

Diseño De Un Plan Estratégico De Marketing Para El Posicionamiento Territorial Del
Emprendimiento “Papas Crunch” De La Asociación Una Luz De Esperanza, En El Municipio De
Puerto Asís Departamento Del Putumayo

Morey Clariza Ortega Erazo

Asesora

Marilin Ibeth Oviedo Contreras

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en administración de las organizaciones

Tabla de Contenido

Introducción	5
Justificación	9
Objetivos	14
Estudio de Mercado	15
Establecimiento de la Segmentación.....	15
Segmentación Demográfica	16
Segmentación Geográfica	16
Segmentación Según la Conducta.....	17
Segmentación por Nivel de Uso.....	18
Segmentación por Ocasión.....	18
Segmentación Psicográfica	19
Métodología	20
Pregunta de Investigación	21
Selección del Diseño de Investigación.....	22
Resultados	26
Propuesta- Plan de Marketing	29
El producto.	31
Mercado y Sector Industrial	33
Concepto del Producto.	36
Propuesta de Valor.....	38
Análisis DOFA	39
Fortalezas	39
Debilidades.....	40
Oportunidades	41

Amenazas	41
Análisis Externo o del Entorno (PESTEL)	42
Entorno Político	42
Entorno Económico.....	43
Entorno Social y Cultural.....	43
Entorno Tecnológico	44
Entorno Ambiental	46
Entorno Legal.....	47
Estrategias de Mercado	50
Estrategias de Producto	50
Estrategias de Precio	52
Estrategias de Promoción.....	54
Estrategias de distribución	56
Diseño Organizacional	60
Estructura Organizacional	63
Líneas de Autoridad	65
Mecanismos de Dirección y Autoridad (Comité directivo)	67
Estilos de Dirección	67
Cargos y Principales Responsabilidades	68
Gerente	68
Jefe Administrativo y Financiero	69
Jefe de Distribución	70
Jefe de Producción (jefe de planta).....	71
Jefe de Marketing y Ventas	72
Conclusiones	75

Referencias bibliográficas.....	77
Anexos	81

Introducción

En el ambiente empresarial actual, caracterizado por su alto dinamismo, transformación constante y altos niveles de competitividad, la planeación estratégica se ha consolidado como un deber ser fundamental para garantizar la viabilidad, sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones. En este contexto, las empresas deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse a los cambios del entorno, anticipar tendencias y aprovechar oportunidades para consolidar su posición en el mercado.

El presente documento esboza un plan de mercado que integra, desde una visión holística y basada en la interrelación de sus componentes, las áreas esenciales que permiten alcanzar el éxito de una iniciativa empresarial. Su propósito principal es mejorar de manera significativa los resultados del negocio, mediante la articulación de estrategias coherentes con los objetivos corporativos y las condiciones del entorno competitivo a través de un primer ejercicio de planeación.

Este trabajo académico ha sido desarrollado con el propósito de diseñar una “hoja de ruta estratégica” que articule de manera coherente los componentes esenciales de la gestión organizacional. A través de un enfoque riguroso, sustentado en las mejores prácticas empresariales, se realiza un análisis integral que abarca desde la comprensión del entorno y la conceptualización del modelo de negocio, hasta la implementación de acciones operativas y la evaluación de la viabilidad financiera.

La estructura del plan se organiza en ocho capítulos, los cuales, en su conjunto, conforman un sistema interdependiente. Cada capítulo ha sido diseñado con el fin de abordar los principales

aspectos del negocio, manteniendo una perspectiva sistémica que reconoce la interacción constante entre los diferentes macroprocesos organizacionales. Esta estructura permite que el documento evolucione desde lo conceptual hacia lo operativo, mostrando una secuencia lógica y coherente en el desarrollo del análisis.

Posterior a la introducción, justificación y objetivos, se encuentran el Estudio de Mercado, el cual constituye la base del plan, pues permite comprender el público objetivo de la empresa. En esta sección se analizan las condiciones del mercado, las características del consumidor, la competencia, así como tendencias y variables cuyas tendencias guían las decisiones de los consumidores. A partir del análisis, las decisiones corporativas se facilitan, pues la gerencia puede hacer uso de información relevante para orientar la propuesta de valor, el diseño del producto y la segmentación del público objetivo.

Posteriormente, se ubica como parte de la estructura la metodología, hallazgos y resultados, para llegar al componente del Plan de Mercado, donde se desarrollan los fundamentos estratégicos para la gestión comercial. Así, se analiza el mercado objetivo a través de diferentes herramientas diagnósticas, como la Matriz DOFA o el análisis PESTEL, el posicionamiento, las diferentes estrategias que guían las cuatro P¹, así como las tácticas para comunicar las ventajas de la compañía y sus productos de manera adecuada para conectar con los clientes. Este plan busca establecer las acciones que permitirán consolidar la presencia de Papas Crunch en los puntos de venta, generar confianza y construir relaciones sostenibles con los consumidores.

Como extensión dentro del plan de marketing, se tienen las Estrategias de Mercado, que profundizan en los mecanismos orientados a la generación de ingresos y a la construcción de

¹ Cuatro P de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción

ventajas competitivas sostenibles. En este punto se abordan los aspectos tácticos que impulsan el crecimiento de las ventas, la fidelización de clientes y la diferenciación del producto frente a la competencia. Dichas estrategias son el resultado del análisis previo del mercado y se diseñan para maximizar el valor percibido por el consumidor, garantizando la coherencia entre la propuesta de valor y las expectativas del público objetivo.

La Revisión del Diseño Organizacional constituye el siguiente componente del plan y tiene como finalidad analizar la estructura interna de la empresa, sus procesos, roles y niveles de autoridad. Esta revisión busca asegurar la alineación entre la estrategia formulada y la capacidad operativa de la organización, garantizando que los recursos humanos, técnicos y administrativos estén dispuestos de manera eficiente. En este sentido, se enfatiza en la importancia del talento humano como el activo más valioso de la organización, cuya gestión adecuada permite alcanzar los objetivos propuestos con eficiencia y sostenibilidad. Como parte del mismo, la Viabilidad Financiera del Plan de Mercado presenta un análisis detallado de los aspectos económicos del proyecto, sustentando su factibilidad mediante proyecciones y estimaciones financieras. En esta sección se evalúan los ingresos esperados, los costos, las inversiones requeridas y los principales indicadores de rentabilidad. Este componente es esencial para determinar la sostenibilidad económica del plan, así como para orientar las decisiones de inversión y control financiero que garanticen la ejecución exitosa de las estrategias de mercado.

Finalmente, en las Conclusiones se consolidan las recomendaciones orientadas a la implementación, seguimiento y evaluación de los diferentes componentes, destacando la importancia de integrar los indicadores como herramientas de control y mejora continua. Las conclusiones permiten sintetizar la visión estratégica del documento, reafirmando su valor como guía práctica para la gestión efectiva de una iniciativa empresarial.

En conjunto, este documento representa no solo un ejercicio académico, sino también una herramienta práctica y aplicable al contexto real de las organizaciones. Su desarrollo evidencia la capacidad de integrar los conocimientos teóricos con las realidades del mercado, fortaleciendo las competencias analíticas, estratégicas y gerenciales. Así, se convierte en un instrumento de apoyo para la toma de decisiones empresariales y en una contribución significativa al desarrollo de las competencias esenciales de los egresados de la maestría en Gestión de las Organizaciones, quienes, a través de este tipo de proyectos, demuestran su habilidad para liderar procesos de planificación, dirección y control orientados al crecimiento sostenible y competitivo de las empresas.

Justificación

Papas Crunch S.A.S BIC surge en Puerto Asís como un emprendimiento agroalimentario que transforma materias primas locales como yuca, yota (ñame/yota) y plátano en snacks crujientes para consumo cotidiano. Su historia comercial puede rastrearse en vitrinas y directorios empresariales del territorio, donde se promocionan líneas como “Yoticas Crunch” y “Maduritos Crunch” y se identifica a Papas Crunch S.A.S como vendedor, lo que evidencia presencia real de marca, portafolio y canal de venta en la región. Estas referencias confirman, además, el anclaje territorial del emprendimiento lo que genera sentido de pertenencia por el territorio al consumir los productos autóctonos del Putumayo y su apuesta por productos “100% naturales” orientados al canal tradicional y a ferias/emprendimientos locales (Camara de comercio del Putumayo, 2025).

Según los datos de la Cámara de Comercio, la empresa participa de su vitrina empresarial, además desde el punto de vista del registro legal, Papas Crunch S.A.S BIC se encuentra ubicada y constituida legalmente en Puerto Asís (Putumayo), con domicilio en el barrio Tequendama en la Carrera 23 #30–49 y actividad económica de comercio de alimentos al por menor en establecimientos públicos y privados. En los listados que se puede verificar la existencia jurídica y la localización de la empresa, información clave para formalizar relaciones con proveedores y distribuidores, y para estructurar rutas comerciales hacia Puntos de Venta (PDV, es decir, establecimientos donde se vende al consumidor final). Asimismo, la marca aparece en vitrinas digitales regionales que promocionan “snacks a base de yuca, yota y plátano” producidos en Puerto Asís, lo que refuerza su posicionamiento local (Camara de comercio del Putumayo, 2025).

El plan comercial para Papas Crunch – Asociación Una Luz de Esperanza (Puerto Asís, Putumayo) es una guía práctica para decidir a qué clientes atender, con qué productos, a qué precios, por qué canales y con qué mensajes. Su objetivo es ordenar el trabajo comercial y operativo para que la marca cumpla su promesa con los clientes. Así, “se busca evitar la improvisación y se asegura coherencia entre el análisis del mercado, las metas de ventas y las acciones diarias en tiendas y rutas” (Kotler y Keller, 2016).

El plan ayuda a elegir dónde competir y cómo diferenciarse, ya que con el diagnóstico del sector mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter (poder de los compradores, proveedores, sustitutos, rivalidad y barreras de entrada / salida), la empresa puede decidir si su ventaja está en el sabor, la frescura, la cercanía logística o una mezcla de estas, y no depender solo de descuentos. Esto permite definir una posición clara y defensible frente a marcas nacionales y regionales (Porter, 1980)

Adicionalmente, el plan ordena la estrategia de mercado, permite segmentar, elegir segmentos objetivo y definir el posicionamiento, además de precisar la mezcla de marketing. Para Papas Crunch, esto se traduce en priorizar barrios, veredas y corredores con mayor potencial, ajustar formatos y sabores, establecer políticas de precio simples para tenderos y ejecutar acciones promocionales medibles (degustaciones o displays en mostrador).

El plan conecta el frente comercial con la capacidad operativa. Si las ventas aumentan, hay que asegurar materias primas, fritura estandarizada, empaque confiable, manejo de inventarios y entregas con frecuencia adecuada. Aplicar principios básicos de gestión de operaciones (capacidad, balance de línea, control de inventarios, FIFO) reduce mermas y mejora el servicio al canal, lo que sostiene la promesa de frescura y calidad (Heizer et al., 2020). Así mismo, el plan establece una forma de medir y hacer seguimiento al plasmar la estrategia mediante objetivos

claros, indicadores de seguimiento y metas retadoras pero alcanzables, permite revisar avances y corregir a tiempo: cobertura de puntos de venta, rotación por SKU, margen bruto, satisfacción del cliente y desempeño de campañas. “Un tablero balanceado facilita ver al mismo tiempo la perspectiva del cliente, de procesos, de aprendizaje y financiera, y así tomar decisiones con datos” (Kaplan y Norton, 1996).

