedor. *Instructivo de cálculo de costos. *Evidencia de validación de datos. *Uso de datos para la toma de decisiones.</p>
<p>Crear un documento donde se consigne la trazabilidad de cada lote, indicando estimaciones de CO2 en la cadena de suministro.</p>	<p>Importaciones</p>	<p>Huella de carbono por producto (CO2 emitido / Tonelada) *100 Meta: > 90% de los productos cuenten con información sobre la huella de CO2.</p>	<p>120 días</p>	<p>\$5.400.000</p>	<p>0%</p>	<p>*Modelo de trazabilidad de lote con CO2 definido. *Documento con trazabilidad. *Metodología para la medición de CO2 en la cadena de suministro. *Uso del documento.</p>
<p>Con base en el portafolio de Productos por proveedor, determinar que productos cuentan con un único oferente y buscar alternativas de diversificación en el mercado</p>	<p>Comercio</p>	<p># Proveedores por Producto Meta: Contar con al menos tres proveedores por producto.</p>	<p>180 días</p>	<p>\$5.600.000</p>	<p>0%</p>	<p>*Listado de productos con proveedor único definido. *Mapa de riesgo de abastecimiento. *Registro de búsqueda de otros proveedores.</p>

Recolectar información histórica sobre consumos anuales, para determinar ciclos de importación que sean favorables ante los ciclos de cosecha en productos de ciclo largo de almacenamiento	Bodega	Disponibilidad del producto (Toneladas de producto requeridas mensuales / Toneladas de producto disponible) *100 Meta: > 85% Disponibilidad del producto.	60 días	\$6.520.000	0%	*Base histórica de consumos anuales. *Análisis gráfico de patrones de consumo vs cosecha. *Calendario para importación. *Caso piloto aplicado a un nuevo ciclo definido o de interés.
---	--------	--	---------	-------------	----	--

Tabla 99 - Estrategia 3: Diferenciación operativa y trazabilidad.

Estrategia 4: Integración operativa para la eficiencia

Plan de acción	Responsable	KPI	Tiempo de ejecución	Costo	Línea Base	Evidencia
Rediseño del flujo end to end -	Gerencia y área de comercio e importaciones.	% de reducción del tiempo de ciclo Fecha de recepción de factura - Fecha de recepción de orden de compra Meta: Lograr una reducción \geq 15% en el tiempo promedio del ciclo.	90 días	\$6.000.000	0%	*Mapa del flujo end-to-end rediseñado. *Documento ideal del proceso (mockup). *Prueba piloto con el documento. *Procedimiento formal (SOP) incluido en la operación.
Implementar un dashboard para la presentación de datos del área	Gerencia y líderes de área	Disponibilidad de información actualizada (N.º de actualizaciones del panel realizadas según la periodicidad definida / N.º de actualizaciones planificadas) ×	30 días	\$5.200.000	0%	*Diseño co-creado con usuarios de las áreas implicadas (boceto/wireframe). *Dashboard interactivo y publicado

		100. Meta: $\geq 90\%$ de actualizaciones realizadas en el periodo.				en la herramienta elegida. *Bitácora de mejoras del dashboard para retroalimentación. *Uso del dashboard para la toma de decisiones.
Medir el total de pedidos sin reprocesos	Gerencia y área de comercio, importaciones y contabilidad.	$\% \text{ de pedidos sin reprocesos} = (\text{N.}^\circ \text{ de pedidos que se gestionan sin correcciones ni ajustes} / \text{N.}^\circ \text{ total de pedidos}) \times 100.$ Meta: Lograr que $\geq 85\%$ de los pedidos se gestionen sin reprocesos.	180 días	\$5.600.000	0%	*Documento formal del reproceso. *Evidencia del reproceso. *Reporte periódico del indicador. *Uso del indicador para la mejora de procesos.
Reducción de costos por gestión administrativa	Gerencia y área de comercio, importaciones y contabilidad.	$\text{Costo operativo por pedido} = (\text{Costo operativo del pedido a medir} / \text{Costo operativo medio}) \times 100.$ Meta: Alcanzar una reducción $\geq 5\%$ del costo operativo por pedido.	365 días	\$6.700.000	0%	*Reporte inicial de los costos y trabajos administrativos. *Digitalización de procesos administrativos por automatizar. *Informe con indicadores de costos definidos y automatizados.

