

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Identificación de las barreras de entrada: una manera de aportar a la expansión comercial de la microempresa Tropical's Patía.

Presentado por:

Luna Briyith Dorado Quisoboni

(Integrante del Semillero en Desarrollo e Investigación Social SEDIS)

Fundación Universitaria de Popayán

Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas

Programa Contaduría Pública

Popayán, 2025

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Identificación de las barreras de entrada: una manera de aportar a la expansión comercial de la microempresa Tropical's Patía.

Presentado por:

Luna Briyith Dorado Quisoboni

(Integrante del Semillero en Desarrollo e Investigación Social SEDIS)

Docente asesor:

Mg. Rosa Mercedes Gómez

Fundación Universitaria de Popayán

Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas

Programa Contaduría Pública

Popayán, 2025

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	6
Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Justificación	9
Justificación teórica	9
Justificación practica.....	11
Justificación metodológica.....	12
Referente teórico	14
Metodología y actividades	19
Resultados	20
Diagnóstico Estratégico y Retos para la Expansión Comercial de Tropical's Patía	20
Matriz y análisis DOFA	21
Matriz y análisis PESTEL.....	27
Retos para la expansión comercial.....	32
Impacto de las barreras en el desempeño competitivo y en las posibilidades de expansión comercial de Tropical's Patía, principalmente en el mercado regional	35
Análisis de las barreras de entrada.....	35

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:	4
	INFORME TÉCNICO	Versión:	
		Fecha:	

Síntesis del impacto de las barreras en la competitividad y la expansión comercial....	43
Estrategias que permitan minimizar las barreras identificadas para mejorar el posicionamiento y el crecimiento de la microempresa	45
Cómo nace Tropical's Patía	45
Aspectos organizativos y administrativos.....	48
Logo de Tropical's Patía	48
Lema:	48
Misión	49
Organigrama propuesto de Tropical's Patía	50
Manual de Funciones: Definición de Roles para el Fortalecimiento Organizacional	51
Plan para la constitución legal de la microempresa	52
Estrategias creadas a partir de la matriz DOFA	53
Conclusiones	58
Recomendaciones	60
Referencias.....	61
Anexos	65

LISTA DE TABLA

Tabla 1: Matriz DOFA.....	21
Tabla 2: Matriz Pestel	28

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:	5
	INFORME TÉCNICO	Versión:	
		Fecha:	

Tabla 3: Matriz Impacto de las barreras

39

Tabla 4: Estrategias creadas a partir de la matriz DOFA.....

54

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Introducción

Este proyecto surge en el contexto del Semillero en Desarrollo e Investigación Social (SEDIS), vinculado al Grupo MINKA del Programa de Contaduría Pública de la Fundación Universitaria de Popayán. Se enmarca en la línea de contabilidad y sociedad, resaltando el compromiso institucional con el fortalecimiento de los procesos formativos. Esta iniciativa promueve el reconocimiento de la diversidad social y cultural, así como la incorporación del enfoque diferencial (Ahumada y Gómez, 2022; Gómez y López, 2024). En este sentido, los procesos de formación de los futuros contadores públicos se validan más allá de una visión puramente técnica.

La propuesta se desarrolla en el municipio de El Patía, ubicado al sur del departamento, una zona en la que una parte significativa de la población pertenece a comunidades afrodescendientes. La economía local se basa principalmente en la agricultura, complementada por actividades como la ganadería de doble propósito (carne y leche) y la producción porcina. En el ámbito comercial, la región se destaca por la venta de subproductos lácteos, productos panificados, frutas, granos y abarros. Además, cuenta con una oferta de servicios como parroquias, corresponsales bancarios y call centers (Alcaldía Municipal, 2024).

En este contexto, uno de los productos representativos del municipio es el tamarindo, conocido por sus múltiples usos tanto en la gastronomía como en la medicina tradicional. Sin embargo, hasta el año 2015 no se le atribuía una relevancia comercial significativa. En ese año surge Tropical's Patía, una microempresa dedicada a la producción y comercialización de diversos productos elaborados con tamarindo y otras frutas, como bolitas de tamarindo con azúcar, dulces y gelatinas, con el objetivo de satisfacer la demanda local y de los visitantes. Estos

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

productos se distinguen por incorporar saberes ancestrales afropatianos, lo que les otorga un sello diferencial que respalda su proceso productivo.

La microempresa presenta debilidades en sus dinámicas organizacionales y en sus marcos administrativos y contables, lo que restringe su consolidación y expansión a mediano plazo; por ello, resulta fundamental identificar las barreras de entrada que obstaculizan su crecimiento y proponer estrategias que fortalezcan su desarrollo.

En este sentido, las barreras de entrada se relacionan con diversos factores que dificultan la incorporación de nuevas empresas al sector. Estas limitaciones restringen la expansión, la innovación del mercado y el posicionamiento regional de la microempresa

A partir de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las principales barreras de entrada que afectan la expansión comercial de Tropical's Patía en la región?

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Objetivos

Objetivo general

Identificar las barreras de entrada que afectan la expansión comercial de Tropical's Patía, con el objetivo de comprender las limitaciones que impiden su crecimiento y consolidación en el mercado regional.

Objetivos específicos

Describir los factores internos y externos que constituyen barreras de entrada para la microempresa Tropical's Patía.

Determinar el impacto de las barreras en el desempeño competitivo y en las posibilidades de expansión comercial de Tropical's Patía, principalmente en el mercado regional

Proponer estrategias que permitan minimizar las barreras identificadas para mejorar el posicionamiento y el crecimiento de la microempresa.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Justificación

Las barreras de entrada en una microempresa pueden constituir diversos obstáculos que limitan tanto la expansión del mercado como el crecimiento económico de la organización. Por esta razón, es fundamental identificar qué tipo de barreras afectan a la microempresa Tropical's Patía y analizar el impacto que estas generan en su desarrollo.

Esta microempresa se distingue por un sello particular en su organización y propuesta de valor, al privilegiar el componente étnico-cultural como elemento esencial. Este enfoque no solo refleja un compromiso profundo con la preservación de las tradiciones de su comunidad, sino que también representa un valor diferencial para las personas de esta población.

En este sentido, la consolidación y expansión de Tropical's Patía se convierte en un motor de inspiración para otros comerciantes del municipio, quienes ven en este modelo un referente para el desarrollo de nuevos emprendimientos y posibles alianzas, dinámicas que contribuyen significativamente al fortalecimiento de la economía local.

A partir de la identificación de estas barreras se busca crear estrategias que mejoren el posicionamiento de la microempresa, con el fin de generar beneficios tanto para sus integrantes como para la comunidad en general. Al potenciar su expansión, se abre la posibilidad de ofrecer empleo a las personas de la región y de promover el reconocimiento del valor del tamarindo a nivel departamental.

Justificación teórica

Según Gómez et al. (2024), las barreras de entrada representan obstáculos significativos para la consolidación y el crecimiento empresarial, así como para la expansión de los mercados.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

En muchos casos, las microempresas optan por no constituirse legalmente debido a los múltiples requisitos de licencias y al temor de asumir altos impuestos. Este factor explica por qué Tropical's Patía aún no se encuentra registrada oficialmente.

Del mismo modo, Niño Durán, Camelo Cabuya y Pulgarín Molina (2020) señalan que la inversión de grandes recursos financieros puede convertirse en un obstáculo para el crecimiento, especialmente cuando el capital se destina a publicidad o a elementos que no garantizan una recuperación a corto plazo. Esta situación limita las posibilidades de expansión de las microempresas. En el caso de Tropical's Patía, sus fundadores la consideran una fuente de ingresos secundaria; por ello, en ocasiones, deciden no invertir en aspectos que juzgan poco relevantes.

Por otra parte, López et al. (2020) evidencian que las empresas con mayor trayectoria en el mercado colombiano suelen mostrar menor interés en explorar mercados internacionales. Este hallazgo invita a reflexionar sobre la necesidad de implementar estrategias dinámicas de expansión, dado que estas incrementan las probabilidades de crecimiento, diversificación e ingresos, generando mayor motivación para la innovación dentro de la organización.

En este sentido, es pertinente mencionar el análisis realizado por Aguilar y Orraca (2021) el cual examina los efectos de la gestión financiera en emprendimientos de baja escala productiva, aportando a la discusión sobre sostenibilidad y crecimiento desde un enfoque microeconómico. Los autores argumentan que la escasa implementación de herramientas adecuadas para la planificación y control financiero constituye una de las principales debilidades en este tipo de unidades económicas, puesto que, es una limitación que afecta directamente su capacidad organizativa y operativa, retrasando los procesos de consolidación y expansión a mediano y largo plazo. Esta situación puede traducirse en barreras estructurales que obstaculizan

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

su inserción competitiva en mercados nacionales e internacionales, afectando tanto su viabilidad comercial como su potencial de escalabilidad

Por consiguiente, comprender las barreras de entrada desde una perspectiva teórica permite identificar los factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad de Tropical's Patía. A través de este análisis se busca fortalecer la base conceptual que sustenta la investigación, integrando el enfoque de competitividad con los modelos contemporáneos de planeación estratégica, los cuales resultan esenciales para el diseño de estrategias orientadas a la expansión comercial de la microempresa.

Justificación practica

Desde un enfoque práctico, esta investigación tiene como objetivo identificar las barreras de entrada que afectan la expansión comercial de Tropical's Patía, buscando comprender las limitaciones que impiden su crecimiento y consolidación en el mercado regional. Asimismo, se pretende proponer estrategias orientadas a fortalecer la comercialización de productos locales, como el tamarindo, mediante un modelo que articule prácticas éticas, sostenibles y culturalmente significativas. La intención es no solo mejorar el acceso a mercados, sino también preservar el valor identitario de la producción local.

En este contexto, el estudio de Avilés Tapia (2020) resulta especialmente pertinente, al destacar que la formalización de convenios entre productores y empresas comercializadoras constituye una vía eficaz para fomentar relaciones comerciales más equitativas; estos acuerdos permiten avanzar hacia esquemas de comercio justo, mejorar las condiciones laborales y garantizar una distribución de acuerdo a los beneficios generados, siendo estas experiencias las que aportan una base sólida para la realización de acciones locales en el municipio del Patía, que

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

reconozcan tanto la dimensión económica como la sociocultural de los procesos productivos que se están desarrollando en el territorio y así, aportar al crecimiento de la microempresa.

Adicionalmente, es fundamental partir del análisis de las barreras que actualmente dificultan la expansión comercial de la microempresa, con el fin de desarrollar soluciones que contribuyan a su consolidación en el mercado. En este sentido, Valenzo y González (2021) señalan que las nuevas microempresas impulsan el progreso y la competitividad económica, por lo que resulta crucial identificar y comprender las barreras de entrada que pueden limitar su crecimiento y evaluar su impacto en el mercado.

Justificación metodológica

Este estudio se basa en un enfoque cualitativo, ya que se construye a partir del análisis de los relatos de la propietaria de Tropical's Patía, pues, de acuerdo a Hernández Sampieri, et al. (2014) el enfoque cualitativo busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, el cual considera los significados subjetivos alrededor de la investigación, así como también, se destaca que en este método no se prueban hipótesis sino que se pueden ir generando durante el proceso y se van mejorando en el transcurso de la investigación con los datos obtenidos.

La investigación se orienta a identificar las barreras de entrada que han influido en la expansión de la microempresa mediante entrevistas y otras técnicas cualitativas. Estas herramientas permiten valorar la subjetividad de los participantes y aportan información clave para diseñar estrategias sostenibles de fortalecimiento empresarial.

Robbins y Judge (2017) definen la estructura organizacional como un sistema que divide, organiza y coordina las actividades, generalmente bajo un esquema jerárquico, destacando que su

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

comprensión facilita la identificación de oportunidades de adaptación y mejora orientada a la expansión proyectada, motivo por el cual, es pertinente, tener conocimiento respecto a la manera en la que se abordan los aspectos organizacionales de la microempresa, destacando que, en Tropical's Patía es importante fortalecer este aspecto, motivo por el cual, una de las estrategias que se considera es la elaboración de un organigrama, y un manual de funciones.