Este plan es útil para una empresa local porque enfoca recursos en lo que más impacta: la ejecución en tienda, la visibilidad en anaquel, la reposición a tiempo y una comunicación simple que resalte el origen local y la frescura. “En lugar de dispersar esfuerzos, se priorizan pocas acciones bien hechas, con hipótesis claras (qué esperamos lograr) y verificación rápida (si funcionó o no)”. (Kotler y Keller, 2016).

El plan también aporta a la comunidad al crecer de forma ordenada, la empresa puede generar empleo local, comprar a proveedores del territorio y promover buenas prácticas de calidad e higiene. Además, al incorporar metas ambientales razonables (p. ej., empaques reciclables o rutas más eficientes), se reducen impactos y se refuerza la confianza con clientes y aliados.

De esta forma, Papas Crunch se beneficia con mayor claridad de rumbo, mejor uso del presupuesto, mejora de márgenes y capacidad de aprender de cada ciclo comercial. “Un plan comercial no garantiza por sí solo el éxito, pero sí aumenta la probabilidad de lograr crecimiento sostenido con control de costos y satisfacción del cliente”. (Kotler y Keller, 2016; Heizer et al., 2020; Kaplan y Norton, 1996; Betancourt, 2014).

Estas referencias confirman, además, el anclaje territorial del emprendimiento, lo cual genera un profundo sentido de pertenencia hacia el territorio putumayense, expresado en la valoración y consumo de productos autóctonos de la región. La propuesta productiva se fundamenta en la

elaboración de snacks “100% naturales”, orientados principalmente al canal tradicional y a la participación en ferias y espacios de emprendimiento local, como la Vitrina Empresarial Putumayo 2025. Esta apuesta no solo fortalece la economía regional, sino que también promueve la identidad cultural y el orgullo por los productos amazónicos que caracterizan al departamento.

Según su representante legal, el señor Hernando Fuelantala, la empresa cuenta con más de trece años de trayectoria en el mercado, periodo durante el cual ha demostrado resiliencia, crecimiento y compromiso con el desarrollo local. La organización está conformada por familias víctimas de desplazamiento forzado, quienes, ante la falta de apoyo oportuno por parte de la Unidad de Víctimas en Colombia, decidieron organizarse colectivamente y emprender un proyecto que les permitiera transformar la adversidad en oportunidad. Así, identificaron en la transformación y comercialización de productos agrícolas locales (principalmente tubérculos amazónicos como papa, yuca, yota y chiro) una alternativa real para superar el desempleo y reconstruir su proyecto de vida.

El emprendimiento tuvo inicios plenamente artesanales, elaborando sus productos de manera tradicional, fritando los tubérculos en una simple olla doméstica. Sin embargo, el esfuerzo, visión y la perseverancia de sus integrantes les permitió acceder a oportunidades de fortalecimiento institucional. En el año 2012, el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) abrió una convocatoria nacional de apoyo a proyectos de emprendimiento, en la cual la empresa resultó beneficiaria con un apoyo económico de veinte millones de pesos, recursos que se destinaron a la compra de maquinaria esencial para su crecimiento: una fritadora, una tajadora y una selladora (Corpoamazonía, 2025).

Este impulso marcó un punto de inflexión en el proceso productivo, mejorando la capacidad operativa y permitiendo dar los primeros pasos hacia una producción más tecnificada y sostenible.

Con la posterior inclusión en el programa “Negocios Verdes” de Corpoamazonía, la empresa logró fortalecer aún más su infraestructura mediante la adquisición de una tajadora de plátano, herramienta que permitió reducir costos, minimizar el desperdicio de materia prima y mejorar la competitividad del producto final. Este avance no solo optimizó los procesos de transformación, sino que consolidó el compromiso ambiental de la empresa con prácticas responsables y sostenibles, en coherencia con los principios de la economía verde y la conservación de la biodiversidad amazónica.

Cabe resaltar que el emprendimiento de Papas Crunch, desarrolla espacios de fortalecimiento del tejido social en lo individual y lo colectivo generando a su vez empatía y resiliencia a las familias vulnerables que, a pesar de la violencia y de su condición de víctimas, deciden continuar la vida y encuentran nuevas maneras para desarrollar su condición socio económica a través del emprendimiento.

De esta manera, Papas Crunch se erige como un ejemplo de resiliencia, innovación y arraigo territorial, demostrando que los procesos productivos con enfoque comunitario pueden convertirse en motores de reconstrucción social y económica. Su historia refleja cómo el trabajo colaborativo, la identidad cultural y la sostenibilidad ambiental pueden integrarse en un mismo propósito: impulsar el desarrollo del Putumayo desde la dignidad, el trabajo y la esperanza colectiva.

Objetivos

El emprendimiento “Papas Crunch” de la Asociación de víctimas Una Luz de Esperanza, se ubica en Puerto Asís que es un municipio del departamento de Putumayo, para el cual se proponen las estrategias comerciales que le permitan posicionarse como snack local líder en Puerto Asís y corredores como Mocoa–Puerto Asís–Orito en 12 meses. Para ello se enfocará en tres (3) objetivos centrales que orientan su crecimiento y consolidación:

Consolidar a Papas Crunch como snack local de referencia en Puerto Asís, alcanzando alta recordación de marca y amplia visibilidad en punto de venta (presencia destacada en la mayoría puntos de venta del casco urbano y veredas cercanas).

Escalar de la zona núcleo hacia el corredor Mocoa–Orito y abrir operaciones en departamentos del suroccidente (Nariño, Caquetá, Huila y Valle del Cauca) mediante distribuidores regionales y rutas comerciales estables.

Sostener un margen bruto competitivo $\geq 35\%$ y mejorar la eficiencia operativa, logrando crecimiento sostenido de ingresos y EBITDA² positivo que soporte la reinversión y la expansión.

² Indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para generar recursos operativos, excluyendo factores financieros y contables no monetarios

Estudio de Mercado

Para Kotler, especialista en marketing, un estudio de mercado es “el diseño sistemático, recolección y análisis de hallazgos relevantes para una situación específica de marketing” (Kotler, 2012)

A partir de la anterior definición, se establece un diseño de investigación para conocer realidades del mercado objetivo que permitan establecer las estrategias adecuadas de abordaje, en términos de promoción, precio, plaza y producto (Plan de Mercado).

Establecimiento de la Segmentación

La segmentación es el proceso mediante el cual la empresa divide su mercado en subgrupos de compradores / consumidores afines entre ellos, según sus características. Según Kotler y Keller, “la segmentación de mercado consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores que tienen diferentes necesidades, peculiaridades o actuaciones y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes” (Kotler y Keller, 2016).

Así, las empresas logran ajustar sus estrategias de manera más precisa respecto a las características de sus clientes, adaptando sus ofertas para maximizar la rentabilidad y el logro de sus objetivos.

Para dividir de manera adecuada el mercado, se realiza un análisis que contempla diferentes factores socio demográficos, psicográficos, conductuales y geográficos, con el objetivo final de identificar los factores que mejor se adaptan al perfil del cliente.

Entre los diferentes tipos de segmentación se tienen:

Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica es una de las formas más sencillas y comunes, puede incluir variables como edad, género, ingresos y educación, es decir, busca establecer el target a través de las características sociales y / o demográficas (Kotler, 2012).

La segmentación demográfica es uno de los enfoques de segmentación principal que se tomará en el estudio de mercado, pues se tienen en cuenta a las personas que consumen el tipo de snacks que produce Papas Crunch.

Así, se define el público objetivo con base en variables socioeducativas y ocupacionales, como el pertenecer a los siguientes grupos:

- Edad de los Consumidores (mayor a 10 años).
- Niveles socio económicos (Medios y medios bajos).

Segmentación Geográfica

La ubicación es crucial en el emprendimiento. Los emprendedores pueden segmentar a sus clientes potenciales por ubicación, ya sea por ciudad, región o incluso el tipo de zona (urbana o rural). “La segmentación geográfica es útil para adaptar las estrategias y los productos, incluso los precios a las preferencias y necesidades locales”. (Kotler, 2012).

El público objetivo para los snacks de Papas Crunch pertenece a una zona específica que está limitada por la capacidad de distribución de los productos, en el departamento del Putumayo, en zonas urbanas y semiurbanas.

Segmentación Según la Conducta

Según Kotler (2012), este tipo de segmentación busca diferenciar los clientes potenciales según su comportamiento, mediante el estudio de las maneras en que el cliente compra, su proceso de recompra respecto a la misma marca (lealtad), el qué buscan como consumidores y la tasa de uso del producto. Este tipo de segmentación permite identificar cómo los consumidores interactúan con el mercado y con los productos o servicios ofrecidos, lo cual facilita la adaptación de las estrategias de marketing a las motivaciones y hábitos reales del público. “Al analizar las conductas de los consumidores, los emprendedores pueden comprender mejor qué como los compradores toman su decisión, y qué estímulos generan una respuesta positiva ante las acciones promocionales”. (Stanton et al., 2007).

Además, la segmentación conductual proporciona una ventaja competitiva al permitir la personalización de las estrategias de comunicación y fidelización. Ejemplo de ello, es recompensar a los consumidores leales con programas de beneficios o promociones exclusivas, mientras que los nuevos usuarios pueden recibir incentivos para probar el producto. Según Kotler y Keller (2016), “comprender las diferencias ayuda a las empresas a desarrollar ofertas de valor más efectivas y a fortalecer las relaciones con los distintos segmentos del mercado”. En este sentido, la segmentación conductual no solo mejora la eficiencia de las estrategias comerciales, sino que también contribuye a la satisfacción y retención de los clientes.

En el caso de Papas Crunch, se orienta a segmentos con consumo en momentos de ocio o socialización, que presentan tickets de compra bajos y decisiones rápidas en el punto de venta como resultado de la influencia que les genera el precio, el empaque, entre otros.

Segmentación por Nivel de Uso

Una segmentación por nivel de uso de los productos o servicios es “similar a la segmentación conductual, pero busca centrarse específicamente en cuánto usa un cliente determinados productos o servicios” (Kotler, 2012). Los emprendedores con modelos de negocio “al por menor” pueden identificar a los "usuarios intensivos" de ciertos tipos de productos y dirigir esfuerzos de marketing hacia ellos.

Este tipo de segmentación permite clasificar a los consumidores en categorías como usuarios intensivos, moderados y ocasionales, lo que facilita la asignación eficiente de recursos de marketing y el diseño de estrategias diferenciadas.

Por ejemplo, una empresa de café podría ofrecer programas de fidelización o descuentos por volumen de compra a quienes consumen sus productos diariamente, mientras que para los consumidores esporádicos podría diseñar campañas de prueba o degustación para incentivar un uso más frecuente.

Segmentación por Ocasión

“La segmentación por ocasión consiste en dividir el mercado con base en los momentos o situaciones específicas en las que los consumidores adquieren o utilizan un producto o servicio” (Kotler, 2012). Este tipo de segmentación permite a las empresas adaptar su oferta y estrategias de comunicación según los hábitos temporales o contextuales del cliente. Algunas marcas lanzan productos o promociones especiales durante fechas festivas como Navidad, San Valentín o el Día de la Madre, mientras que otras orientan su estrategia a momentos del día, como desayunos, almuerzos o cenas. De esta manera, las organizaciones pueden aprovechar oportunidades

concretas de consumo, mejorar la conexión emocional con el público y aumentar la probabilidad de compra en contextos específicos donde la demanda es mayor.

Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica “es una estrategia de mercado que permite dividir a los consumidores en grupos más pequeños según sus características psicológicas, motivaciones, valores, creencias, intereses, personalidad y estilos de vida” (Kotler, 2012).

A diferencia de la segmentación demográfica o geográfica, este enfoque busca comprender por qué detrás de las decisiones de compra, analizando factores emocionales y conductuales que influyen en las preferencias del consumidor.

En el contexto B2C (Business to Consumer), la segmentación psicográfica es especialmente útil porque ayuda a las empresas a conectar con los clientes a un nivel más profundo, diseñando mensajes, productos y experiencias que reflejen su forma de pensar y vivir (Kotler y Keller, 2016). Por ejemplo, una marca de ropa deportiva puede dirigir sus esfuerzos hacia personas que valoran la salud, la energía y el bienestar, mientras que una empresa de tecnología puede enfocarse en consumidores que se identifican con la innovación y la modernidad.

En este sentido, comprender los rasgos psicográficos del público objetivo permite desarrollar campañas más efectivas y personalizadas, fortaleciendo la lealtad del cliente y diferenciando la marca frente a la competencia. Al alinear los valores de la empresa con los del consumidor, se construye una relación más auténtica y duradera, lo que incrementa la satisfacción y la conexión emocional con la marca.

Métodología

La selección y aplicación de métodos de investigación constituye un componente esencial en los estudios de mercados, ya que “permite recopilar, procesar y analizar información de manera rigurosa para comprender el comportamiento del consumidor, la dinámica competitiva y las tendencias del entorno” (Kotler y Keller, 2016). Este capítulo dedicado a los métodos de investigación ofrece el marco conceptual y procedimental que orienta el diseño metodológico, la elección del enfoque y la estrategia para la obtención de datos, garantizando así la validez y confiabilidad de los resultados. En este sentido, la claridad metodológica respalda la solidez técnica del estudio y también facilita la interpretación objetiva de los hallazgos.

Asimismo, este capítulo presenta las técnicas e instrumentos seleccionados para abordar el problema de investigación, justificando su pertinencia en relación con los objetivos planteados. Se explican los procedimientos utilizados para la recolección y el análisis de la información, sean estos cualitativos, cuantitativos o mixtos, y se detalla la población, muestra y criterios de muestreo empleados. Al estructurar de manera coherente cada etapa metodológica, el capítulo contribuye a la transparencia del proceso investigativo y permite que otros investigadores o profesionales del mercado comprendan, evalúen e incluso repliquen el estudio bajo condiciones similares.

Se busca establecer el método de investigación con base al objetivo de la investigación del mercado, considerando un método de investigación cuantitativo, para lo cual se plantea realizar un proceso estructurado con el fin de asegurar la validez y fiabilidad de los resultados, las etapas claves serían:

- Definición de pregunta de investigación

- Revisión de la literatura
- Selección del diseño de investigación
- Definición de la población y muestra
- Desarrollo de instrumentos de medición
- Recolección de datos
- Análisis de datos
- Interpretación de los resultados
- Elaboración del informe de investigación

Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación en un estudio de mercados constituye el eje orientador del proceso investigativo, ya que delimita con claridad el fenómeno a indagar y permite focalizar los esfuerzos en la búsqueda de información pertinente para la toma de decisiones. Para Kotler y Keller (2016), “la investigación de mercados parte de la identificación de un problema u oportunidad que requiere ser comprendido a través de datos confiables y análisis sistemático”, de este modo, la pregunta central debe formularse de manera específica, precisa y directamente relacionada con las necesidades estratégicas de la empresa. En este sentido, la pregunta de investigación actúa como guía para definir los objetivos, el diseño metodológico y las técnicas de recolección y análisis de información, asegurando la coherencia y relevancia del estudio dentro del proceso de marketing.

Considerando lo anterior, la pregunta de investigación que surge es:

¿Cuáles son las principales necesidades y expectativas de los consumidores de Papas Crunch respecto a los productos, su promoción y distribución, y cómo se pueden satisfacer eficientemente estas demandas para fomentar relaciones cliente-proveedor duraderas?

Selección del Diseño de Investigación

La presente investigación integra diversos métodos que permiten abordar el estudio de manera integral y coherente con los objetivos planteados.

En primer lugar, se adopta una metodología mixta, combinando datos cualitativos y cuantitativos. La perspectiva cualitativa se nutre de los análisis del entorno y del reconocimiento de las características organolépticas de los productos de Papas Crunch, lo que facilita comprender percepciones, valoraciones y atributos diferenciadores del snack.

Complementariamente, “la dimensión cuantitativa se deriva de la aplicación de encuestas estructuradas y del análisis estadístico de sus resultados, posibilitando medir tendencias, preferencias y comportamientos de consumo con mayor precisión” (Malhotra, 2008).

Asimismo, se emplea lo que según Malhotra (2008) es el método descriptivo, que en este caso es adecuado para el propósito central del estudio: identificar las características, gustos, hábitos y necesidades del mercado objetivo de Papas Crunch. Este enfoque permite caracterizar el perfil del consumidor, así como reconocer factores que influyen en su decisión de compra, insumos fundamentales para la construcción de un plan de mercado orientado a fortalecer las 4 P de marketing de la empresa.

En cuanto a las fuentes de información, la investigación combina datos secundarios y primarios.

Las fuentes secundarias aportan el sustento teórico y documental necesario para analizar el comportamiento del mercado, la estructura del sector industrial y el entorno general mediante el

análisis PESTEL. Por su parte, los datos primarios provienen de la encuesta aplicada a la población objetivo, insumo clave para la formulación y el ajuste de estrategias comerciales coherentes con las percepciones y expectativas del consumidor real.

El diseño de investigación corresponde a un estudio de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizará en un único momento. “Este enfoque permite obtener una fotografía precisa de la situación actual del mercado, sin considerar variaciones temporales posteriores, lo cual es consistente con la naturaleza diagnóstica de este estudio” (Malhotra, 2008).

Finalmente, la técnica de recolección de datos se basa principalmente en la aplicación y el análisis de encuestas, instrumento que “ofrece la posibilidad de obtener información estructurada y comparable entre los participantes” (Kotler, 2012). Adicionalmente, los resultados se enriquecen con la experiencia práctica y el conocimiento del mercado que poseen los miembros de la empresa Papas Crunch, lo que contribuye a una interpretación más completa y a un diseño de estrategias y planes de mercado mejor fundamentados

Población y Muestra

La población en un estudio de investigación de mercados se refiere al conjunto total de individuos, empresas u organizaciones que comparten características específicas relacionadas con el problema u oportunidad que se desea analizar. Esta población representa el universo completo sobre el cual se pretende obtener conclusiones, ya sea consumidores actuales, potenciales, distribuidores o cualquier grupo relevante para el objetivo del estudio. Definirla con claridad es fundamental, pues “permite establecer los límites del análisis y asegurar que los datos recopilados sean verdaderamente representativos del mercado que se busca comprender” (Malhotra, 2008).

La muestra, por su parte, corresponde a un subconjunto de la población seleccionado mediante criterios y técnicas metodológicas que garantizan su capacidad para reflejar las características del total. La elección de una muestra adecuada permite obtener información válida y confiable sin necesidad de estudiar a la totalidad de los individuos, optimizando recursos y tiempo. En una investigación de mercados, “la muestra debe ser suficientemente amplia y diversa para capturar patrones de comportamiento, preferencias y percepciones del mercado objetivo, asegurando que las conclusiones puedan extrapolarse al universo general con un margen de error y un nivel de confianza establecidos” (Malhotra, 2008). La muestra será seleccionada de manera aleatoria entre los diferentes compradores, en la entrada de los establecimientos de comercio de la ciudad.

El presente estudio, establece como población a personas mayores a 12 años, ubicados en niveles socio económicos medios y medios bajos en las zonas urbanas de Orito Putumayo. Según proyecciones recientes de la firma alemana Citypopulation (2025), la población total de Orito es de unos 41.474 habitantes en 2025, de los cuales 28.104 serían mayores a 10 años y menores a 60.

Cálculo del Tamaño de la Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se tendrá en cuenta el siguiente estadístico para poblaciones finitas conocidas (Malhotra, 2008):

$$muestra = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Se tiene un nivel de confianza del 95 % (Zscore = 1,96), la desviación estándar alcanza 0,5 y el margen de error máximo del 5 %.

$$n_0 = \frac{(Zscore)^2 * Desviación Estándar * (1 - Desviación Estándar)}{(Margen de Error)^2}$$

$$muestra = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

El tamaño de muestra final analizada es de 173 personas a encuestar.

Resultados

El objetivo de estas encuestas fue comprobar si las estrategias de producto, precio, promoción y distribución de Papas Crunch realmente responden a lo que necesitan los compradores y a cómo trabajan las tiendas. Para ello se aplicaron 173 encuestas en el corredor Puerto Asís–Mocoa–Orito: 150 a consumidores que compran snacks con frecuencia y 23 a encargados de tiendas, minimercados y algunas cafeterías.

Cabe aclarar, que, la población objeto de estudio estuvo conformada por 379 participantes. A partir de esta población se obtuvo una muestra de 173 sujetos, a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de información. con base en parámetros estadísticos para poblaciones finitas, realmente se logró la aplicación efectiva de 173. Esta diferencia se explica debido a limitaciones operativas asociadas a la disponibilidad de los participantes para diligenciar el instrumento. La encuesta fue socializada de manera amplia, sin embargo, no todos los potenciales encuestados completaron el mismo, lo que es consistente con dinámicas habituales en este tipo de estudios. No obstante, la muestra final obtenida, permite identificar una tendencia relevante en cuanto al comportamiento del consumidor, aportando información válida para el análisis.

La aplicación se realizó en 20 días, de manera presencial en puntos de alto tránsito. Se entrevistó a personas mayores de 12 años que consumen snacks al menos una vez al mes, y a comerciantes que venden la categoría y consumen el producto. Se cuidó la confidencialidad y se explicó el propósito de la encuesta. El cuestionario tuvo preguntas sencillas (opciones múltiples y escalas de 1 a 5) organizadas por temas: producto, precio, promoción y distribución. Además, se incluyeron algunos datos de perfil y un par de preguntas abiertas.

La muestra de consumidores quedó equilibrada por género (53% mujeres, 47% hombres) y con mayor peso en adultos jóvenes. En cuanto al hábito, casi la mitad (46%) compra snacks cada semana y un tercio (32%) cada quince días. Estos resultados permiten entender el contexto: existe un consumo regular; no obstante, por la experiencia del negocio se sabe que las tiendas tienen presión de inventario y necesidad de apoyo para que el producto rote.

En producto, el mensaje más claro es que lo sensorial lidera. Los encuestados valoran sobre todo el sabor y la crocancia (64%), y señalan que el punto de sal está bien logrado. Al preguntar por referencias, se ve un patrón nítido: Yuquitas y Maduritos son las preferidas (75%) y sostienen la mayor parte del volumen; Mix funciona bien para “probar”, mientras Bataticas y Yoticas tienen un espacio más específico según gustos.

Sobre formatos, el de 25 g es el favorito para compras de impulso (cuando la persona quiere algo rápido y económico), mientras que el de 45 g se usa más para compartir en casa o en grupo. El empaque cumple con proteger la crocancia, y el 23% piden dos mejoras simples: mostrar mejor el ingrediente en el frente y resaltar el origen Putumayo. En resumen, el producto gusta por su sabor y textura, y hay oportunidades visuales en el empaque para comunicar mejor lo que ya hace bien.