Tabla 10 10 - Estrategia 4: Integración operativa para la eficiencia

17 Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

17.1 Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo permitió estructurar una propuesta estratégica sólida para Jorge A. Pabón G. SAS, logrando una alineación integral entre la teoría administrativa, el diagnóstico de la realidad empresarial y la planeación táctica. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del cumplimiento de los objetivos establecidos

El estudio permitió evidenciar que, aunque la empresa cuenta con fortalezas relevantes como la alta calidad de sus productos, la experiencia acumulada en el sector y relaciones comerciales consolidadas con clientes y proveedores enfrenta desafíos importantes asociados a la formulación estratégica, la estandarización de procesos, la innovación interna y la adopción de herramientas digitales. Estas brechas limitan su capacidad de adaptación y respuesta en un entorno caracterizado por la volatilidad cambiaria, poder de negociación con proveedores y clientes B2B, y competencia emergente. En este sentido, el plan estratégico integral propuesto responde de forma directa a dichas necesidades, articulando estrategia, procesos, tecnología y personas.

En cuanto a la revisión de los elementos teóricos, primer objetivo específico, se concluye que el marco conceptual desarrollado proporciona una base sólida para el análisis estratégico de la empresa. La revisión de autores clásicos y contemporáneos de la estrategia permitió comprender este concepto como un proceso dinámico que combina planificación deliberada y adaptación emergente. Este enfoque resulta especialmente relevante para una empresa como Jorge A. Pabón G. S.A.S., que opera en un entorno cambiante y requiere flexibilidad para sostener su competitividad. Los fundamentos teóricos sirvieron como soporte para interpretar la situación de la organización y sustentar las decisiones estratégicas formuladas.

Respecto al diagnóstico de los factores internos y externos, segundo objetivo específico, se concluye que, a través de las matrices de análisis aplicadas junto con el procesamiento de datos,

Jorge A. Pabón G SAS posee una ventaja competitiva cimentada en la alta calidad percibida de sus productos y un clima laboral positivo. No obstante, se concluye que existen brechas críticas en la formalización de procesos y una baja percepción del direccionamiento estratégico entre los colaboradores. Estas debilidades, sumadas a amenazas como la volatilidad del tipo de cambio, dependencia de insumos importados y la sensibilidad del mercado frente al precio, representan los principales desafíos que la organización debe mitigar para escalar su modelo de negocio. Sin embargo, se identificaron oportunidades asociadas al crecimiento del consumo de productos saludables y ventajas comerciales vinculadas a la fidelización de clientes y a la cooperación con proveedores para fortalecer el relacionamiento estratégico.

Finalmente, sobre la elaboración del plan de acción estratégico, tercer objetivo específico, se concluye que la ruta de fortalecimiento para la compañía debe priorizar la modernización operativa y la inteligencia de mercado. El plan de acción diseñado articula de manera coherente objetivos, cronogramas y presupuestos, enfocándose en la documentación de procesos, la transformación digital y una estrategia de abastecimiento colaborativo. Esta propuesta proporciona a la gerencia una hoja de ruta práctica y viable para capitalizar las oportunidades de crecimiento identificadas y asegurar un posicionamiento competitivo sostenible en el tiempo.

El plan de acción sugiere actividades en un plazo no mayor a un año, acordes con las capacidades de Jorge A. Pabón G. SAS y con énfasis en la alineación estratégica interna, la mejora continua y la toma de decisiones basada en información. Asimismo, reconoce la importancia de la gestión del talento y la cultura organizacional como factores críticos para la sostenibilidad de la estrategia en el largo plazo.

Es así, como el trabajo demuestra que la competitividad de Jorge A. Pabón G. S.A.S. puede fortalecerse significativamente mediante la implementación de un plan estratégico integral, alineado con su contexto interno y las dinámicas del entorno externo.

17.2 Recomendaciones

Para asegurar la correcta implementación del plan estratégico, es fundamental que la gerencia asuma un rol activo y visible como embajador del proceso. La gerencia debe comunicar de manera clara la visión estratégica, los objetivos del plan y los beneficios esperados, garantizando coherencia entre el discurso y las decisiones operativas. Un liderazgo comprometido facilita la alineación organizacional, reduce la resistencia al cambio y refuerza la importancia estratégica

de las iniciativas definidas. Asimismo, se recomienda establecer espacios periódicos de seguimiento estratégico liderados por la gerencia, que permitan evaluar avances, resolver desviaciones y reforzar la toma de decisiones oportunas.