Por otro lado, Hitt et al. (2007) y Kotler y Armstrong (2016) enfatizan la importancia de una planificación estratégica para la expansión empresarial, considerando tanto factores internos como externos que pueden influir en este proceso, y los cuales son de vital relevancia al momento de realizar un análisis que aporte al crecimiento de la empresa, debido a que, se aborda de manera más amplia el panorama general; es por esta razón, que a través de diferentes herramientas se buscan comprender los factores que pueden estar influyendo en la expansión de la microempresa.

En este marco, la presente investigación utiliza el análisis documental y el estudio de casos, como el de Avilés Tapia (2020), para fundamentar la aplicación de estrategias empresariales alineadas a fortalecer las estrategias para afrontar las barreras de entrada que dificultan la expansión comercial de la microempresa, y partiendo de los análisis ya elaborados obtener mayores elementos para identificar, analizar y elaborar una investigación que realice un aporte significativo a Tropical's Patía.

Adicionalmente, se considera importante, realizar la aplicación de la matriz FODA, pues según Ramírez y Bello (2024) este instrumento permite conocer los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), los cuales influyen en la toma de decisiones al interior de las empresas, y se convierten en un aspecto de gran relevancia al momento de plantear estrategias que aporten al desarrollo de las organizaciones.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Por otra parte, se plantea la realización de un análisis PESTEL, pues, de acuerdo a Amador (2022) a través de este, es posible identificar los factores que pueden influir en el crecimiento de la empresa tanto en el presente como en el futuro, considerando aspectos relevantes del contexto en el cual se está desarrollando la comercialización del producto y como estos, pueden afectar o potenciar la expansión de Tropical's Patía, convirtiéndose en una técnica para lograr mayores beneficios y prevenir posibles riesgos.

Referente teórico

En primer lugar, López et al. (2020) realizaron un estudio sobre los beneficios de la internacionalización para las empresas comercializadoras en Colombia, evidenciando que las organizaciones con mayor trayectoria en el mercado disminuyen su interés por identificar mercados potenciales a nivel internacional, lo cual, en determinadas ocasiones, puede estar dado por el temor a lo que podría suceder, limitando la expansión comercial de las empresas. De esta manera, cuando organizaciones con amplia trayectoria deciden no considerar la internacionalización de sus productos, su postura suele influir en las microempresas con menor tiempo en el mercado, las cuales toman dicho comportamiento como referencia y optan, igualmente, por no explorar mercados internacionales

De igual forma, se destaca la investigación de Aguilar y Orraca (2021), la cual se enfoca en emprendimientos de baja escala productiva, con el objetivo de evaluar los impactos en la gestión y en las decisiones financieras orientadas a su expansión, resaltando que, los negocios de baja escala productiva, manejan generalmente una gestión autocrática, es decir, que una persona realiza diferentes tareas, principalmente en cuanto a lo administrativo, lo cual, dificulta la organización de los procesos, y por tanto, su evolución en el mercado.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

En el ámbito de las empresas dedicadas a la comercialización del tamarindo, resulta relevante el estudio desarrollado por Avilés Tapia (2020), quien analiza el papel del comercio justo y la implementación de prácticas laborales adecuadas. Entre los principales hallazgos del estudio, se destaca la firma de convenios entre productores y comercializadoras como un avance significativo, ya que estos acuerdos permiten impulsar la economía local y favorecen el proceso de expansión de las microempresas del sector; además, se señala que dichas prácticas contribuyen al fortalecimiento de la organización interna de las empresas, promoviendo una gestión más estructurada y eficiente.

En cuanto a las categorías conceptuales clave, se inicia con la noción de estructura organizacional, un componente fundamental en la gestión de empresas y organizaciones. Según Robbins y Judge. (2017) se refiere a la manera en que una organización divide, organiza y coordina sus actividades. Tradicionalmente, la estructura organizacional se basaba en modelos jerárquicos y burocráticos, caracterizados por el manejo de escalafones y funciones altamente especializadas, cuyo objetivo era proporcionar estabilidad y control en un entorno empresarial predecible.

Esta lógica clásica es reforzada por Chiavenato (2009), quien sostiene que la estructura organizacional se caracteriza por la existencia de una jerarquía o línea de autoridad que articula las posiciones dentro de la organización y especifica quién está subordinado a quién. La jerarquía, también llamada cadena escalar, se fundamenta en el principio de unidad de mando, que establece que cada empleado debe reportarse a un solo superior (p. 74). Esta definición enfatiza una cadena de mando explícita que facilita el establecimiento claro de roles y responsabilidades, contribuyendo al orden y control interno en la organización.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Además, es importante considerar que la estructura organizacional no solo implica jerarquías o líneas de mando, sino también la distribución formal de funciones y la manera en que se comunican las distintas unidades dentro de la organización. En este sentido, Strategor (citado por Galdámez Rivera, Ramírez Cruz & Regalado Cruz, 2022) define la estructura como “el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”. Esta visión destaca el carácter sistémico de la estructura organizacional, subrayando que su diseño impacta tanto la eficiencia operativa como la integración entre áreas funcionales.

En relación con lo anterior, cabe introducir el concepto de barreras de entrada, estudiado por Porter (Como se citó en Vela, et al. 2017), que se define como los obstáculos que restringen la competencia y limitan el crecimiento de empresas en fase de ingreso, como Tropical's Patía. Estas barreras pueden incluir economías de escala, altos costos fijos, acceso restringido a canales de distribución, ventajas en costos de las empresas establecidas y regulaciones gubernamentales difíciles de superar.

Porter (Como se citó en Vela, et al. 2017), destaca que las barreras de entrada son una de las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un sector, pues impiden que nuevos competidores ingresen al mercado en condiciones eficientes). En el caso de Tropical's Patía, estas barreras se manifiestan tanto en limitaciones internas como externas: desde una estructura organizacional sencilla o incluso inexistente, pasando por un sistema contable limitado, hasta dificultades para acceder a canales de comercialización o lograr la aceptación social del producto.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

De acuerdo a una investigación realizada por López y Pinot (2020) las diferentes barreras que se pueden encontrar al interior de una empresa, pueden proporcionar un marco analítico estructurado que facilita la comprensión integral de los factores que inciden en el desempeño competitivo y por tanto, en la expansión comercial, es por ello que se considera fundamental reconocer la naturaleza específica de cada tipo de barrera, para diseñar estrategias focalizadas y diferenciadas, adaptadas a las necesidades particulares. Así como también, es pertinente tener en cuenta que algunas barreras pueden tener su origen en el apoyo gubernamental débil o las fluctuaciones en el mercado.

Por otra parte, la expansión empresarial es un objetivo común para las organizaciones que buscan crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Según Hitt et al. (2004), la expansión implica crecer mediante la búsqueda de nuevas oportunidades, la diversificación de productos o servicios y la entrada a nuevos mercados, teniendo en cuenta que, históricamente, la expansión comercial ha estado marcada por el descubrimiento de mercados, la ampliación de la oferta y la inversión en infraestructura.

En esta línea, Limas (2020) define el crecimiento empresarial como la expansión hacia nuevos mercados, ya sean geográficos o de clientela, abarcando nuevos segmentos, regiones e incluso países. Asimismo, Puente y Viñan (2017) señala que el crecimiento no solo impulsa la competitividad, sino que también permite atraer y retener a los mejores talentos, cuyas habilidades pueden convertirse en una fuente clave de ventaja competitiva.

Además, González (2022) consideran que las microempresas pueden ser un pilar para el desarrollo económico de sus zonas, pues se convierten en una fuente de ingresos básicos para diferentes familias, aportando al bienestar y cubriendo las necesidades básicas de estos hogares y en ocasiones evitando la monopolización de la economía, como lo es el caso de Tropical's Patía,

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

ya que es una microempresa que tiene una propuesta innovadora, al trabajar con el tamarindo, una fruta a la que anteriormente no se le otorgaba el valor suficiente para la creación de productos.

En concordancia con lo anterior, resulta pertinente incorporar el modelo DOFA como herramienta metodológica dentro de la planeación estratégica, ya que permite analizar los factores internos y externos que inciden en el desempeño empresarial. Según Ramírez y Bello (2024), el análisis DOFA facilita la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la gestión organizacional, posibilitando la formulación de estrategias coherentes con las capacidades de la empresa y las condiciones del entorno. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), la planeación estratégica orienta los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, mediante la asignación racional de recursos y la definición de acciones que aseguren su sostenibilidad y competitividad. En este sentido, Hitt, Ireland y Hoskisson (2007) destacan que el modelo DOFA se constituye en un instrumento esencial para la toma de decisiones, al integrar el análisis situacional con la formulación de estrategias que fortalecen la posición competitiva. En el caso de *Tropical's Patía*, la aplicación de esta metodología permitió reconocer las barreras de entrada que limitan su expansión y diseñar estrategias que potencian su desarrollo comercial a partir de su identidad cultural.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Metodología y actividades

La presente propuesta se desarrolló a partir de una investigación de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, orientada a complementar el análisis de la información recolectada. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque cualitativo se caracteriza por emplear técnicas de recolección y análisis de datos que permiten profundizar en la comprensión del fenómeno de estudio, generando nuevas interpretaciones o perspectivas. En consonancia con lo anterior, Domínguez (como se citó en Salazar, 2020) destaca la importancia de la intersubjetividad en este tipo de enfoque, ya que esta constituye un elemento clave para acceder a una interpretación más profunda y contextualizada de la realidad investigada.

Identificación de los factores internos y externos que constituyen barreras de entrada para la microempresa Tropical's Patía: Para conocer y perfilar dichas barreras, se realizó un acercamiento mediante entrevistas con la gerente y los empleados de la empresa, lo que permitió establecer una línea base sobre el estado actual de la organización y dinamizar su componente socio empresarial, y partiendo de esta información se elabora una matriz DOFA y un análisis de PESTEL.

Análisis del impacto de las barreras en el desempeño competitivo y en las posibilidades de expansión comercial de Tropical's Patía, principalmente en el mercado regional: Se realiza un análisis partiendo de la información recolectada a través de la entrevista y el análisis de los instrumentos, los cuales fueron el insumo para identificar las diferentes barreras y definir posibles estrategias de mejora.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Planteamiento de estrategias para minimizar las barreras identificadas y mejorar el posicionamiento y crecimiento de la microempresa: A partir de los resultados obtenidos en la matriz DOFA, junto con la información recabada en las entrevistas y la identificación de los factores que han influido en el proceso de expansión, se formularon estrategias orientadas al crecimiento sostenible de Tropical's Patía.

Resultados

Diagnóstico Estratégico y Retos para la Expansión Comercial de Tropical's Patía

A continuación, se exponen los principales resultados de la investigación, divididos en grandes apartados. Inicialmente, se presenta el diagnóstico estratégico de Tropical's Patía mediante la utilización de las matrices DOFA y PESTEL, lo que permite identificar los factores internos y externos que actúan como barreras para su expansión. Seguido, se analiza el impacto en la competencia y en el crecimiento de la microempresa, clasificándose a corto, medio y largo plazo. Finalmente, se elaboran un conjunto de estrategias integrales, las cuales resultan del cruce de la información diagnóstica, que se orientan a la minimización de las barreras detectadas, pero también a la potenciación del posicionamiento y de la expansión comercial de Tropical's Patía en el territorio. Estos resultados responden a retos clave como la falta de certificaciones sanitarias, debilidades administrativas y obstáculos territoriales, que actualmente limitan la expansión comercial de la microempresa.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Matriz y análisis DOFA

La matriz DOFA permitió evidenciar los siguientes aspectos:

TABLA 1: MATRIZ Y ANÁLISIS DOFA

Elaborada a partir de los resultados de las entrevistas realizadas a la propietaria y colaboradores de Tropical's Patía. Esta matriz identifica los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en la expansión comercial de la microempresa.