En precio, la gente ya tiene una referencia. Para el formato 25 g, la mayoría (62%) compra entre \$1.200 y \$1.300, y está dispuesta a pagar hasta \$1.500 (47%) si nota que el producto es fresco y llega rápido a la tienda. Para el formato 45 g, el rango aceptado va entre \$2.200 y \$2.500.

Respecto a la promoción, el origen local marca diferencia. “Hecho en Putumayo” se asocia con confianza y frescura, y cuando ese mensaje se combina con degustaciones en la tienda, las ventas

del día pueden subir. Además, material sencillo como displays y otras ayudas a ventas sirven para que el empaque se vea mejor y el cliente lo encuentre rápido.

En el frente digital, no se trata de reemplazar la tienda, sino de acompañarla. Casi la mitad de los consumidores sigue redes locales (41%) y los tenderos usan Whatsapp para pedir y avisar novedades. Por eso, una rutina corta de contenidos (fotos, videos breves del proceso y del origen) más un Whatsapp activo puede sostener la recordación sin grandes costos.

En general la satisfacción del consumidor es alta (4.5 / 5) y la intención de recompra también (8.7 / 10). En síntesis, a los consumidores les gusta el producto y lo volverían a comprar.

En conclusión, las encuestas confirman que el plan va por buen camino. El producto gusta por su sabor y crocancia; las tiendas ven rotación cuando hay exhibición simple y promociones entendibles; y el origen Putumayo suma cuando se muestra y se prueba. Para convertir este potencial en resultados estables, la tarea es cuidar la disponibilidad, contar mejor lo que ya se hace bien (ingrediente y origen) y mantener una comunicación directa con los tenderos. Con esa base, es más probable que la cobertura se convierta en rotación, la rotación en margen, y el margen en crecimiento.

Propuesta- Plan de Marketing

Este plan, constituye un elemento vital en la planeación de las empresas contemporáneas, funcionando como una hoja de ruta que orienta las decisiones hacia el logro de objetivos específicos. Para autores como Kotler y Keller (2016), el plan de marketing sirve como testimonio en documento formal sobre las intenciones del responsable de mismo, incluyendo sus aprendizajes del mercado, y compartiendo una visión de futuro para lograr los objetivos de marketing, además de facilitar la ejecución de diferentes actividades mediante planes operativos, e identificación de responsables a los cuales se les puede hacer el control a los diferentes hitos del plan.

Este instrumento es útil para que la empresa pueda anticipar cambios externos que le afecten debido a sus debilidades, así como identificar oportunidades de mercado y asignar recursos en busca de maximizar la rentabilidad (ROI³) de las actividades de marketing; es por ello que requiere de un análisis profundo de la empresa y su entorno, lo cual incluye conocer y comprender objetivos y motivaciones de competidores, clientes y las principales tendencias del mercado (Stanton et al., 2007).

El plan cobra importancia debido a que es capaz de ofrecer la dirección y el enfoque a todas las actividades promocionales y comerciales que se presentan en una organización. Stanton et al. (2007), refiere que este plan es “el documento que describe las estrategias y tácticas de marketing que se van a aplicar para alcanzar objetivos específicos de mercado en períodos de tiempo definidos”. Este instrumento permite establecer prioridades, identificar la necesidad de coordinación para los esfuerzos entre macroprocesos a la vez que evaluar el desempeño de las

³ ROI sigla proveniente del inglés “Return on Investments” o “Retorno sobre la inversión”.

diferentes iniciativas de marketing a través de los diferentes indicadores de desempeño (KPI). El plan, sirve también como mecanismo para la comunicación interna al “alinearse a los miembros de la organización en torno a una visión de mercado unos objetivos comerciales compartidos” (Kotler, 2012).

La estructura de un plan de marketing típicamente incluye varios componentes esenciales que garantizan su integralidad y efectividad. Ferrell y Hartline (2012), plantean que un “plan de marketing efectivo debe contener un diagnóstico, plantear objetivos y metas, definir diversas estrategias de marketing, además de una adecuada especificación de los planes de acción, presupuestos, proyecciones y mecanismos de evaluación”.

Autores como Pérez (1990) explican que el diagnóstico del mercado incorpora herramientas como el análisis DOFA, que brinda a los gerentes una comprensión adicional tanto de las capacidades internas de la organización como las dinámicas del mercado externo y la matriz de gestión estratégica o matriz BCG⁴, que ayuda a reconocer el posicionamiento de los productos de la compañía según su volumen de ventas comparativo del total del mercado, y la variación al alza o a la baja de sus ventas en el mercado.

En el contexto latinoamericano, la elaboración de planes de marketing ha ido adquiriendo una mayor relevancia debido a la competencia global, a la publicación cada vez mayor de información por parte de las compañías y de grupos de investigación con sus hallazgos acerca del comportamiento de los mercados, así como al hecho de que las empresas requieren diferenciarse en mercados cada vez menos rentables. Como señalan Kotler y Keller (2016), en mercados emergentes “es importante adaptar las maniobras del área de marketing según la

⁴ BCG, sigla proveniente del inglés “Boston Consulting Group”, entidad donde se desarrolló el modelo de análisis.

idiosincrasia particular de cada región”. Los planes de marketing deben considerar múltiples factores, como la diversidad cultural, las variaciones en el poder adquisitivo, las preferencias locales y las particularidades de los canales de distribución disponibles.

Esta adaptación estratégica permite a las organizaciones no solo competir efectivamente sino también construir relaciones duraderas con sus clientes, incrementando el valor de la empresa y aumentando siempre los beneficios para aquellos grupos de interés que participan con ella en un entorno de negocios dinámico y desafiante.

El producto.

El emprendimiento “Papas Crunch” ofrece snacks a base de materias primas producidas de la región como el plátano, la yota y yuca. Los productos que ofrece son: Yuquitas Crunch, Bataticas Crunch, Maduritos Crunch, Mix Crunch y Yoticas Crunch.

Figura 1.

Productos del emprendimiento Papas Crunch



Fuente. Tomado de Vitrina empresarial Putumayo, 2025.

Yuquitas Crunch: Chips de yuca cortada en láminas delgadas y frita con control de tiempo y temperatura para asegurar crocancia pareja. Presentan sabor suave y sal en nivel moderado, lo que permite consumirlas solas o acompañarlas con salsas. Se proponen en formatos 25 g (impulso) y 45 g (para compartir). Son una base sólida del portafolio por su aceptación general y su buena rotación en tiendas de barrio y minimercados (Comestibles crunch, 2025)

Bataticas Crunch: Elaboradas con batata (camote), ofrecen un leve dulzor natural balanceado con un toque de sal. Se diferencian por color ligeramente ámbar y una textura crujiente, sin resultar excesivamente dura. Funcionan bien para consumidores que buscan variar dentro de los tubérculos. Recomendadas en presentaciones 25 g y 45 g, con buena respuesta en puntos de venta que privilegian productos con perfil dulce-salado (Comestibles crunch, 2025).

Maduritos Crunch: Láminas de plátano maduro con perfil dulce-salado y dorado característico. Mantienen crocancia agradable y una mordida más amable que el plátano verde. Aptos para consumo familiar y como acompañante de comidas. Suelen tener buena aceptación en zonas donde el plátano maduro es parte de la dieta cotidiana. Formatos sugeridos: 25 g y 45 g. (Comestibles crunch, 2025).

Mix Crunch: Combinación de yuca, batata y plátano (según disponibilidad), pensada para ofrecer variedad en una sola bolsa. Reúne texturas y sabores distintos, lo que facilita la “prueba” del portafolio por parte de nuevos consumidores y mejora la percepción de valor. Es una opción conveniente para puntos de venta con alta decisión de compra por impulso. Recomendado en 45 g para compartir, con opción 25 g en zonas de alto tráfico (Comestibles crunch, 2025).

Yoticas Crunch: Chips a base de yota/ñame, de sabor suave y corte delgado. Aportan novedad dentro de la categoría y refuerzan el enfoque territorial del emprendimiento. Su principal valor

está en ampliar la oferta más allá de la yuca y el plátano, manteniendo estándares de crocancia y sal moderada. Sugeridos en 25 g para incentivar la prueba y en 45 g para consumo compartido (Comestibles crunch, 2025).

Mercado y Sector Industrial

El mercado colombiano de snacks entra a 2025 con señales positivas: se espera crecimiento en valor y una recuperación moderada de volumen, tras una caída en 2024 por presión de precios y ajustes del gasto de los hogares (Euromonitor, 2025). Esto deja espacio para propuestas que compitan por sabor, frescura y cercanía logística, más que por precio. Para Papas Crunch cuyo portafolio se basa en yuca, batata/camote, plátano y yota/ñame la oportunidad está en anclar su ventaja en el punto de venta (PDV) mediante rotación confiable y reposición ágil, sosteniendo la diferenciación por origen local.

En Colombia, los snacks están proyectados a subir en ventas corrientes y a mejorar en volumen en 2025, rebotando de la contracción de 2024 (Euromonitor, 2025). El direccionador principal del valor sigue siendo el precio unitario, pero la demanda responde a marcas con propuestas sensoriales claras y buena ejecución en PDV (Kotler y Keller, 2016).

Esta lectura es consistente con el panorama global, donde la categoría mantiene una base de consumo amplia y un tamaño de mercado cercano a USD 690–720 mil millones, con un crecimiento alrededor de CAGR⁵ \approx 4 % hacia 2030 (Grand View Research, 2024). Para un emprendimiento local, los formatos de 25 g (impulso) y 45 g (compartir), junto con una narrativa

⁵ CAGR, Sigla del Inglés “Compound Annual Growth Rate” o “tasa de crecimiento anual compuesto”.

de fresca basada en ciclos cortos de producción, son coherentes con estas tendencias (Kotler y Keller, 2016; Euromonitor, 2025).

La Encuesta Nacional Agropecuaria 2023 confirma el peso de los tubérculos y del plátano dentro de la estructura productiva del país, lo que ofrece una base estable de materias primas para la industria de snacks (DANE, 2023). En el departamento del Putumayo, evaluaciones sectoriales recientes reportan áreas sembradas relevantes de plátano y yuca, en especial en el Medio y Bajo Putumayo, lo que facilita encadenamientos de compra cercanos y ciclos cortos entre producción y estantería. Para Papas Crunch, este contexto respalda la promesa de fresca y el relato de origen que comunica la marca, al tiempo que la cercanía geográfica contribuye a estabilizar costos logísticos y a asegurar la disponibilidad de materia prima para las diferentes Unidades de Mantenimiento de Inventario de yuca, plátano y mezclas (DANE, 2023)

En snacks salados en Colombia, Papas Crunch compite contra empresas con portafolios amplios, inversión sostenida en marca y cobertura nacional, lo que eleva la intensidad competitiva (Porter, 2008).

- PepsiCo Colombia, marcas como Margarita, NatuChips, De Todito, Cheetos y Doritos, declara en su sitio corporativo un portafolio robusto y distribución nacional, lo que sugiere escala, poder de negociación y alta visibilidad en tienda.
- Productos Yupi S. A. S. es un fabricante colombiano con décadas en el mercado; su comunicación corporativa destaca la expansión nacional y un portafolio salado/dulce de alta recordación (rizadas, tozinetas, palomitas), lo que indica capilaridad en tiendas de barrio y minimercados.