La implementación exitosa del plan requiere que los colaboradores comprendan no solo las acciones a ejecutar, sino también el propósito estratégico que las soportan. Por ello, se recomienda fortalecer la comunicación interna para que la estrategia se traduzca en mensajes claros y adaptados a los diferentes niveles de la organización. La socialización de objetivos, prioridades y roles contribuye a generar apropiación del plan y a alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales. Esta alineación es clave para evitar ejecuciones fragmentadas y garantizar coherencia entre estrategia y operación diaria.

Para garantizar la sostenibilidad del plan estratégico, se establecieron indicadores clave de desempeño (KPI's) asociados a cada una de las estrategias e iniciativas definidas. Estos indicadores son medibles, realistas y alineados con los objetivos estratégicos propuestos, permitiendo evaluar el impacto real de las acciones implementadas. Adicionalmente, es fundamental contar con un sistema de seguimiento periódico que facilite la toma de decisiones basada en datos, la identificación temprana de desviaciones y la realización de ajustes oportunos. La medición constante fortalece la disciplina estratégica y evita que el plan se convierta en un ejercicio meramente declarativo.

La implementación del plan estratégico implica transformaciones en procesos, prácticas y, en algunos casos, en la forma de trabajo de los colaboradores. El desarrollo de capacidades internas, especialmente en temas de gestión de procesos, uso de herramientas digitales y mejora continua, permitirá reducir la resistencia al cambio y aumentar la probabilidad de éxito del plan. Una organización preparada y capacitada es más adaptable y resiliente frente a los desafíos del entorno.

Dada la naturaleza y el tamaño de la empresa, se recomienda implementar el plan estratégico de forma progresiva y priorizada, evitando sobrecargar la organización con múltiples iniciativas simultáneas. La ejecución por fases facilita la asignación eficiente de recursos, permite aprender de la experiencia y ajustar las acciones en función de los resultados obtenidos. Cabe resaltar que el cambio es un proceso y los resultados no se dan de manera inmediata.

18 Bibliografía

- Acosta-Medina, J. C.-P.-A. (2023). Empaques vs bioempaques para alimentos: una comparación a nivel técnica, comercial y normativa.
- Alfred D. Chandler, J. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachussets: THE M.I.T PRESS.
- American Psychological Association. (2020). *Normas APA*. Recuperado el 14 de 01 de 2021, de <https://normasapa.com/como-hacer-referencias-bibliografia-en-normas-apa/>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113-12.
- Barcía, X. (2024). Capitulo 14: Condimentos, Hierbas y Especies. En *Técnica Dietética: Transformaciones fisicoquímicas de los alimentos*.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (6th ed.)*. Pearson.
- Belanová, K. (2023). How Increased Inflation Affects Businesses. *SAR Journal*, 6.
- Berenguer, G. B. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Obtenido de <http://reader.digitalbooks.pro/content/preview/books/28750/book/OEBPS/Text/Section0004.htm>
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación (2 ed.)*. Bogotá: Pearson.
- Bou Hatoum, M., Nassereddine, H., & El-Jazzar, M. (2023). Investigation of PESTEL factors driving change in capital project organizations. *Frontiers in Built Environmental*.
- Bridgemohan, P., & Griffith, R. (2021). POTENTIAL FOR HERBS AND SPICES PRODUCTION IN TRINIDAD & TOBAGO AND METHODS OF THEIR PROPAGATION. *Caribbean Food Crops Society*.
- Buitrago, C. (2019). *Influence of environmentally friendly food packaging in the purchase decision*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/9795>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753>
- DANE. (2025). *Estadísticas de comercio exterior*. Obtenido de Exportaciones e importaciones de Colombia 2017: <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/Bases-Estadisticas-de-Comercio-Exterior-Importaciones-y-Exportaciones.aspx>
- Data Bridge Market Research. (s.f.). Obtenido de Mercado mundial de frutos secos: tendencias de la industria y pronóstico hasta 2028: <https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/global-dried-fruits-market>
- Deloitte. (2024). Perspectivas de la Industria de Productos de Consumo 2024. 24.