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas	Cruce de información
Estructura organizativa ausente: Sin organigrama definido y manual de funciones, lo que genera duplicidad de tareas y falta de coordinación.	Demanda creciente: Aumento del interés en productos nativos, culturales y tradicionales en el mercado.	Producto innovador: Basado en saberes ancestrales afropatianos, lo que da un valor cultural y tradicional diferenciador, que ayuda a su posicionamiento en el mercado	Competencia intensa: Presencia de empresas con mayor capacidad financiera y logística en el mercado.	FO(FORTALEZAS+Oportunidades) Usar el valor cultural del producto basado en saberes ancestrales para aprovechar la demanda creciente de productos tradicionales, posicionándolo como un referente de identidad cultural. Fortalecer la conexión con la comunidad afropatiana para generar contenido auténtico en plataformas digitales y comercio electrónico, capitalizando productos únicos y el apoyo gubernamental, lo que permitirá incrementar la visibilidad y la venta.
Sistema contable deficiente: Registro financiero insuficiente y poco sistematizado, lo que dificulta la toma de decisiones y el acceso a financiamiento, así como también, la organización	Expansión del comercio electrónico: Oportunidad para llegar a mercados más amplios a través de plataformas digitales y promocionar el producto a	Conexión con la comunidad local: La empresa tiene un fuerte vínculo con la cultura afropatiana, lo que le	Cambios en preferencias del consumidor: Riesgo de que los consumidores prefieran productos modernos o industrializados y decidan	FA(FORTALEZAS+AMENAZAS) Resaltar el valor cultural y ancestral del producto como una estrategia diferenciadora frente a la competencia intensa con mayores recursos financieros. Fortalecer la conexión comunitaria para garantizar una producción auténtica, que contrarreste el riesgo de los

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN			Código:	22
	INFORME TÉCNICO			Versión:	
				Fecha:	
respecto a los ingresos y egresos para tener un mejor balance de la empresa.	través de las redes sociales aumentando su impacto y disminuyend o gastos.	permite acceder a saberes tradicional es y mano de obra local.	no consumir productos a base de tamarindo, debido a que hasta el momento son muy pocas las ofertas de esta fruta en el mercado local.	cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos más industrializados.	
Limitada penetración en el mercado: Falta de estrategias de marketing efectivas y desconocimiento de las preferencias del consumidor.	Apoyo gubernament al: Posibilidad de acceder a programas de financiamient o o subsidios para microempres as y empresas culturales.	Potencial de diferenciación: Los productos tienen un valor agregado cultural que puede ser explotado en estrategias de marketing.	Dificultades logísticas: La ubicación geográfica de la empresa incrementa los costos de distribución y limita el acceso a mercados más amplios.	DO(DEBILIDADES+OPORT UNIDADES) Diseñar un organigrama y manual de funciones apoyándose en la expansión del comercio electrónico, de manera que la estructura organizativa permita responder mejor a un mercado más amplio. Considerar implementar un sistema contable digital que facilite la sistematización de ingresos y egresos, lo que permitirá acceder a fuentes de financiamiento para crecer en el mercado cultural.	
Dependencia de métodos tradicionales: Uso de procesos manuales y falta de inversión en tecnología, lo que reduce la eficiencia productiva.	Turismo cultural: Aumento del turismo en la región, lo que puede generar mayor demanda de productos locales y la visibilidad en diversos mercados, así como también, el reconocimien	Mano de obra local: Utilización de conocimie ntos tradicional es en la producció n, lo que reduce costos de capacitaci ón y ayuda a la generación de empleo	Regulaciones y normativas: Cambios en las políticas fiscales o regulatorias que puedan afectar la operación de la empresa y causar incertidumbr e en los propietarios de esta.	DA(DEBILIDADES+AMEN AZAS) Invertir en tecnología y mejorar la eficiencia productiva para reducir la dependencia de métodos tradicionales, garantizando un mejor manejo contable que cumpla con las regulaciones y enfrente la competencia intensa. Diversificar la oferta de productos derivados del tamarindo, lo que ayuda a superar la falta de registros y planeación financiera, reduciendo además el riesgo	

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN			Código:	23
	INFORME TÉCNICO			Versión:	
				Fecha:	
	to del valor del tamarindo en la industria.	en la región.		de rechazo del consumidor por falta de variedad.	
Carencia en la planificación estratégica: Ausencia de un plan de crecimiento a mediano y largo plazo, lo que limita la capacidad de expansión.	Alianzas estratégicas: Posibilidad de colaborar con instituciones educativas, culturales y organizacionales no gubernamentales.	Sostenibilidad: Uso de ingredientes naturales y procesos artesanales, lo que atrae a consumidores preocupados por el medio ambiente.	Inestabilidad económica: Factores macroeconómicos como inflación o devaluación de la moneda que afectan los costos de producción.		

Fuente: elaboración propia

Con base en la matriz DOFA elaborada a partir de los aspectos reconocidos en la organización, es posible identificar que Tropical's Patía presenta debilidades que podrían afectar significativamente su proyección y crecimiento en el ámbito comercial. Aunque algunas parezcan menores, representan riesgos estructurales que inciden directamente en la competitividad y sostenibilidad de la microempresa.

La ausencia de una estructura administrativa consolidada reduce la eficiencia operativa y limita las oportunidades de mejora continua. Robbins y Judge (2017) señalan que una estructura organizacional clara es la base de la coordinación, el control y la eficiencia en una empresa, ya

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

que permite distribuir responsabilidades, establecer jerarquías y garantizar la comunicación efectiva entre las áreas. En el caso de Tropical's Patía, esta debilidad afecta la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno comercial, dado que la deficiente asignación de tareas y responsabilidades ha provocado la duplicación de procesos y una falta de coordinación en su operatividad. Esta situación repercute directamente en la productividad, la gestión de tiempos y la capacidad para implementar estrategias de crecimiento sostenido.

La carencia de un sistema de registros contables representa una barrera crítica para la gestión financiera de las organizaciones. Aguilar y Orraca (2021) destacan que las microempresas que carecen de herramientas contables sistematizadas enfrentan serias dificultades para controlar sus ingresos y egresos, o que impide conocer con precisión su nivel de rentabilidad y limita la planificación presupuestal, la inversión y la expansión. En este sentido, Tropical's Patía carece de información financiera estructurada que permita tomar decisiones basadas en datos, lo cual afecta su sostenibilidad económica y reduce su capacidad de acceder a créditos o programas de apoyo empresarial.

En cuanto a las oportunidades identificadas, la microempresa muestra un alto potencial de crecimiento gracias a las características innovadoras de su producto, el cual se distingue por su origen natural y su vínculo con la cultura afropatiana. Este rasgo diferenciador le permite acceder a un sector de consumidores interesados en productos artesanales y culturalmente significativos. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2016), las tendencias actuales del mercado evidencian un incremento en la demanda de bienes que combinan calidad, sostenibilidad y autenticidad, factores que fortalecen la ventaja competitiva de las microempresas. Aprovechar este interés por productos con identidad territorial otorga a Tropical's Patía un sello distintivo que puede posicionarse como atributo de exclusividad.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Según Porter (2008), las empresas que logran diferenciarse mediante un valor único y difícil de imitar construyen una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, lo cual conlleva a una mayor fidelización de clientes y estabilidad comercial. Bajo esta premisa, el carácter cultural y artesanal del producto constituye no solo una oportunidad de mercado, sino una estrategia de posicionamiento que fortalece su sostenibilidad económica y social.

De igual manera, la formación de alianzas estratégicas con instituciones públicas, educativas y culturales representa una oportunidad clave para robustecer la estructura organizacional y financiera de Tropical's Patía. Hitt, Ireland y Hoskisson (2007) argumentan que la colaboración interinstitucional incrementa la capacidad de innovación, el acceso a recursos y el intercambio de conocimientos, fortaleciendo la competitividad de las pequeñas empresas. Vincularse con universidades o entidades de desarrollo local facilitaría la optimización de procesos productivos, la validación científica de los productos y la obtención de certificaciones sanitarias, elementos esenciales para garantizar un crecimiento sostenible.

Las fortalezas, por su parte, constituyen uno de los principales pilares de competitividad y sostenibilidad, ya que reflejan atributos internos que diferencian a la microempresa dentro del mercado regional. En este caso, el producto elaborado con ingredientes naturales y vinculado a la tradición cultural afropatiana ofrece un alto potencial de posicionamiento. Según Kotler y Keller (2016), la diferenciación basada en valores culturales y emocionales incrementa la fidelidad del cliente y fortalece el posicionamiento de marca en el mercado.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Asimismo, el compromiso de la microempresa con la preservación del patrimonio cultural local genera un impacto positivo en su sostenibilidad social. De acuerdo con la UNESCO (2001), la integración del patrimonio cultural al desarrollo económico fortalece la cohesión social y potencia la sostenibilidad de las comunidades locales. En este sentido, Tropical's Patía no solo impulsa el crecimiento económico del municipio, sino que también promueve el sentido de pertenencia y la identidad colectiva de la población.

Otro aspecto relevante es la priorización de la mano de obra local, que permite aprovechar los conocimientos tradicionales y fomentar el desarrollo de capacidades productivas dentro de la comunidad. Chiavenato (2009) plantea que la gestión del talento humano orientada al fortalecimiento de competencias locales genera ventajas competitivas sostenibles, al potenciar el compromiso y la identidad organizacional. Esta práctica mejora la calidad del producto y consolida la imagen de la microempresa como emprendimiento con impacto social y ambiental.

Finalmente, entre las amenazas que enfrenta Tropical's Patía destacan las dificultades logísticas derivadas de su ubicación geográfica. A pesar de estar relativamente cerca de la capital del departamento, el transporte de los productos genera costos elevados que afectan la rentabilidad y reducen la eficiencia operativa. Adicionalmente, la inestabilidad económica y la variación en los precios de los insumos repercuten directamente en los costos de producción y en el poder adquisitivo de los consumidores, dificultando la planificación financiera y generando un entorno incierto. Sarmiento Schettini (2023) señala que las microempresas enfrentan mayores riesgos por los costos logísticos, la limitada capacidad financiera y las fluctuaciones del mercado, factores que condicionan su crecimiento y sostenibilidad.

Por otro lado, los cambios frecuentes en las normativas sanitarias y fiscales constituyen un desafío adicional para las empresas en proceso de formalización, ya que pueden implicar

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

nuevos requerimientos administrativos, costos adicionales y retrasos en la producción. Kotler y Keller (2016) sostienen que la adaptabilidad organizacional frente a las variaciones del entorno político, económico y legal es determinante para mantener la competitividad y la continuidad del negocio.

En conjunto, el análisis DOFA demuestra que la competitividad de Tropical's Patía depende de su capacidad para transformar las debilidades administrativas y contables en oportunidades de fortalecimiento institucional, al tiempo que aprovecha su identidad cultural como fuente de diferenciación y valor agregado. La sostenibilidad de la microempresa se fundamenta en equilibrar la gestión empresarial moderna con la preservación de los saberes ancestrales, integrando el conocimiento local en procesos de innovación, formalización y posicionamiento comercial. De este modo, la matriz DOFA no solo identifica factores internos y externos, sino que se convierte en una herramienta estratégica para orientar las decisiones y priorizar las acciones que garantizarán la permanencia y competitividad del emprendimiento en el mercado regional.

Matriz y análisis PESTEL.

El análisis PESTEL se configura como una herramienta metodológica de gran utilidad para el estudio del entorno externo que afecta el desarrollo y la proyección de una organización; pues, a través de esta herramienta, se logra una identificación sistemática de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden directa o indirectamente en el desempeño empresarial. Su aplicación permite no solo comprender las dinámicas del contexto en el que opera la entidad, sino también establecer una base analítica sólida para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento institucional, la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los procesos organizacionales.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

TABLA 2: MATRIZ ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL fue desarrollado para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno que influyen directa o indirectamente en la microempresa Tropical's Patía.