- Comestibles Ricos S. A. marcas Super Ricas y Todo Rico, es un actor histórico que compite con mezclas de papa, plátano y otros snacks, e informa líneas de exportación, señal de procesos estandarizados y capacidad logística para varios canales.
- Productos Diana mantiene presencia nacional con snacks salados (churritos) y líneas basadas en plátano, visibles en retail y canal tradicional; su portafolio diversificado le permite ocupar espacios contiguos a las categorías de Papas Crunch.
- Pacífico Snacks (Cali) declara foco en chips de plátano, yuca y vegetales, y operaciones marca propia (private label) para minoristas dentro y fuera del país, lo que refuerza volumen y estándares.
- Turbana (marca de Unibán) comunica la producción de chips de plátano para mercados nacionales e internacionales, apalancada en integración con la cadena bananera, lo que agrega solvencia de abastecimiento y exportación.

La combinación de escala (PepsiCo Colombia), mercado local (Yupi, Super Ricas/Todo Rico), portafolio diversificado (Productos Diana) y experticia en plátano/yuca (Pacífico Snacks, Turbana) se traduce en alta rivalidad por el espacio en estante y por la preferencia del consumidor. Para sostener su posición, Papas Crunch debe reforzar su diferenciación (sabores locales y frescura por ciclos cortos entre producción y punto de venta) y su ejecución en tienda (visibilidad y reposición), priorizando acuerdos simples de exhibición y rotación, en línea con la recomendación de competir por diferenciación cuando la competencia por precio erosiona márgenes.

Concepto del Producto.

Comestibles Crunch es una línea de snacks artesanales elaborados a base de tubérculos y frutos tropicales típicos del sur de Colombia, especialmente del Putumayo. La marca busca revalorizar los sabores locales a través de productos naturales, crocantes y de sabor auténtico, elaborados con procesos controlados que garantizan calidad y frescura.

El concepto se centra en el “crunch natural del Putumayo”, combinando ingredientes tradicionales (yuca, batata, plátano y ñame) con técnicas modernas de fritura que aseguran textura crujiente y sabor equilibrado.

Los productos están diseñados tanto para el consumo individual por impulso (25 g) como para el consumo compartido (45 g), adaptándose a tiendas de barrio, minimercados, cafeterías y puntos turísticos de la región.

El producto se diferencia entre otras cosas por:

- Elaboración artesanal con control técnico (tiempo y temperatura) que garantiza crocancia uniforme.
- Uso de ingredientes locales provenientes de productores regionales, fortaleciendo la economía del Putumayo.
- Sin conservantes ni colorantes artificiales, con perfil saludable frente a snacks ultra-procesados.
- Enfoque en diversidad de sabores y texturas (yuca, batata, plátano, ñame).
- Identidad visual y narrativa asociada al territorio, destacando la autenticidad y tradición local.

Tabla 1*Descripción de las características de los productos*

Producto	Descripción	Perfil de sabor	Público objetivo
Yuquitas Crunch	Chips de yuca delgada, crocantes y con sal moderada. Base del portafolio.	Salado suave	Público general, tiendas de barrio
Bataticas Crunch	Chips de batata con leve dulzor natural. Textura crocante y color ámbar.	Dulce-salado	Consumidores que buscan variedad y sabor natural
Maduritos Crunch	Láminas de plátano maduro, crocantes y doradas.	Dulce-salado suave	Familias, acompañamiento de comidas
Mix Crunch	Mezcla de yuca, batata y plátano. Experiencia de sabores y texturas.	Variado (salado-dulce-salado)	Nuevos consumidores, puntos de alta rotación
Yoticas Crunch	Chips de ñame (yota), sabor suave y textura	Salado ligero	Consumidores curiosos y mercados que valoran lo local

ligera. Producto
innovador.

Fuente: Autoría propia

Propuesta de Valor.

El concepto de Papas Crunch se basa en un producto pensado en tres niveles:

- El beneficio central es ofrecer un snack sabroso y crujiente para el consumo cotidiano;
- El producto real son chips con corte y fritura estandarizados, sal moderada y empaque que protege la crocancia;
- El producto aumentado incluye reposiciones ágiles, material de exhibición simple (display/cenefa) y atención por mensajería para pedidos del tendero (Kotler y Keller, 2016).

Este diseño se conecta con la propuesta de valor del cliente (practicidad, sabor, disponibilidad), reducir “dolores” (quiebres, falta de frescura) y generar “ganancias” (variedad, confianza), siguiendo el lienzo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010)

La arquitectura de portafolio cubre preferencias saladas y dulce-saladas con cinco referencias: Yuquitas, Bataticas, Maduritos, Mix y Yoticas y dos formatos (25 g para impulso y 45 g para compartir). Así, la mezcla facilita la prueba (especialmente con Mix) y sostiene la rotación en el Punto de Venta (PDV) al alinear producto, precio, plaza y promoción (Kotler y Keller, 2016). La promesa sensorial (sabor y crocancia) se respalda con estandarización de proceso y manejo de la producción donde el primer producto generado sea también el primero en venderse (FIFO) para asegurar frescura en estante (Heizer et al., 2020). Para gestión y mejora continua, el concepto se

traduce en indicadores simples (cobertura de PDV, rotación por Unidad de Mantenimiento de Inventario, margen, quiebres) dentro de un Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996).

Estratégicamente, el concepto busca diferenciar a Papas Crunch por sabor local, frescura (ciclos producción-tiempo corto de traslado a la tienda) y ejecución visible en PDV, evitando competir solo por precio en una categoría con rivalidad alta. Una estrategia de diferenciación es “la más conveniente cuando la competencia presiona los precios y reduce los márgenes; en ese escenario, la marca necesita razones sólidas para que la elijan (sabor local, frescura y mejor servicio) que no dependan solo de cobrar menos”. (Porter, 1980; Kotler y Keller, 2016).

Análisis DOFA

Como herramienta administración y de diagnóstico, La DOFA ofrece al investigador facilidad para la realización de análisis organizacionales ágiles y participativos, e identificar en ellos de una manera sencilla las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) de una organización; de esta forma, “la matriz brinda una visión de la gestión interna de la compañía (debilidades y fortalezas), a la vez que reconoce el entorno externo en el que esta se desenvuelve (oportunidades y amenazas)”. (Kennet R, 1980)

Fortalezas

- El producto tiene su origen en el Putumayo y contiene una narrativa territorial, generando cercanía emocional en el consumidor, quien lo identifica como local y aprecia su impacto positivo en la comunidad.

- La operación, caracterizada por sus ágiles ciclos, garantiza un tiempo mínimo entre la elaboración del producto y su comercialización en los puntos de venta, preservando su textura crujiente y minimizando las devoluciones.
- Un proceso estandarizado de corte, fritura y empaque garantiza la integridad del producto y su perfil sensorial lote tras lote.
- El portafolio diversificado, se concibe como un ecosistema de sabores. Esta variedad consciente facilita el descubrimiento por parte del nuevo consumidor e incentiva la recompra.
- La estrategia se centra en el punto de venta con un enfoque ágil y descomplicado, que elimina fricciones para el tendero y sostiene una rotación constante.

Debilidades

- La escala comercial es limitada frente a líderes nacionales, lo cual dificulta negociar espacio en las estanterías de los almacenes y sostener presencia continua.
- La capacidad productiva y la estandarización aún están en fase de maduración, presenta riesgos de mermas y variaciones en la calidad cuando aumenta la demanda.
- La dependencia de pocos insumos, empaques o aliados logísticos es alta, generando exposición a fluctuaciones de costos y posibles interrupciones en el abastecimiento.
- La fuerza de ventas reducida y con rutas en consolidación, restringiéndose la frecuencia de visitas y la expansión efectiva.
- El presupuesto promocional es acotado, limitando las campañas masivas y obliga a depender de la ejecución en tienda y de acciones locales.

Oportunidades

- La creciente preferencia por productos locales favorece propuestas con identidad territorial y un relato social sólido.
- El crecimiento en valor y volumen de la categoría de snacks crea espacio para competir mediante la diferenciación en sabor y frescura.
- La sólida base agrícola regional en yuca, plátano y ñame permite compras cercanas, ciclos cortos y costos logísticos contenidos.
- El auge de la comunicación digital y la mensajería habilita una mayor recordación en el cliente, facilita pedidos repetidos y mejora el servicio directo al tendero.
- Los corredores cercanos y los departamentos vecinos presentan potencial de expansión con una logística manejable y posibles acuerdos con microcadenas.

Amenazas

- La alta rivalidad en el estante de los almacenes, dominado por marcas de gran escala y especialistas, intensifica la competencia por espacio y la preferencia del consumidor.
- La fácil sustitución por panadería rápida y otros antojos representa un riesgo constante para el volumen de ventas ante aumentos de precio o pérdida de visibilidad.
- Las exigencias del canal tradicional en margen, rotación y apoyo pueden limitar los pedidos si la marca no logra cumplir consistentemente con estos criterios.
- Las variaciones en las cosechas, la fluctuación en el precio del flete y la disponibilidad intermitente de empaques amenazan directamente la continuidad operativa y la estabilidad del costo final.

- Las frecuentes guerras de precios en el sector limitan los márgenes, haciendo indispensable sostener una clara diferenciación en sabor, frescura y servicio.

Análisis Externo o del Entorno (PESTEL)

El análisis externo, o análisis del entorno es una herramienta que complementa el diagnóstico inicial (DOFA) con datos de tendencias en los diferentes sectores, siguiendo lo Económico, Sociodemográfico, Legal, Político y lo tecnológico (Betancourt, 2011).

Entorno Político

Según Gómez (2020), “el entorno político hace referencia al conjunto de políticas, regulaciones y estabilidad gubernamental que inciden en la operación de una empresa, incluyendo normas tributarias, comerciales y de producción”. Este entorno determina las condiciones legales bajo las cuales las organizaciones pueden desarrollar su actividad y acceder a incentivos o subsidios estatales:

Regulación alimentaria: Colombia tiene regulaciones alimentarias que afectan a la industria de los snacks, como, por ejemplo, las certificaciones sanitarias como INVIMA para alimentos procesados. La empresa Papas Crunch aparece con certificación INVIMA registrada

Oportunidad: cumplir regulaciones sanitarias permite entrar a supermercados, instituciones y tiendas de barrio (como la empresa ya está apuntando) lo que puede ampliar el mercado.

Estabilidad política: la inestabilidad política que puede redundar en cambios en políticas, impuestos o subsidios al sector agropecuario podrían afectar el costo de cultivo o importación de materias primas.

Amenaza: si hubiera reformas agrícolas o de comercio que aumenten impuestos a los insumos o materias primas (papas, aceites, empaques) los costos podrían subir.

Entorno Económico

De acuerdo con Pérez (1990), “el entorno económico se compone de las variables económicas a nivel internacional y nacional que influyen en el desempeño de un negocio, tales como inflación, tipo de cambio, desempleo, poder adquisitivo y competencia del mercado”. Estas condiciones determinan el nivel de demanda y los costos de producción que afectan la rentabilidad empresarial.

Materias primas: En Colombia se destinó aproximadamente el 10 % de la producción de papa al uso industrial, hay decenas de empresas de procesamiento.

Oportunidad: existe materia prima en el país, lo que permite abastecimiento local y posiblemente menores costos de transporte/importación.