- Díaz Arango, F. O. (2018). Obtenido de Café. Un recorrido de la semilla a la taza.: <https://research-ebsco-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/linkprocessor/plink?id=417213d2-f181-381e-bd7b-5c2cfc9b9b8a>
- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*.
- Fortune Business Insights. (3 de March de 2025). *Tamaño del mercado de frutas secas, participación y análisis de la industria, por tipo (dátiles de mesa, uvas secas, higos secos, orejones, ciruelas pasas y arándanos secos), aplicación (panadería, confitería, cereales para el desayuno, refrigerios y otro*. Obtenido de Food Processing and Processed Food: <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/industry-reports/dry-fruits-market-100544>
- Fuhrman, E. (2014). Further developments in spices & seasonings. *National Provisioner; Northbrook*.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and cases edition (9th ed)*. Wiley.
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, P. (2020). *metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México DF: McGraw Hill.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). Strategic Management Theory: An integrated approach (11th ed). *Cengage Learning*.
- ICONTEC. (1998). *INDUSTRIA ALIMENTARIA. ESPECIAS Y CONDIMENTOS*.
- Innova Market Insights . (23 de July de 2024). *Tendencias alimentarias en Colombia*. Obtenido de Innova Market Insights : <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/tendencias-alimentarias-en-colombia/>
- Jaramillo, M. T. (2014). Las rutas de las especias: el Sudeste Asiático antes de la llegada de los europeos. *Revista de Estudios Asiáticos*.
- Jorge A. Pabon G. SAS. (s.f.). Obtenido de <https://jorgepabon.com/empresa/>
- Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4983>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Diciembre de 2018). *CADENA DE PLANTAS AROMATICAS, MEDICINALES, CONDIMENTARIAS Y AFINES*. Obtenido de PAMCA Indicadores e Instrumentos: <https://sioc.minagricultura.gov.co/PlantasAromaticas/Documentos/2018-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf?>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Julio de 2022). *CARACTERIZACION DE LOS GRUPOS DE VALOR: CARACTERIZACIÓN PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL*. Obtenido de Oficina Asesora de Planeación y Prospectiva: <https://www.minagricultura.gov.co/Participa/Documents/DOCUMENTO%20DE%20CARACTERIZACION%20DE%20LOS%20GRUPOS%20DE%20VALOR%20-%20Agosto%202022.pdf#search=condimentos>
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 171-195.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 257-272.
- Mordor Intelligence. (2024). *Análisis del tamaño y la participación en el mercado de nueces tendencias y pronósticos de crecimiento (2024 - 2029)*. Mordor Intelligence. Obtenido de Industry Report: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/nut-market>
- Nielsen IQ. (13 de August de 2018). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido*. Obtenido de Análisis Nielsen IQ: <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>
- Nielsen IQ. (3 de October de 2018). *Comida saludable: Todo está servido para crecer*. Obtenido de Comida saludable: Todo está servido para crecer: <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer/>
- Nielsen IQ GFK. (2025). MID-YEAR CONSUMER OUTLOOK. *2025 Strategic Guide*, 55.
- Observatory of Economic Complexity (OEC). (2023). *Frutas y otros frutos secos (excepto los de las partidas 0801 y 0806; mezclas de frutas u otros frutos secos o condimentos en Colombia)*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/dried-fruits/reporter/col#potential-exports-section>
- Pinto Torres, C. A. (2023). Obtenido de Percepción de consumidores y perspectivas de industrias de alimentos de Cali sobre el uso de bioplástico en sus empaques: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12506>
- Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. *Grupo Editorial Patria*.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.

Procolombia. (s.f.). *Proveedores de Frutos Secos en Colombia*. Obtenido de Sellimas y Frutos Secos:

https://www.bing.com/search?pglt=169&q=industria+de+los+frutos+secos+y+condimentos+en+colombia&cvid=94babf87f5ae4ac69a2ed184f260724a&gs_lcrp=EgRIZGdlKgYIARBFGDsyBggAEEUYOTIGCAEQRRg7MgYIAhAuGEAyBggDEAAYQDIGCAQQLhhAMgYIBRAAGEAyBggGEEUYPDIGCAcQRRg8MgYICBBFGD

Purseglove, J. (1973). General agronomic aspects of spice crops. *Tropical Products Institute, London*.