Factores	Hallazgos	Observaciones
Político	La microempresa se ha desarrollado en el transcurso del cambio de gobierno nacional y local, lo cual ha implicado cambios de los planes de gobierno y del plan de desarrollo municipal	Se han presentado cambios en la normatividad, lo cual se ha dado a través de la reforma laboral; adicionalmente, la empresa ha estado inmersa en las transiciones de gobierno, lo influyendo de manera directa en la incertidumbre que generan estos procesos.
Económico	En el primer trimestre del año 2025 el PIB ha tenido un crecimiento del 2.7%, (DANE, 2025), es decir se ha presentado un incremento en la actividad económica	Teniendo en cuenta el aumento del PIB en el último trimestre, es posible identificar que esto es un factor favorable para la expansión y crecimiento de la empresa, aunque a su vez, se puede traducir como una probabilidad de mayor competitividad para posicionarse en el mercado.
Sociocultural	Actualmente, en el departamento del Cauca se ha presentado un incremento de la violencia, lo cual ha generado un cambio en las dinámicas sociales de la región.	El incremento de la violencia en el departamento, puede ser un factor que incide en la disminución del comercio, ya que el temor que crean los hechos acontecidos en los últimos meses genera que la población se movilice en menor medida y se dificulte la distribución de los productos y el comercio a nivel general.
Tecnológico	En el país se ha aumentado el auge de la inteligencia artificial como herramienta para la creación de nuevas estrategias, así como también se ha implementado la publicidad	Es importante que la persona que se encuentra a cargo de la publicidad de Tropical's Patía tenga conocimiento de las nuevas dinámicas sociales, ya que estas pueden ser aspecto a

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN		Código:
	INFORME TÉCNICO		Versión:
			Fecha:

	a través del uso de diferentes redes sociales.	favor para promocionar su marca e incrementar sus ventas. Adicionalmente, las herramientas tecnológicas proporcionan elementos importantes para fortalecer el aspecto contable de la microempresa.
Ecológico	En los últimos meses se ha presentado una variabilidad en el clima, lo cual puede influir en la cosecha del tamarindo. Además, se ha resaltado la importancia de utilizar materiales alternativos que no perjudiquen el medio ambiente.	Los cambios de clima que se han presentado en los últimos meses se pueden convertir en una barrera para la calidad y adquisición del producto base de la microempresa, Adicionalmente, es pertinente que Tropical's Patía incremente el uso de elementos biodegradables que favorezcan al medio ambiente, pues en la actualidad muchas personas tienen en cuenta este aspecto a la hora de adquirir un producto.
Legal	Es importante tener en cuenta que la empresa actualmente no se encuentra registrada oficialmente, lo cual, en algún momento puede generar repercusiones en el posicionamiento de la empresa a nivel regional	Se considera fundamental que la empresa contemple registrarse oficialmente con la finalidad de obtener mayores beneficios y lograr su expansión en el mercado. Además, es de vital importancia que los integrantes de esta microempresa se capaciten en el ámbito legal, con la finalidad de ayudar al crecimiento de esta cumpliendo todo lo que solicita la ley.

Fuente: elaboración propia

El análisis PESTEL permitió examinar los factores externos que influyen en el desempeño, la competitividad y la sostenibilidad de Tropical's Patía, brindando una visión integral de las oportunidades y amenazas del entorno.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

En el contexto político, se identifican oportunidades derivadas de las políticas públicas que fomentan la economía cultural y apoyan el desarrollo de microempresas rurales; sin embargo, la discontinuidad de los programas estatales y la burocracia en la gestión de recursos representan amenazas que limitan el acceso a incentivos y asesorías. De acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), la estabilidad institucional y la coherencia de las políticas gubernamentales son factores determinantes para el fortalecimiento competitivo de las organizaciones. Por tanto, la microempresa debe consolidar estrategias de articulación con entidades públicas y privadas que le permitan sostener sus operaciones incluso ante eventuales cambios administrativos.

En el plano económico, la informalidad regional y los altos costos logísticos dificultan la expansión comercial de Tropical's Patía, reduciendo su margen de rentabilidad y su capacidad de reinversión. Porter (2008) sostiene que los costos de producción y transporte constituyen una barrera directa para la competitividad, al limitar la eficiencia y la sostenibilidad financiera. No obstante, el creciente interés por productos locales y sostenibles ofrece una oportunidad para acceder a nichos de mercado dispuestos a pagar precios diferenciales. En este sentido, la estrategia económica de la microempresa debe orientarse hacia la generación de valor agregado a través de la identidad cultural del producto y la diversificación de su portafolio.

Desde la dimensión social, se observa un contexto especialmente relevante en el departamento del Cauca, caracterizado por su diversidad étnica y cultural, donde coexisten comunidades afrodescendientes, indígenas y campesinas con un fuerte arraigo territorial. Esta riqueza cultural representa una oportunidad estratégica para Tropical's Patía, cuyo producto está vinculado a la tradición afropatiana y al rescate de saberes ancestrales. La microempresa contribuye así a la valorización del patrimonio inmaterial del territorio y al fortalecimiento del sentido de pertenencia de la comunidad local. Según la UNESCO (2001), la integración del

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

patrimonio cultural en los procesos de desarrollo económico promueve la sostenibilidad social y el fortalecimiento del tejido comunitario. Sin embargo, la limitada formación empresarial y financiera en la región constituye una barrera para la gestión eficiente de los recursos humanos, lo que exige la implementación de estrategias educativas y colaborativas que potencien las capacidades locales y consoliden la sostenibilidad social del emprendimiento.

En cuanto al componente tecnológico, la microempresa presenta una brecha significativa en la adopción de herramientas digitales que optimicen los procesos de producción y comercialización. Kotler y Keller (2016) destacan que la digitalización es un elemento esencial para la competitividad, pues mejora la comunicación con los consumidores, la gestión de la información y la eficiencia operativa. La implementación de plataformas de comercio electrónico, sistemas contables digitales y tecnologías de control de inventarios podría incrementar la productividad y reducir costos. No obstante, la inversión inicial y la falta de capacitación técnica constituyen desafíos que deben abordarse mediante alianzas estratégicas con instituciones educativas y programas gubernamentales de apoyo a la innovación.

El factor ambiental representa tanto una oportunidad como una responsabilidad. La elaboración de productos naturales a base de tamarindo implica un compromiso con la sostenibilidad ecológica y el uso responsable de los recursos. López y Pinot (2020) plantean que la adopción de prácticas de producción limpia y el aprovechamiento de residuos fortalecen la imagen corporativa y la aceptación del consumidor. En este sentido, Tropical's Patía puede reforzar su posicionamiento implementando procesos de bajo impacto ambiental, como el uso de empaques biodegradables, la optimización del consumo energético y la incorporación de prácticas de economía circular, lo que además contribuiría al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Finalmente, en el ámbito legal, la microempresa enfrenta retos relacionados con los requisitos de formalización, las normas sanitarias y los registros de marca. Aunque estos procesos suponen costos y tiempos adicionales, su cumplimiento garantiza el acceso a mercados formales y fortalece la confianza del consumidor. Robbins y Coulter (2018) sostienen que la adaptación a los marcos normativos es un signo de madurez organizacional y contribuye a la sostenibilidad institucional. Por ello, avanzar hacia la consolidación legal es fundamental para asegurar la permanencia de Tropical's Patía en un entorno competitivo y regulado.

En conjunto, el análisis PESTEL demuestra que la sostenibilidad y competitividad de la microempresa dependen de su capacidad para adaptarse a las condiciones del entorno. Los factores políticos y económicos determinan su viabilidad financiera, mientras que los aspectos sociales, tecnológicos y ambientales fortalecen su identidad cultural y reputación corporativa. Finalmente, el componente legal actúa como un mecanismo de formalización que, si se gestiona adecuadamente, puede abrir puertas a nuevos mercados y programas de apoyo. En este sentido, el PESTEL se consolida como una herramienta estratégica que orienta la toma de decisiones hacia un modelo de negocio integral, sostenible y culturalmente pertinente, donde la tradición y la innovación convergen como pilares del desarrollo empresarial del Cauca y su comunidad afropatiana.

Retos para la expansión comercial

La ausencia de certificaciones sanitarias y estudios clínicos que respalden los saberes tradicionales limita la comercialización de los productos de Tropical's Patía en mercados regulados y restringe el acceso a nichos donde los productos naturales y funcionales tienen alta demanda. Mientras que en otros países el tamarindo ha sido reconocido por sus beneficios

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

digestivos y su potencial como suplemento natural, en la comunidad afro-patiana estos conocimientos continúan siendo transmitidos oralmente, sin validación científica ni respaldo técnico que permitan su proyección en el mercado global (Departamento Nacional de Planeación, 2024). Por tanto, se recomienda establecer alianzas con universidades o centros de investigación para desarrollar estudios que respalden científicamente las propiedades del producto y así avanzar en procesos de certificación sanitaria y diferenciación comercial.

Otro desafío importante es la optimización de los procesos administrativos dentro de la empresa, ya que, actualmente, la administración de la producción y venta de productos derivados del tamarindo se realiza con base en la experiencia práctica, lo que dificulta la planificación estratégica y la identificación de oportunidades de crecimiento, destacando que, durante la entrevista, la gerente de la empresa manifestó su preocupación por la falta de

conocimientos administrativos y contables, señalando que *"producimos los derivados del tamarindo desde hace años, pero no sabemos cómo expandirnos ni acceder a mejores mercados"* (Entrevista al gerente, 2023). Por ello, es fundamental fortalecer las capacidades administrativas y contables de la organización para impulsar su desarrollo y consolidación en el mercado.

Esta falta de formación en gestión empresarial limita la capacidad de la empresa para establecer alianzas, acceder a financiamiento y ampliar su presencia en el mercado. En este sentido, es imprescindible implementar estrategias de capacitación y fortalecimiento organizacional para los actores involucrados en la empresa, permitiéndoles mejorar su eficiencia y garantizar su sostenibilidad en el tiempo (Robbins & Judge, 2017).

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Adicionalmente, la ubicación geográfica y las condiciones sociopolíticas del departamento han representado un reto para el fortalecimiento de las relaciones comerciales con los productores y la comercialización del producto en ciertas zonas, debido a que los hechos ocurridos en los últimos años han ocasionado incertidumbre y temor tanto en los habitantes de la región como en el personal de la microempresa afectando la movilidad, el acceso a nuevos mercados y la confianza en la operación empresarial.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Impacto de las barreras en el desempeño competitivo y en las posibilidades de expansión comercial de Tropical's Patía, principalmente en el mercado regional

Análisis de las barreras de entrada

El análisis de las barreras de entrada es esencial para comprender los factores que restringen la competitividad y expansión de una organización. En el caso de Tropical's Patía, estas barreras afectan directamente su capacidad para consolidarse en el mercado regional, dificultando el acceso a nuevos clientes, la optimización de procesos internos y la obtención de financiamiento; además, estas limitaciones reducen su ventaja competitiva y restringen la posibilidad de diversificar su oferta de productos, motivo por el cual, se considera que identificar y evaluar estas barreras permitirá desarrollar estrategias que favorezcan la eficiencia operativa, aportando elementos para la mejora de la administración de recursos y el fortalecimiento de la estructura financiera del negocio.

Desde el análisis PESTEL se identifican que factores como la informalidad en el sector agroindustrial, la limitada infraestructura productiva y tecnológica del municipio y la percepción cultural del tamarindo como producto de bajo valor agregado influyen directamente en la forma en que la microempresa desarrolla sus procesos de producción, distribución y comercialización.

Esto se relaciona con la debilidad del DOFA, donde se destacan la ausencia de sistemas administrativos formales y la poca diferencia del producto. Por lo que estas barreras restringen la capacidad de la microempresa para aprovechar oportunidades como la participación en ferias regionales, el creciente interés por productos locales con identidad territorial y la posibilidad de acceder a programas gubernamentales de fortalecimiento.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Las barreras de entrada pueden clasificarse en cinco categorías principales:
administrativas, contables, de mercado, logísticas y culturales.

Barreras administrativas: Se refieren a la inexistencia de una estructura organizacional claramente definida, lo que repercute negativamente en la asignación de funciones, la toma de decisiones estratégicas y la eficiencia de los procesos internos. Esta debilidad administrativa limita la capacidad de planificación a largo plazo y la implementación de mecanismos de mejora continua dentro de la microempresa.