Capacidad de producción: La empresa Papas Crunch tiene sólo 13 colaboradores, entre ellos 7 mujeres y 5 hombres (Corpoamazonía, 2025) y es de relativamente pequeña escala, registrada en 2016 en un mercado donde hay grandes jugadores como Frito-Lay Colombia Ltda. con ~60 % del mercado.

Amenaza: gran competencia de escala, que puede ofertar mejores precios, mayor cobertura y capacidad de marketing, lo cual puede presionar los márgenes de Papas Crunch.

Entorno Social y Cultural

El entorno social engloba los valores, hábitos de consumo, estilos de vida y creencias predominantes en la sociedad, los cuales condicionan las preferencias de los consumidores.

Comprender este entorno permite a las empresas desarrollar mensajes de marketing para sus productos conforme a las nuevas tendencias y sensibilidades sociales.

Preferencias del consumidor: La textura “crujiente” (“crunch”) es un atributo muy valorado en las papas fritas en Colombia. Por ejemplo, la marca Yupi lanzó productos “Mega Crunch” para aprovechar ese atributo y aumentar la satisfacción de sus clientes.

Oportunidad: Papas Crunch puede diferenciarse por el atributo “crunch”, apuntar a consumidores que buscan mayor textura o premium, lo cual puede ser un nicho diferenciador en el mercado y que le permita obtener mayor rentabilidad mediante precios diferenciales.

Tendencias al autocuidado: Tendencias crecientes en salud, nutrición, menor consumo de snacks altamente procesados, mayor conciencia sobre grasas saturadas y sodio.

Amenaza: si los consumidores cambian preferencia hacia snacks “más saludables”, la demanda de papas fritas tradicionales podría disminuir o requerir adaptaciones. No obstante, esa tendencia aun no es una amenaza inmediata para el mercado.

Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico abarca el grado de innovación, automatización y desarrollo de procesos productivos o logísticos que pueden optimizar la eficiencia empresarial. La disposición de las compañías para comprender y adoptar o incluso desarrollar tecnologías innovadoras impactan en la mejora de su competitividad, reducir costos y ofrecer productos con mayor valor agregado.

Galvez y Pérez (2019) indican que “la adopción de innovaciones tecnológicas influye de manera directa en la competitividad empresarial y el desempeño”.

Procesos de manufactura: Las tendencias actuales apuntan hacia la innovación en los procesos de producción, a través de tecnologías / maquinaria que permitan cortes más delgados o texturas más crujientes. Por ejemplo, en Yupi se habla de “calibre súper delgado y crocancia”. (El País, 2025)

Oportunidad: Papas Crunch puede invertir en tecnología de procesamiento, nuevos sabores, empaçado más atractivo, para diferenciarse e innovar.

Marketing digital: El crecimiento del comercio electrónico y distribución digital puede cambiar la logística del snack, ampliando el tamaño del mercado y presentando nuevos productos a consumidores ansiosos de conocer nuevos sabores, a la vez que disminuyen los costos en los planes de marketing.

Oportunidad: Papas Crunch tiene la posibilidad de comercializar mediante tiendas en línea, marketplaces, así como realizar venta directa al consumidor.

Acceso a maquinaria y tecnología: Para papas crunch se podrían presentar algunas barreras de inversión en maquinaria debido a la capacidad financiera de la compañía, también para realizar procesos de automatización industrial, e incluso de contratación de personal con conocimiento en tecnologías de punta en gestión de cadena logística (compras, almacenamiento, distribución, entre otros). Todo lo anterior suele ser un reto difícil de superar para empresas familiares pequeñas.

Amenaza: si no se mantiene al día tecnológicamente, podría perder competitividad ante grandes fabricantes con mejor escala.

Entorno Ambiental

El entorno ambiental comprende los factores ecológicos, climáticos y de sostenibilidad que afectan la producción, el consumo y la percepción social de los productos. “Las presiones por adoptar prácticas sostenibles y mitigar el impacto ambiental son hoy determinantes en la legitimidad empresarial”. (Pérez, 2019).

Tendencias de Sostenibilidad: El procesamiento de los diferentes tubérculos que utiliza Papas Crunch implica el consumo de agua, energía, aceites, tratamientos de desechos, empaques plásticos entre otros. La creciente presión por prácticas sostenibles es real.

Amenaza: Si Papas Crunch no implementa prácticas ambientales responsables (empaquete reciclable, reducción de desperdicio, etc.), podría enfrentar a mediano y largo plazo costos más altos que sus competidores, o incluso el rechazo de sus productos en ciertos canales de venta, por lo que es necesario iniciar los procesos para reconocer dichas prácticas e ir las incorporando en los modelos de producción y distribución de la compañía, mitigando los riesgos que ellas conllevan.

Tendencias de Sostenibilidad: Al mismo tiempo, es una oportunidad para Papas Crunch posicionarse como marca responsable, “snack con productos autóctonos”, “procesamiento sostenible” entre otras etiquetas que permitan a los consumidores comprender los beneficios en términos de sostenibilidad del producto.

Oportunidad: destacar en el mercado como marca ecológica o local con menor huella ambiental puede atraer consumidores concienciados.

Entorno Legal

Autores como Rodríguez (2020) y Betancourt (2011), indican que “el entorno legal está conformado por el conjunto de leyes, normas y regulaciones que rigen la creación, operación y responsabilidad de las empresas”. Incluye los requisitos de sanidad, etiquetado, seguridad laboral, propiedad intelectual y protección del consumidor, a cumplir, teniendo siempre como referencia el cumplimiento del marco jurídico vigente.

Diferentes tendencias legales: Normativas sobre etiquetado, contenido de grasas, sodio, aceites trans en snacks, publicidad dirigida a menores, entre otras.

Amenaza: posibles restricciones futuras de publicidad, impuestos a snacks no saludables, requerimientos de etiquetado pueden aumentar costos de cumplimiento.

Legislación sobre protección al inversionista: Protección de marca, propiedad intelectual, contratos de distribución, también importación/exportación si se amplía.

Oportunidad: Papas Crunch tiene la posibilidad de proteger su marca mediante el registro, crear patentes por nuevos procesos o recetas, asegurar contratos con tiendas, todo lo anterior debido a la estabilidad legal que le da el régimen colombiano.

En conclusión, el análisis PESTEL aplicado al emprendimiento Papas Crunch, permite identificar una serie de factores del entorno que inciden en su desempeño y proyección dentro del mercado regional y nacional. Este análisis pone de manifiesto diferentes oportunidades asociadas a su modelo de negocio, así como amenazas que podrían afectar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

En el componente político y legal, se evidencia la oportunidad derivada de las políticas de apoyo al emprendimiento y a la formalización empresarial promovidas por organismos como la Cámara

de comercio del Putumayo, Prosperidad Social (DPS) y Corpoamazonía. Estas instituciones han brindado espacios de visibilización, fortalecimiento técnico y acompañamiento a pequeños productores de la región. Asimismo, la legislación sobre propiedad industrial permite a Papas Crunch proteger su marca y productos mediante registros que salvaguardan la identidad empresarial y favorecen la consolidación de una reputación sólida frente a los consumidores.

En el ámbito económico, el abastecimiento local de materias primas representa una ventaja competitiva significativa. La disponibilidad de tubérculos amazónicos como la papa, la yuca, la yota o el chiro facilita la producción continua y reduce los costos logísticos, fortaleciendo la economía regional al generar ingresos directos para agricultores locales. Además, la diferenciación de sus productos por su textura “crunch” y su calidad “premium” les otorga un valor agregado frente a otras marcas presentes en el mercado, lo cual puede traducirse en una mayor fidelización y la apertura de oportunidades empresariales para ingresar a segmentos dispuestos a pagar un precio superior por productos naturales y artesanales.

Desde la dimensión tecnológica, se identifican posibilidades de innovación y mejora en los procesos productivos, tanto en la optimización de maquinaria como en el desarrollo de nuevas presentaciones o sabores que conserven el carácter autóctono del producto. Igualmente, el aprovechamiento del comercio online surge como una oportunidad estratégica que permitiría ampliar los canales de venta, reducir la dependencia de los espacios físicos y aumentar la visibilidad de la marca a nivel nacional, especialmente a través del uso de redes sociales, plataformas de comercio electrónico y ferias virtuales. “De esta forma, el uso de comercio online se convierte en una oportunidad estratégica relacionada con la adaptación tecnológica”.

(Martínez y Vasquez 2018)

En cuanto al entorno ambiental, el posicionamiento de Papas Crunch como una empresa sostenible refuerza su imagen ante los consumidores contemporáneos, cada vez más conscientes de la importancia de la producción responsable. El vínculo con programas como “Negocios Verdes” de Corpoamazonía impulsa prácticas de reducción de residuos, aprovechamiento eficiente de los recursos y responsabilidad ecológica, factores que fortalecen su legitimidad y su coherencia con la identidad amazónica.

No obstante, el análisis también revela amenazas importantes. Entre ellas, el alto grado de competencia por parte de grandes marcas nacionales e internacionales que disponen de presupuestos elevados en publicidad, marketing y distribución, lo cual dificulta la expansión de Papas Crunch en canales masivos. Asimismo, los cambios regulatorios en materia tributaria pueden afectar los márgenes de rentabilidad y generar mayores cargas administrativas para las pequeñas empresas.

Otra amenaza relevante proviene de la tendencia del consumidor hacia snacks más saludables, con menor contenido de grasas o frituras, lo que puede exigir ajustes en las fórmulas o procesos productivos. También se identifica la limitación para realizar inversiones tecnológicas de alto costo, que impide acceder a maquinaria moderna o sistemas de automatización competitivos. Finalmente, el endurecimiento de las regulaciones ambientales representa un reto constante para mantener el cumplimiento normativo sin afectar la estructura de costos

En conjunto, el análisis PESTEL pone en evidencia que Papas Crunch se desenvuelve en un entorno desafiante pero lleno de oportunidades. Su éxito dependerá de la capacidad para innovar, fortalecer alianzas institucionales y conservar su identidad territorial y sostenible, elementos que hoy constituyen su principal diferenciador en el mercado.

Estrategias de Mercado

Las estrategias de mercado son las acciones y decisiones que una empresa diseña para alcanzar sus objetivos comerciales, atraer clientes y posicionarse frente a la competencia. Estas estrategias buscan identificar las necesidades del público objetivo, definir la propuesta de valor del producto o servicio y seleccionar los canales más adecuados para su promoción y distribución. Además, implican analizar el entorno, los precios y la competencia para tomar decisiones que permitan aumentar las ventas y fortalecer la marca. En general, una buena estrategia de mercado combina creatividad, análisis y planificación para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Estrategias de Producto

El producto se concibe como un sistema de valor que integra atributos sensoriales (sabor auténtico y crocancia controlada), estándares de proceso (tiempo y temperatura de fritura, contenido de sal, uniformidad de corte), empaque funcional (barrera contra humedad y oxígeno, sello confiable), y narrativa territorial que legitima el origen amazónico del portafolio. En este marco, Yuquitas, Bataticas, Maduritos, Mix y Yoticas constituyen una arquitectura de oferta que cubre preferencias saladas y dulce-saladas, optimizando prueba y recompra en formatos de 25 g para impulso y 45 g para compartir, con ciclos de producción-abastecimiento cortos que sostienen la promesa de fresca en estante

Estandarización Sensorial

La primera línea de trabajo se orienta a reforzar la estandarización sensorial mediante especificaciones técnicas por SKU (espesor objetivo, rango térmico de fritura, tiempo máximo de residencia, nivel de sal) y protocolos de control de calidad por lote, incluyendo paneles

sensoriales internos quincenales y pruebas de vida útil acelerada que garanticen estabilidad de crocancia y perfil de sabor durante el periodo de anaquel previsto.