Salazar Yusti, A. (2020). *La estrategia emergente y la muerte del plan estratégico*.

Salazar-Díaz, D. (2016). *Las tendencias que transformarán la industria global de empaques de alimentos y bebidas*. Obtenido de https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57EAN_INST/h8igkt/cdi_proquest_reports_1788716031

Scholes, J. y. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.

Solleiro, J. L., & del Valle, M. (2003). *Estrategias Competitivas de la Industria Alimentaria*.

Sosa-Morales, G. A.-U. (2022). Essential Oils from Herbs and Spices as Natural Antioxidants: Diversity of Promising Food Applications in the past Decade. *Food Reviews International*.

Uribe Jaramillo, M. T. (2014). *Las redes comerciales precoloniales en el sureste de Asia*. *Mundo Asia Pacífico*. Obtenido de Biblioteca Universidad EAN: <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.17230/map.v3.i4.02>

Yubero Díaz, I. (2015). Especies y Condimentos. En *Alimentos con Historia*.

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7 (24),, 52-66.

19 Anexo 1. Formato de validación del Instrumento – Empleados

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - Jorge A. Pabón G. SAS					
Propuesta estratégica para fortalecer la competitividad de Jorge A. Pabón G. SAS					
Nombre del Evaluador:	Rol del evaluador:	Fecha de aplicación:			
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p> <p>Adicionalmente, cada ítem deberá ser evaluado por el encuestado mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y 5 a "Totalmente de acuerdo". Esta escala permitirá valorar de manera objetiva la claridad, pertinencia y relevancia de cada pregunta del instrumento. Finalmente, se incluye una pregunta abierta que le brinda la oportunidad de ampliar o profundizar sus observaciones, de manera que pueda expresar con libertad su punto de vista frente a las variables definidas.</p>					
Encuesta para Empleados					
<u>A. Clima Organizacional</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	¿Se siente valorado en su rol como trabajador?				
2	¿Se siente motivado para liberar su potencial?				
3	¿Considera que el ambiente entre compañeros de trabajo es colaborativo?				
<u>B. Gestión de Procesos</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
4	¿Tienes claro cual es tu cargo?				
5	¿Existe algún documento que defina los procesos que tienes a cargo?				
6	¿Percibe que los procesos dentro de la empresa son ágiles?				
7	¿Recibe la orientación para ejecutar los procesos de su área?				
8	¿Sabe a quién acudir cuándo tiene dudas sobre algún proceso?				
9	¿Se realiza una divulgación clara cuando se presentan cambios en los procesos?				
<u>C. Innovación y Mejora Continua</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
11	¿Existen espacios para poder proponer ideas de mejora?				
12	¿La empresa tiene mecanismos para fomentar la innovación?				
<u>D. Liderazgo y Comunicación</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
13	¿El líder de su departamento transmite con claridad los lineamientos?				
14	¿El líder de su área impulsa una comunicación efectiva?				
<u>E. Satisfacción Laboral</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
15	¿Su trabajo tiene un significado especial? no es "solo un trabajo"				
16	¿Su trabajo es reconocido?				
17	¿Existen oportunidades para construir un plan de carrera a largo plazo?				
<u>F. Percepción de la Estrategia</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
18	¿Conoce la estrategia de la organización?				
19	¿Considera que la estrategia de la organización es clara?				
20	¿Comprende como su trabajo impacta en la estrategia de la organización?				
<u>G. Pregunta Cualitativa</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
21	Indique 3 palabras que definan la estrategia de la empresa				
22	Si pudiera proponer un cambio en la empresa ¿Cuál sería? (explique de forma breve)				

Ilustración 20 - Formato de validación del Instrumento – Empleados

20 Anexo 2. Formato de validación del Instrumento – Clientes

<p>VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - Jorge A. Pabón G. SAS</p> <p>Propuesta estratégica para fortalecer la competitividad de Jorge A. Pabón G. SAS</p>