Barreras contables: Estas barreras están relacionadas con la falta de sistemas adecuados de control financiero, registros contables actualizados y conocimientos técnicos en gestión financiera. La ausencia de estos elementos impide tener una visión clara de los costos, ingresos y márgenes de rentabilidad, dificultando la toma de decisiones informadas y el acceso a fuentes de financiamiento o a beneficios institucionales.

Barreras de mercado: Hacen referencia a la limitada diferenciación de los productos y la carencia de estrategias de posicionamiento que pueden afectar la capacidad de la microempresa para captar nuevos clientes y competir en mercados más exigentes. Esta situación se agrava con la falta de estudios de mercado, canales de distribución eficientes y acciones promocionales que permitan comunicar de forma efectiva el valor agregado del producto.

Barreras logísticas: Están relacionadas con la ubicación geográfica de la microempresa, sumada a la precariedad de las vías de acceso y los altos costos de distribución, ya que estos aspectos, limitan su alcance comercial y dificultan las oportunidades de expansión. Estas condiciones generan inconvenientes en el transporte de insumos y productos terminados,

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

afectando la puntualidad, la calidad del servicio y la competitividad frente a empresas que cuenta con mayores elementos logísticos.

Barreras culturales: Estas están asociadas a las percepciones sociales en torno a los productos tradicionales. Aunque los derivados del tamarindo poseen un valor ancestral y beneficios nutricionales comprobables en contextos informales, la falta de validación científica y la escasa promoción de su origen cultural dificultan su aceptación en determinados mercados, especialmente aquellos que privilegian productos certificados o con reconocimiento comercial previo.

Desde el ámbito administrativo, la empresa enfrenta dificultades significativas debido a la ausencia de una estructura organizativa formal, lo que genera deficiencias en la asignación de funciones, en la toma de decisiones y en la coordinación de las operaciones, destacando que al momento de realizar la investigación, se evidenció que la empresa no contaba con un manual de funciones, lo que impide el cumplimiento adecuado de las responsabilidades específicas por parte del personal, así como también afecta directamente la consolidación de una estructura empresarial sólida y limita la eficiencia en los procesos internos, pues, obstaculiza la evaluación del desempeño, la incorporación de nuevo personal y la implementación de estrategias de mejora continua.

En el aspecto contable, la falta de mecanismos adecuados de control financiero y registros sistematizados dificulta la correcta gestión de los recursos, afectando la capacidad de tomar decisiones informadas, motivo por el cual, se destaca que, el sistema contable es prácticamente nulo, lo que impide un registro adecuado de los ingresos y egresos. Esta situación representa un riesgo considerable para la sostenibilidad de la organización, pues dificulta la identificación de las utilidades reales, la planificación financiera y la toma de decisiones

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

informadas, además, la ausencia de controles contables compromete la continuidad de la microempresa en la región, al limitar su capacidad para gestionar recursos de manera eficiente y proyectar su crecimiento.

En términos de mercado, la limitada diferenciación del producto, la ausencia de estrategias de marketing y el desconocimiento de las preferencias del consumidor restringen la capacidad de la microempresa para captar nuevos clientes y disminuir su competitividad en el entorno comercial. Adicionalmente, al tratarse de un producto que tradicionalmente no ha sido utilizado en la región para la elaboración de derivados como los que ofrece Tropical's Patía, se genera cierta incertidumbre en la comunidad y esta falta de familiaridad puede traducirse en desconfianza hacia el producto, generando como consecuencia, una baja intención de compra por parte de los consumidores locales, situación que pone de manifiesto la necesidad de implementar acciones orientadas al conocimiento del mercado, como estudios de consumidores, campañas de sensibilización sobre los usos y beneficios del tamarindo, y estrategias de marketing que destaquen el valor diferencial del producto.

A nivel logístico, factores como la ubicación geográfica y los elevados costos de distribución representan un obstáculo significativo para la expansión del negocio, considerando que, la lejanía de los centros urbanos, la deficiente infraestructura vial y las dificultades para acceder a determinadas zonas rurales encarecen el transporte de insumos y productos terminados, reducen la eficiencia en los tiempos de entrega y limitan la cobertura del mercado, a esto se suma que el departamento del Cauca ha sido uno de los más afectados por el conflicto armado, lo que genera limitaciones adicionales relacionadas con la variabilidad del mercado, situación que influye directamente en la movilidad de las personas y en sus hábitos de consumo, afectando la circulación de productos y dificultando el establecimiento de canales comerciales estables.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Finalmente, las barreras culturales están vinculadas a la percepción que tienen los consumidores sobre los productos tradicionales, lo cual influye directamente en su nivel de aceptación y demanda. En el caso del tamarindo, no siempre se le ha otorgado la relevancia que merece dentro del contexto regional, ya que otros productos han sido más visibilizados y posicionados comercialmente, relegando su valor cultural, nutricional y funcional a un segundo plano, además, la falta de conocimiento sobre los beneficios del tamarindo, tanto a nivel nutricional como ancestral, puede generar indiferencia o desconfianza en algunos consumidores, especialmente en mercados que priorizan productos más conocidos o respaldados por campañas publicitarias.

Partiendo del análisis anterior, es posible decir que la microempresa enfrenta una serie de desafíos estructurales y contextuales que limitan su desarrollo, sostenibilidad y capacidad de expansión en el mercado. Estas dificultades no solo responden a factores internos, como la debilidad en los procesos organizativos, la ausencia de mecanismos de planificación, y la gestión empírica de sus recursos y operaciones, sino también a condiciones externas que influyen en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, a esto se suma una baja visibilidad y posicionamiento en el mercado, derivada del desconocimiento del comportamiento del consumidor y la falta de acciones orientadas a promover el valor diferencial del producto, el cual posee atributos culturales, nutricionales y funcionales que podrían representar una ventaja competitiva.

TABLA 3: MATRIZ IMPACTO DE LAS BARRERAS

La siguiente tabla resume las barreras identificadas, clasificadas por su naturaleza y su impacto a corto, mediano y largo plazo, según la información recolectada durante el diagnóstico empresarial.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN		Código:
	INFORME TÉCNICO		Versión:
			Fecha:

Barrera	Descripción de la barrera	Impacto a corto plazo	Impacto a mediano plazo	Impacto a largo plazo
Administrativa	Ausencia de una estructura organizativa formal, duplicidad de funciones y problemas en aspectos organizativos, debido a que la empresa no contaba con un manual de funciones.	Descoordinación operativa, retrasos en procesos y dificultades en el ambiente laboral	Dificultades en la asignación eficiente de recursos, problemas para realizar planificación de funciones y continuar con el cumplimiento de su proyección	Limitaciones para el crecimiento sostenible y toma de decisiones estratégicas, así como también, una visibilidad poco favorable para atraer nuevos clientes.
Contable	Falta de sistema contable estructurado y ausencia de registros financieros confiables.	Dificultad para controlar ingresos y egresos, lo cual puede comprometer el mantenimiento de la empresa en el mercado, además, genera desorganización al interior de la microempresa	Problemas para tomar decisiones basadas en datos y crear estrategias para el crecimiento, lo que dificulta la identificación de oportunidades de mejora y la capacidad de responder de manera oportuna a los cambios que se puedan presentar en el mercado.	Riesgo financiero, falta de acceso a financiamiento e inseguridad tributaria, además, reduce las oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado.
De Mercado	Escasa diferenciación del producto, falta de estudios de mercado y estrategias de marketing limitadas.	Baja captación de clientes, posicionamiento débil en el mercado para competir, posibilidad de no generar el impacto que se desea en la	Pérdida de competitividad frente a nuevas empresas, poca innovación que afecta la manera en que se refleja la imagen de la microempresa tanto a nivel	Estancamiento comercial y dificultad para ingresar a nuevos segmentos, lo que puede generar que la microempresa no innove.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN			Código:
	INFORME TÉCNICO			Versión:
				Fecha:
		región y, por tanto, se presenten dificultades de posicionamiento en la industria.	local como regional, y dificultades para la participación en ferias o demás eventos que pueden ayudar a mejorar su nivel de captación de clientes	
Logística	Ubicación geográfica desfavorable, costos altos de distribución y deficiencia tecnológica que afecta la capacidad de expansión comercial	Dificultades para cumplir tiempos de entrega, mayores riesgos que afectan la posibilidad de llegar a nuevos consumidores, y complicaciones para garantizar la calidad del tamarindo, lo cual puede ocasionar la insatisfacción por parte del cliente.	Altos costos operativos que afectan la rentabilidad limitan la capacidad de inversión, dificultan la mejora continua de los procesos operativos y administrativos, y aumenta el riesgo de perder el posicionamiento en los mercados locales y regionales.	Limitación en expansión comercial y pérdida de competitividad sostenida, la cual se puede dar por su poca capacidad de respuesta ante ciertas demandas del mercado.
Cultural	Baja valoración del tamarindo en la región y resistencia del consumidor externo.	Baja aceptación del producto en ciertos mercados, lo que hace que las personas disminuyan el consumo de los productos que oferta la microempresa y desconfianza respecto a la calidad de este, así como también, poca	Débil posicionamiento de la marca, mayores retos para visibilizar los productos ofertados y dificultades para construir una identidad cultural	Restricción en el alcance del mercado y pérdida del valor patrimonial si no se comunica adecuadamente.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN		Código:	42
	INFORME TÉCNICO		Versión:	
			Fecha:	
		valorización al comercio local.		

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el análisis de las barreras realizado, es posible afirmar que Tropical's Patía enfrenta una serie de retos significativos a corto, mediano y largo plazo, los cuales deben ser considerados de manera prioritaria en la gestión estratégica de la microempresa, debido a que el reconocer y comprender estas barreras no solo permite anticiparse a posibles escenarios adversos, sino que también brinda herramientas fundamentales para tomar decisiones informadas y fortalecer la capacidad de respuesta frente a eventuales dificultades.

Partiendo de lo anterior, se considera fundamental contar con un panorama claro sobre los efectos que puede generar cada una de estas limitaciones, ya sean de tipo administrativo, contable, logístico, comercial o cultural, puesto que, cada una de ellas contribuye a visibilizar la importancia de abordarlas de manera integral, lo cual implica valorar no solo su impacto inmediato, sino también su incidencia en la sostenibilidad, competitividad y crecimiento futuro de la organización. En este sentido, la identificación de las barreras constituye un insumo esencial para la formulación de estrategias de mejora continua y para el diseño de acciones orientadas al fortalecimiento institucional de la microempresa.

A corto plazo, estas barreras generan desorganización operativa, baja eficiencia y dificultades en la relación con los clientes. A mediano plazo, se evidencian limitaciones en la toma de decisiones estratégicas, en la planificación financiera, en la innovación comercial y en la capacidad de adaptación a las dinámicas del mercado. A largo plazo, estas debilidades

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

pueden derivar en un estancamiento prolongado, pérdida de competitividad, dificultades para acceder a nuevos segmentos de mercado y una desconexión con el valor patrimonial y cultural del producto.

Síntesis del impacto de las barreras en la competitividad y la expansión comercial

La identificación y análisis de las barreras administrativas, contables, de mercado, logísticas y culturales evidencian cómo estas limitaciones afectan directamente la competitividad y las posibilidades de expansión de Tropical's Patía, cumpliendo con el propósito del segundo objetivo.

En primer lugar, las barreras internas, especialmente la ausencia de una estructura organizativa formal y la falta de un sistema contable sistematizado, disminuyen la eficiencia operativa y debilitan la capacidad de gestión de la microempresa. Esto provoca procesos descoordinados, decisiones reactivas y dificultades para acceder a recursos externos o programas institucionales, limitando su capacidad para competir favorablemente en el mercado regional.

En segundo lugar, las barreras de mercado y culturales restringen la inserción y posicionamiento del producto. La escasa diferenciación, la falta de estudios sobre el comportamiento del consumidor y la baja valoración del tamarindo como producto con valor agregado dificultan la captación de nuevos segmentos, afectan el reconocimiento de la marca y entorpecen la consolidación comercial. Además, la limitada apropiación cultural del producto implica que Tropical's Patía no esté explotando completamente su principal elemento diferenciador: los saberes ancestrales afropatianos.