Ingeniería del Empaque

La segunda línea se centra en la ingeniería del empaque, privilegiando materiales con barrera efectiva y sellos térmicos consistentes, con pruebas periódicas de integridad y reducción de oxígeno residual; el diseño gráfico debe reforzar el “Crunch natural del Putumayo”, con íconos claros de ingrediente principal, mensajes de origen local y sellos de cumplimiento sanitario visibles.

Arquitectura de Portafolio

La tercera línea propone una arquitectura de portafolio que mantenga el core de rotación (Yuquitas y Maduritos) y utilice Mix como puerta de entrada a la categoría, mientras Yoticas y Bataticas fortalecen diferenciación y experimentación controlada; se sugiere introducir ediciones limitadas estacionales con especias locales (p. ej., ají amazónico) para dinamizar la novedad sin comprometer la productividad.

Adecuación Nutricional

La cuarta línea aborda la adecuación nutricional responsable: mantener sodio moderado y explorar pilotos de reducción de grasa por optimización térmica, así como explorar un formato horneado en micro-lotes para ferias locales, midiendo aceptación antes de escalar. Finalmente, se incorpora trazabilidad por lote en la etiqueta (código y fecha), articulada al sistema FIFO, y un manual de manejo en bodega y PDV para preservar textura y evitar exposición a humedad/calor.

Incrementar la Generación de Valor

Consolidar el producto como un “sistema de consistencia” permite capturar valor más allá del precio, defendiendo la preferencia en estantes altamente competidos. El énfasis en estándares de proceso, empaque con barrera y narrativa territorial coherente asegura una experiencia sensorial repetible y, por tanto, una mayor rotación.

Estrategias de Precio

La política de precios debe equilibrar accesibilidad percibida en canal tradicional con cobertura de costos y sostenimiento del margen bruto objetivo ($\geq 35\%$), evitando guerras de precio con jugadores de gran escala. En este contexto, la claridad del precio al tendero, la coherencia del precio por gramo entre formatos y la disciplina promocional son determinantes para preservar rentabilidad y confianza en la relación comercial.

Establecimiento de una Relación Intuitiva Precio – Valor

Se establece una arquitectura de precios por formato que asegure una relación precio-valor intuitiva: el paquete de 25 g se posiciona como impulso de alta rotación, mientras el de 45 g ofrece una ventaja de precio por gramo que incentive la compra del producto en empaque más grande, sin canibalizar el formato base.

La política de margen del canal se diseña con límites de precio por tipo de cliente (tienda de barrio, minimercado, cafetería, punto turístico), evitando descuentos innecesarios; se definen bonificaciones por volumen y por cumplimiento de exhibición (display/frente de anaquel) en lugar de rebajas directas que erosionen el precio de lista.

Implementar un Enfoque de Estrategias de Desarrollo Local Participativo

Se adopta un enfoque de Estrategias de Desarrollo Local Participativo (EDLP) del tendero (precio estable) con promociones tácticas de corta duración atadas a eventos locales y temporadas (ferias, festividades regionales), priorizando “packs de impulso” controlados sobre rebajas abiertas; las promociones se condicionan a objetivos medibles (número de frentes, share de exhibición, rotación incremental).

Listas de Precios Diferenciadas

Para el escalamiento a corredores y departamentos adyacentes, se definen listas de precios diferenciadas por zona considerando flete y complejidad logística, preservando precio sugerido al consumidor para evitar distorsiones entre territorios.

Políticas de Venta a Crédito Acorde a los Canales de Distribución

Finalmente, se articulan términos de pago prudentes con el canal (plazos cortos en clientes nuevos; ampliaciones graduales ligadas a historial de rotación y devoluciones), y se monitorea el precio efectivo neto por SKU para asegurar que, después de incentivos, se mantiene el umbral de margen.

Una gobernanza de precios clara y disciplinada protege la propuesta de valor y blindo la sostenibilidad financiera frente a actores con mayor escala.

El éxito se medirá a través de los siguientes indicadores:

- Margen bruto adecuado ($\geq 35\%$)
- Control del precio al público
- Cumplimiento del mix de ventas esperado.

Esta arquitectura, soportada en listas de precios y promociones con propósito, controla posibles afectaciones al margen de rentabilidad mientras favorece las relaciones comerciales con el canal brindando estabilidad y sostenibilidad al negocio.

Estrategias de Promoción

La comunicación debe traducir la promesa sensorial y social de la marca (sabor auténtico, crocancia consistente, origen putumayense y contribución al tejido productivo local) en acciones simples y medibles en el punto de venta, complementadas con presencia digital básica y activaciones de alta cercanía comunitaria. En categorías de antojo y decisión rápida, la visibilidad y la prueba guiada son más eficaces que campañas masivas costosas.

Centrar el Mensaje de Marketing en “Productos Autóctonos del Putumayo”

Se consolida una narrativa de marca centrada en “Crunch natural del Putumayo”, integrando mensajes de frescura (ciclos cortos producción-tienda), origen local, pertenencia a la región y estándar sanitario como habilitante de confianza; ello se refleja en empaques, cenefas y habladores de precio con lenguaje visual consistente.

Implementar la Promoción a través del Manejo de la Imagen en los Puntos Calientes de los Canales de Distribución

En Puntos de Venta (PDV) se priorizarán módulos de mostrador y displays colgantes de fácil armado, con guías de planograma para ganar frentes contiguos y altura visual; se establece un cronograma de degustaciones en franjas horarios y lugares de alta afluencia, combinando Mix como puerta de prueba y refuerzo en Yuquitas/Maduritos para consolidar preferencia.

Presencia Localizada en Comunicación Digital

En comunicación digital, se propone una presencia focalizada (Instagram y WhatsApp Business) con parrilla mensual de piezas cortas: historias de origen, micro-recetas con acompañamientos, “detrás de cámaras” del proceso estandarizado y publicaciones asociadas a puntos de venta aliados, opiniones de consumidores y tenderos distribuidores, fomentando el pedido por mensajería del tendero.

Se activa un programa del canal con mecánicas simples (sell-out medido por fotos de estante y reporte de ventas), entregando material publicitario (POP) y bonificaciones no monetarias (kits de exhibición, degustaciones financiadas) a cambio de visibilidad y cobertura.

Establecimiento de Alianzas Locales que Refuercen el Marketing, la Imagen y el Posicionamiento de los Productos

Donde sea pertinente, se deben articular micro-alianzas locales (ferias, eventos comunitarios, turismo regional) para reforzar el tejido social, y al mismo tiempo la reputación y prueba, evitando promesas nutricionales no verificadas y asegurando cumplimiento de normas de etiquetado y publicidad responsable. El mensaje siempre debe ser claro en la construcción de empatía hacia las familias productoras de la marca, en su condición de vulnerabilidad y su esfuerzo para aferrarse a una mejora en su calidad de vida mediante el emprendimiento.

La promoción efectiva en esta categoría es ejecución, no discurso. Medir y aprender en ciclos cortos conlleva optimizar la inversión hacia lo que mueve rotación: visibilidad, prueba y recordación local.

Los indicadores sugeridos incluyen:

- share de exhibición (frentes en anaquel),
- tasa de conversión en degustaciones,
- alcance / engagement orgánico en redes propias,
- número de pedidos recurrentes por mensajería del canal

Este andamiaje comunicacional consolida el posicionamiento como snack local confiable, y crea un puente reputacional para el salto a nuevos corredores comerciales.

Estrategias de distribución

La distribución debe materializar la promesa de frescura y disponibilidad en tiendas, articulando una ruta de mercado por fases geográficas y un modelo operativo que priorice cobertura efectiva, frecuencia de visita adecuada y cumplimiento de la rotación según la producción, es decir lo primero producido debe ser lo primero que se venda (FIFO), con acuerdos simples y verificables en canal tradicional y micro - cadenas regionales.

Crecimiento por Anillos Geográficos

Se propone un plan de expansión por cercanía geográfica:

- Núcleo Puerto Asís (cobertura intensiva y alta frecuencia)
- Corredor Mocoa–Puerto Asís–Orito (cobertura extensiva con frecuencias diferenciadas según potencial)
- Departamentos vecinos mediante distribuidores regionales con acuerdos de servicio (frecuencia mínima, niveles de inventario, merchandising básico).

La ruta-a-mercado se soporta en clasificación de los puntos de venta en categorías A/B/C según su ticket promedio y el tráfico que soporten, definiendo frecuencia de visita (semanal/quincenal/mensual).

Mantener un fill rate objetivo ($\geq 95\%$) y reposición guiada por ventas, no por despacho; así se implementará un libro de ruta con listas de chequeo de cumplimiento en rotación del producto bajo el modelo FIFO, temperatura/ humedad de bodega y evidencia fotográfica de exhibición.

Para minimizar quiebres, se establece un plan de inventarios por referencia con stocks de seguridad y puntos de compra – re - orden por consumo, evitando sobreacumulación que perjudique la frescura y la crocancia de los productos.

Metas claras de crecimiento a distribuidores

En la fase de escalamiento, los contratos con distribuidores incluyen metas de cobertura y rotación, reportes periódicos y cláusulas de material POP; se consideran pilotos con microcadenas locales (minimercados y tiendas de conveniencia) en capitales de departamento para validar la propuesta fuera del núcleo. De manera complementaria, se habilita venta institucional selectiva (cafeterías, turismo) cuando la logística asegure entrega y exhibición adecuadas, preservando coherencia con el precio sugerido al consumidor.

Una distribución disciplinada convierte la ventaja sensorial en disponibilidad tangible y predecible. La gestión por datos de ruta permite ajustar frecuencias, prevenir quiebres y sostener la vida útil en estante.

Además, durante el escalamiento resulta crítico fortalecer los procesos de trade marketing para asegurar que la visibilidad de marca acompañe el crecimiento geográfico. Esto implica alinear con los distribuidores lineamientos claros de exhibición, auditorías de cumplimiento y programas

de incentivos basados en rotación incremental. La integración de información provenientes de revisiones en punto de venta, fotos, checklists, registros de facing y precios, aporta evidencia objetiva para corregir desvíos rápidamente y garantizar que la propuesta de valor se preserve de manera homogénea en distintos territorios. Una correcta ejecución en estantería no solo protege la percepción de calidad, sino que también incrementa la probabilidad de recompra en canales donde el consumidor decide en segundos.

Asimismo, es recomendable incorporar mecanismos de planeación colaborativa (CPFR) con los distribuidores más estratégicos. Al compartir proyección de demanda, calendarios promocionales y restricciones logísticas, se reducen los costos por inventarios excedentes y se mejora la precisión en la asignación de producto hacia zonas de mayor rotación. Esta coordinación eleva la eficiencia de la cadena, evita el deterioro de producto por sobrealmacenamiento y facilita la expansión hacia corredores más alejados sin generar presiones financieras innecesarias. En esta etapa, la disciplina operativa es tan importante como el posicionamiento de marca, pues una ruptura sistemática o una entrega tardía puede erosionar rápidamente los avances ganados en el mercado.

Para la distribución los KPIs clave son:

- Cobertura de PDV activos
- Cumplimiento de frecuencia de visita
- Días de inventario por referencia
- Devoluciones como porcentaje de las ventas
- Vida útil remanente promedio al arribo.