Nombre del Evaluador:	Rol del evaluador:	Fecha de aplicación:
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p style="padding-left: 40px;">Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.</p> <p style="padding-left: 40px;">Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.</p> <p style="padding-left: 40px;">Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p> <p>Adicionalmente, cada ítem deberá ser evaluado por el encuestado mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y 5 a "Totalmente de acuerdo". Esta escala permitirá valorar de manera objetiva la claridad, pertinencia y relevancia de cada pregunta del instrumento. Finalmente, se incluye una pregunta abierta que le brinda la oportunidad de ampliar o profundizar sus observaciones, de manera que pueda expresar con libertad su punto de vista frente a las variables definidas.</p>		

Encuesta para Clientes					
<u>A. Satisfacción con los Productos</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	¿Los productos adquiridos durante los últimos 6 meses han cumplido con sus expectativas?				
2	¿Está satisfecho(a) con la calidad percibida de esos productos?				
<u>B. Satisfacción con el Servicio</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
3	¿Está satisfecho(a) con la atención recibida por parte de Jorge A. Pabón G. SAS?				
4	¿La empresa le brinda condiciones comerciales adecuadas?				
5	¿El servicio prestado cumple con sus expectativas?				
<u>C. Fidelidad</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
6	¿Qué tan probable es que siga comprando productos de nuestra empresa en el futuro?				
7	¿Recomendaría la empresa basándose en su experiencia?				
<u>D. Innovación</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
8	¿Percibe que nuestra empresa está mejorando constantemente sus procesos?				
9	¿Considera que nuestra empresa ofrece soluciones innovadoras?				
<u>E. Pregunta Cualitativa</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
10	¿Qué producto le gustaría que hiciera parte de nuestro portafolio?				

Ilustración 21 - Formato de validación del Instrumento – Clientes

21 Anexo 3. Formato de validación del Instrumento – Proveedores

<p>VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - Jorge A. Pabón G. SAS</p> <p>Propuesta estratégica para fortalecer la competitividad de Jorge A. Pabón G. SAS</p>

Nombre del Evaluador:	Rol del evaluador:	Fecha de aplicación:
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p style="text-align: center;">Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p> <p>Adicionalmente, cada ítem deberá ser evaluado por el encuestado mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y 5 a "Totalmente de acuerdo". Esta escala permitirá valorar de manera objetiva la claridad, pertinencia y relevancia de cada pregunta del instrumento. Finalmente, se incluye una pregunta abierta que le brinda la oportunidad de ampliar o profundizar sus observaciones, de manera que pueda expresar con libertad su punto de vista frente a las variables definidas.</p>		

Encuesta para Proveedores					
<u>A. Relación Comercial</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	¿Es fácil trabajar con nosotros?				
2	¿Son adecuadas las condiciones comerciales que ofrece nuestra empresa?				
<u>B. Comunicación y Coordinación</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
3	¿La comunicación con nuestra empresa es clara?				
4	¿La comunicación con nuestra empresa es oportuna?				
5	¿La comunicación con la empresa facilita la coordinación de actividades?				
<u>C. Fidelidad</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
6	¿Nos considera como un socio comercial estratégico?				
7	¿Recomendaría nuestra empresa basándose en su experiencia?				
8	¿Está interesado(a) en mantener una relación comercial a largo plazo con nuestra empresa?				
<u>D. Pregunta Cualitativa</u>		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
9	¿Qué aspectos podrían hacer más satisfactoria su experiencia con nuestra empresa?				
10	¿Cómo podemos facilitar su trabajo y colaboración con nosotros?				

Ilustración 22 - Formato de validación del Instrumento – Proveedores

22 Anexo 4. Análisis PESTEL

Este anexo presenta los resultados del análisis PESTEL realizado para la empresa JAPG SAS. Dicho análisis presenta de manera clara y estructurada los factores externos que influyen en la toma de decisiones de la organización y el sector de la importación y comercialización de frutos secos y condimentos en Colombia.

[Consulte anexos aquí](#)

23 Anexo 5. Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Este anexo presenta los resultados de la matriz “Cinco Fuerzas de Porter” realizado para la empresa JAPG SAS. Dicho análisis presenta de manera clara y estructurada los factores externos que influyen en la toma de decisiones de la organización y la competencia del sector de la importación y comercialización de frutos secos y condimentos en Colombia.

[Consulte anexos aquí](#)