Finalmente, las barreras logísticas profundizan las limitaciones, ya que los altos costos de distribución, las deficiencias en infraestructura y las dificultades para acceder a mercados más

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

amplios incrementan los costos operativos, reducen los márgenes de rentabilidad y limitan la capacidad de la microempresa para responder a la demanda regional, impactando negativamente tanto su competitividad como su potencial de expansión comercial.

En conjunto, estas barreras evidencian que la competitividad y el crecimiento de Tropical's Patía dependen de su capacidad para fortalecer su estructura interna, mejorar sus mecanismos de gestión y aprovechar las oportunidades vinculadas al valor cultural de sus productos. Este análisis constituye un insumo estratégico fundamental para orientar decisiones, priorizar acciones y avanzar hacia un modelo empresarial más sólido, sostenible y con mejores perspectivas de expansión en el mercado regional.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Estrategias que permitan minimizar las barreras identificadas para mejorar el posicionamiento y el crecimiento de la microempresa

Cómo nace Tropical's Patía

Este apartado inicia recogiendo el relato de la fundadora de la microempresa, Daner Zapata, quien comparte lo siguiente:

“Tropical's Patía surge como una forma de sobrellevar el duelo por la pérdida de un ser querido, su tío. En agosto de 2015, ante la ausencia de esta persona y el vacío que dejó en la familia Camilo, Daner buscaba una manera de distraerse y honrar su memoria. Relata que sentía angustia y se preguntaba cómo actuar frente a esa ausencia en una fecha significativa, cuando tradicionalmente se reúnen todos los miembros de la familia. Fue entonces cuando decidió emprender con un producto a base de tamarindo, fruta que estuvo presente en su niñez y que se considera exótica en la región del Patía. Su idea inicial fue elaborar y vender granizados de tamarindo, un producto innovador para la zona. Además, destaca que en la escuela hay un árbol frondoso de tamarindo que tiene un significado especial para los niños de la región”

(Zapata, D, comunicación personal, 25 de septiembre de 2024)

El nombre de la empresa, **Tropical's Patía**, surge en referencia a las características tropicales de la fruta silvestre y con el objetivo de hacer la marca novedosa y visible, otorgando valor diferencial a un producto emblemático para la comunidad. La propuesta de valor de la empresa se fundamenta en la preservación y promoción de los saberes ancestrales afropatianos, lo que le confiere un carácter único y diferenciador en el mercado, ya que es una microempresa destacada por ofrecer productos 100% naturales, saludables y altamente nutricionales, que no

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

solo buscan satisfacer las necesidades del consumidor, sino también conectar a estos con sus raíces culturales regionales.

No obstante, a pesar de su potencial y del impacto positivo que genera en la comunidad, Tropical's Patía enfrenta un reto importante: su ausencia de constitución legal, pues, es una situación que limita el acceso a oportunidades de financiamiento, la posibilidad de establecer alianzas estratégicas y su competitividad en mercados más amplios, además, también dificulta la gestión adecuada de recursos, la transparencia financiera y el cumplimiento de normativas fiscales, afectando directamente su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Cabe destacar, que la fundadora de esta microempresa menciona que *“actualmente no está registrada legalmente, porque no es nuestra fuente de ingresos principal, surgió por lo que comentaba y nos ha dado miedo hacer el registro”* (Zapata, 2024).

La formalización empresarial trasciende la noción de un simple cumplimiento normativo, al constituirse en un elemento clave para el fortalecimiento de la estructura organizativa de la empresa, la mejora de su imagen institucional, y el aumento de su legitimidad frente a actores estratégicos como inversionistas, entidades financieras y organismos estatales; asimismo, permite establecer condiciones más favorables para su sostenibilidad, crecimiento y permanencia en un entorno económico dinámico y competitivo.

En este sentido, Aguilar y Orraca (2021) destacan que la formalización es un paso crucial para la expansión de las microempresas, ya que facilita el acceso a programas de apoyo gubernamental, optimiza la gestión financiera y aumenta la competitividad sectorial, además, al operar dentro del marco legal, Tropical's Patía incrementa su credibilidad ante clientes, proveedores e inversionistas, fortaleciendo su posicionamiento y competitividad dentro del sector, motivo por el cual, se considera que la formalización no debe verse únicamente como un

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

requisito legal, sino como una estrategia clave para el crecimiento empresarial a mediano y largo plazo.

Asimismo, Hitt, Ireland y Hoskisson (2007) subrayan que una estructura legal bien definida es esencial para la toma de decisiones estratégicas y la planificación del crecimiento empresarial, ya que aporta elementos que ayudan al posicionamiento en el mercado, así como también, garantiza la posibilidad de crear alianzas estables que aporten a su expansión comercial, considerando que, se brinda un panorama de mayor confianza tanto para inversionistas como clientes, lo cual, amplía el horizonte de venta, y la probabilidad de participar de espacios como ferias empresariales organizadas por entidades gubernamentales en las que se pueda resaltar la originalidad de la microempresa.

Por lo tanto, la formalización de Tropical's Patía no solo beneficiaría a la empresa, sino también a la comunidad local, al fortalecer su capacidad para generar empleo, preservar los saberes ancestrales y promover el desarrollo económico de la región. Para alcanzar este objetivo, es indispensable contar con un plan de acción que contemple la elaboración de documentos legales, la implementación de un sistema contable robusto y la capacitación del personal en gestión empresarial.

En síntesis, Tropical's Patía representa un proyecto con alto potencial, profundamente vinculado a la identidad cultural afropatiana y orientado hacia la sostenibilidad y la innovación. No obstante, la ausencia de formalización jurídica se presenta como una limitante significativa que debe ser superada a fin de posibilitar su crecimiento, fortalecimiento organizacional y consolidación en el mercado

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Aspectos organizativos y administrativos

Cabe resaltar que, al momento de iniciar el proceso investigativo en la microempresa Tropical's Patía, se evidencio la ausencia de elementos fundamentales para su identidad y estructura organizativa, tales como, logo, misión, visión, organigrama y manual de funciones, motivo por el cual, como parte de las estrategias que aporten a su expansión comercial se realizó la creación de estos aspectos, teniendo en cuenta la información brindada por su propietaria en la entrevista, pues, a partir de la creación de estos, se potencia el mantenimiento de una organización interna más clara y coherente a los objetivos que se han propuesto.

Logo de Tropical's Patía



Figura 1. Logo de Tropical's Patía

Nota. La imagen muestra el logotipo oficial de la microempresa, diseñado para representar la identidad visual de Tropical's Patía. Los colores y la tipografía reflejan los valores de naturalidad, origen regional y vínculo cultural afropatiano.

Fuente: elaboración propia

Lema: Tama: un sabor con raíces del Patía, irresistible por NATURALEZA

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Misión

En Tropical's Patía, nos dedicamos a elaborar y comercializar productos 100% naturales hechos a base de tamarindo, respetando y preservando los saberes ancestrales afropatianos. Nos comprometemos a ofrecer productos de alta calidad, saludables y altamente nutricionales, que no solo satisfagan las expectativas de nuestros clientes, sino que también promuevan el bienestar y la conexión con nuestras raíces culturales a través de prácticas sostenibles y un enfoque en la innovación, buscamos contribuir al desarrollo económico de nuestra región y al fortalecimiento de nuestra identidad cultural.

Visión

En los próximos 5 años, Tropical's Patía aspira a consolidarse como la empresa líder en la producción, comercialización y distribución de productos elaborados a base de tamarindo, reconocida a nivel regional y nacional por su calidad, autenticidad y compromiso con la cultura afropatiana. Nos proyectamos como un referente en el mercado de alimentos naturales, expandiendo nuestra presencia a nuevos mercados y generando un impacto positivo en la comunidad a través de la creación de empleo, la preservación de los saberes ancestrales y la promoción de un estilo de vida saludable y sostenible.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Organigrama propuesto de Tropical's Patía



Figura 2. Organigrama propuesto de Tropical's Patía

Nota: El esquema representa la estructura jerárquica y funcional de la microempresa, diseñada para fortalecer la gestión interna, clarificar los roles del personal y optimizar la toma de decisiones. El modelo organiza los niveles administrativos, de producción, marketing y desarrollo estratégico de forma coherente con las metas institucionales.

Fuente: elaboración propia

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Manual de Funciones: Definición de Roles para el Fortalecimiento Organizacional

En el marco del análisis organizacional de Tropical's Patía, se identificó la necesidad de estructurar un manual específico de funciones, con requisitos mínimos y competencias laborales para profesionalizar la gestión interna y fortalecer las capacidades administrativas. El manual en cuestión establece los roles de los puestos clave como Dirección General, Gerencia Administrativa, Producción, Marketing y Desarrollo Estratégico, definiendo sus funciones, responsabilidades y aportes individuales. La implementación del manual permitirá mejorar, optimizar los recursos humanos y administrativos, poder facilitarnos la toma de decisiones estratégicas, siendo un insumo esencial en el proceso de crecimiento y de sostenibilidad de la microempresa.

Teniendo en cuenta la misión, visión, organigrama y el manual de funciones de la empresa, es posible mencionar que Tropical's Patía, se ha planteado con una proyección a largo plazo que le permita posicionarse en el mercado y ser líderes con los productos a base de tamarindo, sin embargo, es posible identificar que actualmente a pesar del objetivo que se ha plasmado en su visión, al no considerarse su microempresa como la fuente de ingreso primario, se han descuidado algunos aspectos que han ocasionado el no cumplimiento de sus objetivos, limitando el crecimiento y afectando su proyección estratégica en el mercado, que le permita posicionarse y expandirse tanto a nivel local como regional.

De acuerdo con Aguilar y Orraca (2022), en ocasiones la falta de habilidades para gestionar y contratar adecuadamente el talento humano afecta el crecimiento de las empresas de baja escala productiva. Esto se debe a que la administración suele estar a cargo de los miembros de la familia, lo que, al existir un alto nivel de confianza entre ellos, puede debilitar el ejercicio

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

de la autoridad. Además, aunque se ha realizado la creación de un manual de funciones con responsabilidades claramente definidas, en la práctica estas no se cumplen como está establecido; por el contrario, algunas obligaciones han sido ignoradas o minimizadas, restándoles la importancia que merecen, debido a que es un proceso nuevo para los integrantes de la microempresa.

Partiendo del análisis anterior, se logra reconocer que una de las barreras que se presenta en la empresa es la falta de cumplimiento de las funciones tal como se han planteado, pues, estas pueden llegar a ocasionar una falta de organización tanto en el ámbito contable como en los demás aspectos relevantes para el crecimiento de Tropical's Patía; además, es importante considerar la creación de nuevos roles que ayuden a la expansión de la microempresa y el posicionamiento de la misma en el mercado regional.

Plan para la constitución legal de la microempresa

Definir el tipo de empresa

- Persona natural
- Persona jurídica, entre estas una de las más conocidas que es la sociedad por acciones simplificadas (SAS)

Tener presente el nombre de la empresa e investigar si este se encuentra disponible para realizar el registro

Elaborar los estatutos de manera clara y estructurada, de tal manera que facilite su proceso de constitución, motivo por el cual, es importante tener claro y definido la actividad principal, quien va a ser su representante legal y el capital social con el que se cuenta actualmente.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Realizar el registro ante cámara y comercio, por lo cual es pertinente tener en cuenta que este se puede realizar en línea, con la finalidad de disminuir los gastos de desplazamiento hasta la ciudad.

Después de la realización de los pasos ya mencionados, se debe solicitar el RUT en el cual se debe definir la actividad económica y el régimen tributario, cabe aclarar, que este se debe modificar en caso tal de agregar o eliminar alguna de las actividades ya establecidas.

Obtener el NIT, el cual se asigna al registrar el RUT

En el caso de Tropical's Patía es necesario también la realización del registro INVIMA, el cual, garantiza el cumplimiento de las normativas sanitarias vigentes.

Se resalta que este plan ha sido elaborado con el propósito de brindar a la propietaria de la microempresa una guía clara, breve y concisa sobre cómo llevar a cabo el proceso de registro ante cámara y comercio, pues, este constituye un paso fundamental para avanzar en la formalización del negocio y representa el punto de partida hacia su expansión comercial, al permitirle cumplir con los requisitos legales necesarios para acceder a nuevos mercados y canales de distribución.

Estrategias creadas a partir de la matriz DOFA

El análisis DOFA y PESTEL permitió identificar los factores internos y externos que condicionan la competitividad de Tropical's Patía, así como las principales barreras de entrada que limitan su expansión comercial. A partir de estos resultados, se priorizaron las estrategias con mayor impacto sobre las debilidades críticas, la falta de estructura administrativa, la gestión contable deficiente y la escasa visibilidad comercial y aquellas que aprovechan las oportunidades vinculadas con el valor cultural del producto y las alianzas institucionales. Estas decisiones

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

estratégicas se sustentan en la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión, mejorar la eficiencia productiva y consolidar el posicionamiento de la microempresa en el mercado. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), la formulación estratégica efectiva requiere alinear las capacidades internas con las condiciones del entorno, de modo que los recursos se concentren en los factores que generan mayor ventaja competitiva y sostenibilidad.

TABLA 4: ESTRATEGIAS CREADAS A PARTIR DE LA MATRIZ DOFA

Con base en los resultados del diagnóstico interno y externo, se formularon las siguientes estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad de la microempresa Tropical's Patía. Dichas estrategias se derivan de la interrelación entre los factores identificados en la matriz DOFA, priorizando aquellas que favorecen la expansión comercial, la formalización y el aprovechamiento de los recursos locales.

Estrategias a partir del análisis DOFA		
Estrategias		
Las estrategias FO se enfocan en aprovechar las fortalezas internas como el valor cultural del producto, su autenticidad y el vínculo con los saberes ancestrales para capitalizar las oportunidades del entorno, como la creciente demanda de productos tradicionales y el respaldo institucional a la economía cultural. Este enfoque busca consolidar a Tropical's Patía como un referente del patrimonio afropatiano y fortalecer su sostenibilidad económica y social.		
	Usar el valor cultural del producto basado en saberes ancestrales para aprovechar la demanda creciente de productos tradicionales, posicionándolo como un referente de identidad cultural.	Fortalecer la conexión con la comunidad afropatiana para generar contenido auténtico en plataformas digitales y comercio electrónico, capitalizando productos únicos y el apoyo gubernamental, lo que permitirá incrementar la visibilidad y la venta.
Propuestas para cumplir la estrategia		

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN		Código:	55
	INFORME TÉCNICO		Versión:	
			Fecha:	
Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	Implementar campañas de marketing narrativo que relacionen la historia del producto y su vínculo ancestral, destacando el valor cultural como elemento diferenciador en la oferta de productos tradicionales.	Crear una red de colaboración permanente con artesanos, productores y líderes comunitarios afropatianos, orientada a fortalecer la autenticidad, trazabilidad y pertenencia cultural de la marca.		
	Participar en al menos tres ferias culturales y gastronómicas al año para consolidar la reputación de Tropical’s Patía como promotora del patrimonio afropatiano.	Gestionar convenios con programas de apoyo gubernamental y entidades culturales para financiar la promoción digital y la expansión del comercio electrónico.		
Estrategias				
Las estrategias FA se orientan a mitigar las amenazas del entorno como la competencia de empresas con mayores recursos financieros y los cambios en las preferencias de los consumidores, aprovechando las fortalezas culturales y sociales de la microempresa. Estas acciones buscan diferenciar el producto mediante la autenticidad, la calidad artesanal y el compromiso comunitario, garantizando su permanencia en el mercado.				
Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	Resaltar el valor cultural y ancestral del producto como una estrategia diferenciadora frente a la competencia intensa con mayores recursos financieros.	Fortalecer la conexión comunitaria para garantizar una producción auténtica, que contrarreste el riesgo de los cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos más industrializados.		
	Propuestas para cumplir la estrategia			
	Desarrollar campañas de marketing que destaquen los saberes ancestrales afropatianos como ventaja competitiva y promuevan el reconocimiento regional de los productos elaborados a base de tamarindo.	Documentar y estandarizar los procesos productivos basados en saberes ancestrales mediante un manual de procedimientos, garantizando la consistencia, la autenticidad y la transmisión intergeneracional del conocimiento.		
	Obtener una certificación o sello de producto artesanal o cultural que valide la autenticidad y el origen, fortaleciendo la credibilidad ante nuevos mercados.	Aplicar semestralmente encuestas o grupos focales en la comunidad para identificar oportunidades de diversificación de productos derivados del tamarindo, favoreciendo la innovación sin perder la esencia cultural		
Estrategia				

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN		Código:	56
	INFORME TÉCNICO		Versión:	
			Fecha:	
Las estrategias DO buscan transformar las debilidades internas especialmente la falta de estructura organizativa, de registros contables sistematizados en oportunidades de fortalecimiento institucional y financiero. Se propone aprovechar el auge del comercio electrónico, las alianzas educativas y los programas de apoyo empresarial para modernizar la gestión como también optimizar los procesos internos.				
Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)	Diseñar un organigrama y manual de funciones apoyándose en la expansión del comercio electrónico, de manera que la estructura organizativa permita responder mejor a un mercado más amplio.		Considerar implementar un sistema contable digital que facilite la sistematización de ingresos y egresos, lo que permitirá acceder a fuentes de financiamiento para crecer en el mercado cultural.	
	Propuestas para cumplir la estrategia			
	Colaborar con instituciones educativas locales (universidades o SENA) para que estudiantes en práctica profesional participen en el diseño e implementación de la estructura organizativa y la tienda virtual.		Seleccionar e implementar un software contable de bajo costo y fácil uso (por ejemplo, Excel avanzado o sistemas para PYMES) que permita sistematizar ingresos y egresos con precisión.	
	Solicitar acompañamiento a entidades de formación empresarial para fortalecer las competencias en gestión contable y financiera, asegurando el uso eficiente de los recursos.		Utilizar los registros contables sistematizados como soporte para preparar la documentación financiera y presentar solicitudes de microcrédito o financiamiento cultural destinadas a mejoras tecnológicas y logísticas.	
Estrategias				
Las estrategias DA se enfocan en reducir el impacto de las debilidades internas y las amenazas externas mediante la innovación, la diversificación y la inversión tecnológica. Este conjunto de acciones pretende mejorar la eficiencia productiva, fortalecer la capacidad competitiva y garantizar la sostenibilidad de la microempresa frente a los cambios del entorno.				
	Invertir en tecnología y mejorar la eficiencia productiva para reducir la		Diversificar la oferta de productos derivados del tamarindo, lo que ayuda	

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN		Código:	57
	INFORME TÉCNICO		Versión:	
			Fecha:	
Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)	dependencia de métodos tradicionales, garantizando un mejor manejo contable que cumpla con las regulaciones y enfrente la competencia intensa.	a superar la falta de registros y planeación financiera, reduciendo además el riesgo de rechazo del consumidor por falta de variedad.		
	Propuestas para cumplir la estrategia			
	Adquirir una pieza clave de tecnología (por ejemplo, una máquina etiquetadora o un sistema digital de control de inventarios) para optimizar el empaque y la presentación de los productos, mejorando la eficiencia operativa y la imagen de marca.	Asignar un presupuesto y un cronograma definidos para el desarrollo y lanzamiento de una nueva línea de productos derivados del tamarindo, orientada a diversificar la oferta.		
	Analizar e implementar herramientas digitales que optimicen los procesos administrativos y productivos de la microempresa, mejorando la trazabilidad y el control operativo.	Diseñar un Plan de Crecimiento a tres años con metas de ingresos, expansión comercial y estructura de costos, orientado a garantizar la planificación estratégica y la sostenibilidad del negocio.		

Fuente: elaboración propia

Partiendo de lo anterior, las estrategias formuladas permiten trazar una hoja de ruta clara para el fortalecimiento integral de la microempresa. Estas acciones están orientadas a mejorar la estructura organizativa, optimizar los procesos contables, acceder a programas de apoyo estatal y posicionarse en el mercado con una propuesta basada en la naturalidad, la calidad y el legado cultural del tamarindo. Además, promueven la sostenibilidad económica, social y ambiental mediante la formalización, la innovación y la articulación comunitaria.

En consecuencia, Tropical's Patía tiene el potencial de transformar sus debilidades en oportunidades de crecimiento, siempre que implemente de manera progresiva y coherente las

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

estrategias propuestas. Con ello, podrá consolidarse como una microempresa sólida, formalizada y competitiva, que combine la esencia cultural afropatiana con una gestión moderna, sostenible y orientada a los mercados regionales y nacionales.

Conclusiones

El análisis realizado permitió identificar las principales barreras de entrada que limitan la expansión comercial de Tropical's Patía, evidenciando que las dificultades más significativas se originan en la falta de estructura administrativa, la ausencia de registros contables sistematizados y las limitaciones tecnológicas para la promoción y comercialización. Estas debilidades, aunque comunes en las microempresas rurales, afectan directamente la competitividad y sostenibilidad del emprendimiento, restringiendo su capacidad de posicionarse en mercados más amplios.

En relación con el primer objetivo específico, se logró describir los factores internos y externos que configuran las barreras de entrada, destacándose entre los factores internos la carencia de formalización organizacional y de herramientas contables, y entre los factores externos la inestabilidad económica, los costos logísticos y las exigencias legales propias del proceso de formalización. El análisis PESTEL complementó la comprensión de estos elementos, demostrando que los componentes político, económico y legal inciden directamente en la viabilidad operativa de la microempresa, mientras que los factores social, tecnológico y ambiental representan oportunidades para su fortalecimiento.

Respecto al segundo objetivo, se determinó que las barreras identificadas impactan el desempeño competitivo al limitar la capacidad de respuesta frente a la competencia y reducir el acceso a recursos financieros y tecnológicos. Sin embargo, también se reconoció que la microempresa posee un activo diferenciador de alto valor: su identidad cultural afropatiana. Este

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

atributo, articulado a una gestión más estructurada, puede convertirse en un factor clave para consolidar la sostenibilidad económica y social de Tropical's Patía. La integración del patrimonio cultural en la dinámica empresarial no solo mejora el posicionamiento de la marca, sino que también fortalece el tejido social y la economía local.

En correspondencia con el tercer objetivo, se formularon estrategias orientadas a superar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades del entorno. Dichas estrategias se enfocan en tres ejes fundamentales: la formalización administrativa, la adopción de herramientas tecnológicas y la consolidación del valor cultural como ventaja competitiva. Su aplicación permitirá optimizar los procesos de gestión, diversificar la oferta de productos y fortalecer la presencia comercial de la microempresa en el mercado regional. Asimismo, el diseño de propuestas concretas como la implementación de un sistema contable digital, la creación de alianzas con instituciones educativas y la obtención de certificaciones culturales demuestra la aplicabilidad práctica de los resultados obtenidos.

En síntesis, los hallazgos de esta investigación confirman que el fortalecimiento de la microempresa Tropical's Patía depende de su capacidad para equilibrar la tradición cultural con la innovación empresarial. La articulación de estos elementos permitirá transformar las barreras de entrada en oportunidades de desarrollo sostenible, contribuyendo al crecimiento económico del municipio del Patía y a la preservación del patrimonio afropatiano como elemento de identidad regional. Finalmente, se resalta que la aplicación coherente y progresiva de las estrategias propuestas servirá como modelo de referencia para otros emprendimientos culturales que busquen consolidarse en contextos rurales y diversos.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Recomendaciones

Finalmente, cabe destacar que, aunque el análisis estratégico y de mercado puede ofrecer información sobre las potencialidades de la microempresa Tropical's Patía, aun así, será incompleto a la hora de dar una visión sobre las actividades que sostienen toda su actividad y sus procesos logísticos, por lo que se propone seguir con este trabajo aplicando un grado de especificidad en el proceso logístico donde se contemplan el aprovisionamiento de recursos, la gestión de almacenamiento de los mismos, los controles de inventarios, el transporte y el servicio al cliente.

De esta forma, se lograría una integración estratégica en la gestión operativa de la microempresa, profundizando la cadena de valor y garantizando que la microempresa no sólo llegue a distinguirse en el mercado, sino que tenga además una eficiencia que la lleve al logro de la rentabilidad y la sostenibilidad en el tiempo.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Referencias

Aguilar Barceló, J., & Orraca Romano, P. (2021). La expansión de la microempresa informal:

¿cuestión de desempeño o de empeño? Contaduría y Administración,

66(3).

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2765>

Ahumada Pardo, M. A; Gómez, R. M. (ed. científicas). (2022). Educación inclusiva diversa:

Hacia la configuración de una política institucional universitaria participativa y

democrática. Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

<https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/book/486>

Alcaldía Municipal de Patía (2024). Plan de Desarrollo 2024 – 2027 "Patía 365 Un Futuro En

Movimiento”

<https://www.patiacauca.gov.co/Transparencia/Normatividad/Acuerdo%20No.%20001%20de%202024.pdf>

Amador Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico de la

Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1–2. Recuperado de

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>

Avilés Tapia C. (2020) El comercio justo como alternativa de desarrollo local y fomento

asociativo de los productores de tamarindo del Cantón Santa Lucía. (Trabajo de Grado).

Universidad de Guayaquil.

<https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0ffa3b59-b0ca-4d08-b27aaaf5fcd6eaf9/content>

Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Estudio económico de América

Latina y el Caribe 2022: dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una

recuperación sostenible e inclusiva (LC/PUB.2022/9 P; 273 p.). Naciones Unidas.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-2022-dinamica-desafios-la-inversion>

Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración (7.^a ed.). McGraw-

Hill. Retomado de

https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2024). Informe de gestión 2023. DNP.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/GrupoPlaneacion/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%202023.pdf>

Galdámez Rivera, A. S., Ramírez Cruz, E. A., & Regalado Cruz, O. S. (2022). Propuesta de un diseño de estructura organizacional que contribuya a mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores de la empresa Tecnoglobal, S.A. de C.V., ubicada en el Área Metropolitana de San Salvador [Trabajo de grado, Universidad de El Salvador]. Repositorio Institucional UES.

<https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/cee05a37-38ad-4f5e-8cb0-aadafla86648/content>

Gómez Bayona, L., Vélez Bernal, O. I., Grajales Montoya, N. E., & Barrientos Cuellar, O.

(2024). Estrategias de mercadeo en pequeñas y medianas empresas de familia para ser competitivas en Colombia. *Tendencias*, 25(1), 244–268.

<https://doi.org/10.22267/rtend.242501.248>

Gonzales Vernaza, M. (2022). Estrategias metodológicas en etnoeducación para el

fortalecimiento identitario afrodescendiente. *Revista de Estudios Afrocolombianos*,

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

15(2), 78-95. Retomado de [https://repositorio.puce.edu.ec/items/84380ca9-d47f-4097-](https://repositorio.puce.edu.ec/items/84380ca9-d47f-4097-b514-bac5491e00e4)

[b514-bac5491e00e4](https://repositorio.puce.edu.ec/items/84380ca9-d47f-4097-b514-bac5491e00e4)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw Hill Interamericana de España. ISBN 978 1 4562 2396 0.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). Administración estratégica: Competitividad y globalización (7.^a ed.; traducción del original en inglés). Ediciones Paraninfo. ISBN 978 607 481 342.

Jiménez Benavides, J. C., & Urrea Urresti, C. V. (2024). Impacto del cambio climático en la agricultura colombiana: análisis histórico, vulnerabilidad y estrategias de mitigación mediante aprendizaje automático. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/67129/cvurreau.pdf?sequence=3>

Kotler P. & Armstrong G. (2016). Marketing. Editorial Pearson. México. Decimocuarta Edición. https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15.^a ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000007478/9780133856460>

Limas Suárez, S. J. (2020). El comercio electrónico (e commerce) un aliado estratégico para las empresas en Colombia. RISTI: Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información (E34), 235–251. <https://www.proquest.com/openview/f098bb520fa2b09c34ea661067855b94/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

López-Rodríguez, C; Castro Barón, L.; Quito Pérez, K. & Bocanegra Canacué, L. (2020)

Beneficios y oportunidades de mejoramiento para la internacionalización de empresas

comercializadoras de lulo en Colombia. Revista Economía y Política, (32), 69-94. Epub 08 de julio de 2020.

López, H., & Pinot, V. (2020). La Internacionalización de las PYMES Latinoamericanas y sus barreras: la aplicación del modelo de los tres cercos. 24(2), 79–92.

<https://doi.org/10.7202/1072643ar>

Mejía, M., Sánchez, J., De La Cruz, C., Bermejo, Y., & Rojas Millán, R. (2024). Desafíos que enfrentan las empresas en términos de infraestructura, tecnologías y recursos humanos para mejorar su gestión logística. Boletín de Innovación, Logística y Operaciones, 6(2), 6–14. <https://doi.org/10.17981/bilo.6.2.2024.02>

Niño Durán, N. F., Camelo Cabuya, I. R., & Pulgarín Molina, S. A. (2020). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”.

Contaduría y Administración, 65(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1796>

Puente Riofrío, M. I., & Viñan Villagrán, J. A. (2017). Estrategias de crecimiento empresarial y su incidencia en la rentabilidad empresarial. Observatorio de la Economía

Latinoamericana, (233), julio. Servicios Académicos Intercontinentales SL. Retomado de

<https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2017i23338.html>

Ramírez, L & Bello, E. (2024). La matriz FODA. Centro de Estudios en Línea, Universidad

Católica Andrés Bello. Recuperado de <https://saber.ucab.edu.ve/handle/123456789/374>

Robbins, S. & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. Decimoséptima edición

Editorial Pearson, México.

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

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

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson Educación.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-Robbins.pdf>

Salazar Escorcía, L. S. (2020). Investigación cualitativa: Una respuesta a las investigaciones sociales educativas. 6(11), 101–110. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i11.327>

Sarmiento Schettini, A. A. (2023). Análisis de estrategias para la expansión comercial de la empresa Cafetto Marialy en el cantón bolívar.

<http://repositorio.sangregorio.edu.ec/handle/123456789/3067>

UNESCO. (2001, 2 de noviembre). Declaración universal sobre la diversidad cultural. Declarada en la 31.^a Conferencia General de la UNESCO, París, Francia. UNESCO.

Valenzo Jiménez, M. A., & González Samaniego, A. (2021). Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México. *Mercados y Negocios*, 22(43), artículo e7629. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7629>

Vela Meléndez, L., Abanto Rodríguez, M., Banda Coronel, E., Fernández Vásquez, K., Gálvez Cerna, P., Guerrero Sausa, J., Hurtado Uriarte, L., & Spelucin Neira, P. (2017). Poder de mercado y barreras de entrada. Universidad de Alicante. <https://rua.ua.es/entities/publication/2917e8b5-7e36-4f88-a8de-6072b2bb3cdb>

Anexos

10.1 Manual de funciones

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES	
IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	PROFESIONAL
Denominación del Empleo:	DIRECTOR GENERAL

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Código:	013001
Grado:	01
Dependencia:	GERENCIA
Cargo del jefe Inmediato:	ADMINISTRADOR
LUGAR QUE OCUPA EL CARGO EN EL ORGANIGRAMA	
ADMINISTRACIÓN	
DIRECTOR GENERAL	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Dirigir y supervisar la gestión general de la empresa, velando por el cumplimiento de la misión, visión, y objetivos estratégicos	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
Establecer la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa. Supervisar todas las áreas funcionales de la empresa. Tomar decisiones clave sobre el rumbo de la empresa. Representar a la empresa ante instituciones externas y en negociaciones importantes. Asegurar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa.	
CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES	
Realizar el seguimiento de los integrantes de la empresa verificando que cada una de las personas que conforman Tropical's Patía cumpla adecuadamente con las tareas asignadas Aportar a la innovación de los productos y el posicionamiento en mercados regionales y nacionales Establecer alianzas con productores locales y regionales	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES	
IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	PROFESIONAL
Denominación del Empleo:	GERENTE ADMINISTRATIVO
Código:	013002
Grado:	01
Dependencia:	GERENCIA
Cargo del jefe Inmediato:	ADMINISTRADOR
LUGAR QUE OCUPA EL CARGO EN EL ORGANIGRAMA	

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

ADMINISTRACIÓN**GERENTE ADMINISTRATIVO****PROPÓSITO PRINCIPAL**

Coordinar y supervisar los recursos administrativos, financieros y humanos de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- **Recursos Humanos:**
- Gestionar los procesos de selección, contratación, y formación de personal.
- Supervisar la administración de beneficios laborales y compensaciones.
- Promover un ambiente laboral positivo y motivador.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas laborales y de seguridad social
- **Finanzas y Contabilidad:**
- Supervisar la planificación financiera y la contabilidad de la empresa.
- Elaborar y controlar el presupuesto de la empresa.
- Realizar análisis financieros periódicos y presentar informes al director general.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas fiscales y legales en materia contable.

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

- Supervisar la planificación financiera y contabilidad.
- Elaborar y controlar presupuestos.
- Presentar informes financieros al director general
- Aportar dinámicas que ayuden al mantenimiento de un adecuado ambiente la

**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**
IDENTIFICACIÓN

Nivel:	PROFESIONAL
Denominación del Empleo:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
Código:	013003

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

Grado:	01
Dependencia:	PRODUCCIÓN
Cargo del jefe Inmediato:	ADMINISTRADOR
LUGAR QUE OCUPA EL CARGO EN EL ORGANIGRAMA	
ADMINISTRACIÓN GERENTE DE PRODUCCIÓN	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Gestionar y optimizar el proceso de producción para garantizar la eficiencia y calidad de los productos o servicios.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
- Control de Calidad: - Supervisar que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos. - Implementar y gestionar sistemas de control de calidad. - Resolver cualquier incidencia relacionada con la calidad de los productos. - Logística y Distribución: ○ Coordinar la distribución de productos a los clientes. ○ Hay que asegurar que los tiempos de entrega sean cumplidos de acuerdo con los plazos establecidos. ○ Gestionar la relación con proveedores y distribuidores. ○ Optimizar los procesos logísticos para mejorar la eficiencia y reducir costos.	
CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES	
• Gestionar relaciones con proveedores y distribuidores. • Optimizar procesos logísticos. • Supervisar constantemente la calidad de los productos y reportar a la gerente general	

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES	
IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	PROFESIONAL

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES	
IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	PROFESIONAL
Denominación del Empleo:	GERENTE DE DESARROLLO ESTRATEGICO
Código:	013003
Grado:	01
Dependencia:	GERENCIA
Cargo del jefe Inmediato:	ADMINISTRADOR
LUGAR QUE OCUPA EL CARGO EN EL ORGANIGRAMA	
ADMINISTRACIÓN	
GERENTE DE DESARROLLO ESTRATEGICO	
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Formular e implementar estrategias que garanticen el crecimiento sostenible de la empresa a largo plazo	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
• Planificación Estratégica: ○ Desarrollar planes estratégicos a corto, medio y largo plazo. ○ Establecer objetivos y metas de crecimiento para la empresa. ○ Monitorear la ejecución de los planes estratégicos y realizar ajustes cuando sea necesario. • Relaciones Institucionales: ○ Gestionar las relaciones con instituciones gubernamentales, asociaciones y otros organismos clave. ○ Desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas o entidades para fortalecer la posición de la empresa en el mercado.	

	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Código:
	INFORME TÉCNICO	Versión:
		Fecha:
○ Representar a la empresa en eventos, conferencias y negociaciones estratégicas.		
CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES		
• Representar a la empresa en eventos y negociaciones • Colaborar en el adecuado manejo de las demás áreas • Ayudar en la supervisión de calidad		

Fuente: elaboración propia