Con estos pilares, la marca puede replicar su modelo desde el núcleo hacia corredores vecinos, sin sacrificar la experiencia de producto ni la rentabilidad por peso vendido.

Diseño Organizacional

Parafraseando a Betancourt (2000), el diseño organizacional puede comprenderse como el modo en que los administradores estructuran, ordenan y articulan los recursos disponibles; humanos, tecnológicos, financieros y físicos con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Este proceso implica comprender y organizar los macroprocesos que conforman el funcionamiento global de la entidad, y posteriormente distribuir de manera adecuada las responsabilidades entre los distintos cargos, funciones y roles. A través de este ordenamiento, la organización logra coordinar con eficiencia los flujos de información, los movimientos asociados a las mercancías, tanto de materias primas como de productos terminados, y la circulación del dinero dentro del sistema. En esencia, el diseño organizacional se convierte en la base que permite que cada componente interno se integre armónicamente, contribuyendo así a que la empresa funcione como un sistema coherente y orientado a resultados.

De acuerdo con lo planteado por Vargas (2002), “cuando se desarrolla un plan de negocios es posible identificar el diseño organizacional mediante varios elementos clave que permiten visualizar cómo se gestionará la estructura interna”. Entre estos componentes se encuentran: la estructura básica adicional, las líneas de autoridad, los mecanismos de dirección y control, como los comités directivos o las instancias de supervisión estratégica y finalmente el estilo de dirección adoptado por la alta gerencia. Cada uno de estos elementos se convierte en una guía que facilita la toma de decisiones y define el comportamiento general de la organización, al establecer cómo se ejercerá el liderazgo, cómo se distribuirá el poder y bajo qué esquemas se garantizará el cumplimiento de las metas propuestas.

Ahora bien, el presente capítulo amplía esta perspectiva al incluir otras dimensiones que enriquecen la comprensión del diseño organizacional. En primer lugar, se aborda la identificación de la estructura encargada de orientar la gestión del talento humano, lo cual implica definir cómo se organizan las áreas, equipos y puestos de trabajo. Esta identificación es fundamental porque permite clarificar las funciones esenciales para el desempeño organizacional y especificar cuáles son los cargos nuevos necesarios para cumplir con los objetivos planteados en el plan de negocio. A partir de ello, se ofrece una descripción general de cada puesto, donde se aclaran las tareas principales, las competencias requeridas y la posición jerárquica que ocuparán dentro de la estructura corporativa.

Este análisis resulta relevante porque la estructura organizacional representa la forma en que el trabajo se divide, se coordina y se supervisa dentro de la empresa. Además, determina cómo se asignan responsabilidades, cómo se distribuyen las cargas laborales y qué mecanismos se implementan para garantizar la comunicación entre procesos, unidades o departamentos. Como lo señala Chiavenato (2016), “la estructura organizacional no solo define la disposición formal de los diferentes componentes internos, sino que también establece las relaciones de dependencia, los niveles jerárquicos y las reglas mediante las cuales se integran las funciones operativas, tácticas y estratégicas”.

Asimismo, la estructura formal puede representarse mediante herramientas como descripciones de puestos, manuales de funciones, organigramas y diagramas de procesos, los cuales sirven para visualizar de manera clara cómo se articula el funcionamiento organizacional. Estos instrumentos facilitan la comprensión del rol que desempeña cada individuo dentro del sistema y permiten garantizar que las tareas y responsabilidades estén alineadas con los objetivos globales del negocio. Así, el diseño organizacional no se limita únicamente a definir quién hace qué, sino que

también establece las rutas de comunicación necesarias para asegurar que la información fluya adecuadamente entre los distintos niveles jerárquicos.

Otro aspecto fundamental del diseño organizacional tiene que ver con las líneas de autoridad y los mecanismos de control. Las líneas de autoridad permiten visualizar la jerarquía interna, indicando quién reporta a quién y cómo se toman las decisiones dentro de la empresa. Este aspecto es clave para garantizar que exista claridad en los procesos de supervisión y para evitar ambigüedades en la ejecución de las funciones asignadas. De la misma manera, los mecanismos de dirección y control, como los comités directivos o las reuniones de seguimiento, permiten mantener la alineación entre los diferentes departamentos y asegurar que los planes operativos y estratégicos se estén ejecutando conforme a las metas trazadas.

El estilo de dirección, por su parte, influye directamente en el clima organizacional y en la forma en que se gestionan las relaciones laborales. Un estilo de dirección participativo puede fomentar la comunicación abierta y la innovación, mientras que uno más autoritario puede centrarse en el control y la eficiencia.

En este sentido, la manera en que los líderes ejercen su rol impacta directamente en la productividad y motivación del equipo de trabajo, convirtiéndose en un elemento que debe ser cuidadosamente definido dentro del diseño organizacional.

En síntesis, el diseño organizacional constituye un elemento esencial dentro de un plan de negocios, ya que establece las bases para que la empresa pueda operar de manera eficiente, coherente y orientada a la consecución de resultados.

Al definir claramente la estructura, los roles, las responsabilidades y los mecanismos de autoridad y control, se crea un marco que permite a la organización adaptarse a los cambios del

entorno, coordinar sus procesos internos y garantizar que cada recurso contribuya efectivamente al logro de los objetivos empresariales.

Estructura Organizacional

El organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, mediante la cual se visualizan de manera clara y ordenada las relaciones jerárquicas, los niveles de autoridad, los flujos de comunicación y la distribución de funciones al interior de una entidad. Su propósito principal es mostrar cómo se organizan y articulan las diferentes áreas, cargos y unidades que conforman la empresa, facilitando así la comprensión del funcionamiento interno y la coordinación entre los diversos procesos que la integran. A través del organigrama es posible identificar quién toma decisiones, a quién reporta cada cargo y cómo se encadenan las responsabilidades en los distintos niveles de la organización.

Este instrumento se convierte en una guía fundamental para la administración, ya que contribuye a clarificar las responsabilidades individuales y colectivas, evitar duplicidades y corregir posibles vacíos en la asignación de tareas. También sirve como base para analizar la eficiencia del diseño organizacional y determinar si la estructura actual responde adecuadamente a las necesidades estratégicas y operativas de la empresa. En este sentido, el organigrama no solo refleja la organización tal como es, sino que también facilita procesos de reestructuración o mejora cuando se busca optimizar el desempeño institucional.

Los organigramas pueden clasificarse según distintos criterios: su forma de representación (verticales, horizontales, radiales o mixtos), su alcance (generales o específicos) o su nivel de detalle (estructurales o funcionales).

Cada tipo ofrece una perspectiva distinta del funcionamiento organizacional, permitiendo resaltar jerarquías, dependencias, relaciones funcionales o vínculos entre unidades. Aunque su diseño suele parecer simple, su contenido es estratégico, pues sintetiza de manera visual información clave para la gestión del talento humano, la coordinación administrativa y la toma de decisiones.

Además, el organigrama cumple una función comunicativa tanto interna como externa.

Internamente, promueve la transparencia al proporcionar a los colaboradores una visión clara de la estructura en la que se insertan, lo que facilita la comprensión de los canales formales de comunicación y de los mecanismos de supervisión.

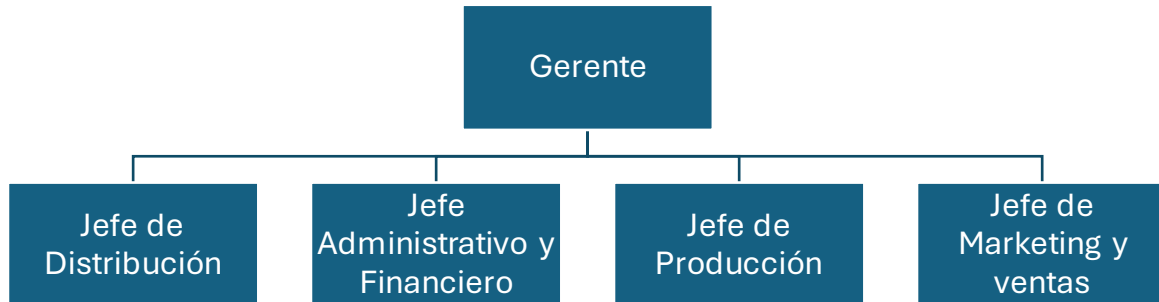
Externamente, puede ser utilizado para presentar la estructura corporativa a socios, entidades regulatorias, proveedores o inversionistas, lo que contribuye a la credibilidad y profesionalismo de la organización.

En conclusión, el organigrama es una herramienta administrativa esencial que sintetiza de manera gráfica cómo se distribuye el poder, cómo se organizan las áreas y cómo se articulan los roles dentro de una empresa.

Su correcta elaboración y actualización permanente resultan fundamentales para asegurar que la estructura organizacional sea coherente, funcional y alineada con los objetivos estratégicos que la institución se propone alcanzar.

Figura 2

Organigrama Papas Crunch



Fuente: Autoría propia

Líneas de Autoridad

Las líneas de autoridad se refieren a la estructura formal que establece quién tiene el derecho y la responsabilidad de tomar decisiones, asignar tareas y supervisar el trabajo dentro de una organización. Estas líneas indican el flujo jerárquico desde los niveles directivos superiores hasta los niveles operativos, delimitando de manera clara quién reporta a quién. Su propósito es garantizar orden, coordinación y coherencia en la ejecución de las actividades, evitando duplicidades y contradicciones en las instrucciones. En esencia, “las líneas de autoridad son el marco que define la cadena de mando y proporcionan claridad sobre las relaciones de supervisión”. (Betancourt y Morris, 2000).

Además, las líneas de autoridad cumplen una función esencial para el control organizacional, ya que facilitan la rendición de cuentas y el seguimiento del desempeño. “Cuando están bien definidas, permiten que cada colaborador conozca sus responsabilidades, los límites de su toma de decisiones y los canales adecuados para escalar información o resolver conflictos”.

(Betancourt y Morris, 2000). Esto incrementa la eficiencia, fortalece la comunicación interna y contribuye a que la organización funcione de manera más cohesionada, alineando los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos.

Papas Crunch debe conservar una estructura organizacional ligera y flexible, acorde con su etapa de desarrollo y con la necesidad de sostener un crecimiento gradual y controlado.

La dirección general continúa a cargo de su fundador, quien actúa como principal referente estratégico y se encarga de orientar la implementación de la visión corporativa, garantizar la coherencia en las decisiones y supervisar el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Esta centralización inicial permite mantener agilidad en la toma de decisiones y asegurar que la cultura organizacional siga alineada con los valores que dieron origen a la marca.

En cuanto a la organización interna, se plantea una delimitación precisa de funciones y áreas de responsabilidad. El componente logístico debe quedar bajo la conducción de un responsable que administre integralmente los procesos de compras, almacenamiento y distribución, asegurando eficiencia, trazabilidad y control de costos. Por otro lado, se recomienda vincular un contador o contadora con experiencia en gestión administrativa, financiera y tributaria, quien asumiría el rol de jefe administrativo y financiero, garantizando la salud económica, el cumplimiento normativo y la adecuada planeación presupuestal.

Adicionalmente, se contempla la figura de un jefe de producción, encargado de coordinar la manufactura, estandarizar los procesos y velar por la calidad del producto; en una primera fase, este rol podría ser desempeñado por el mismo líder logístico, dando lugar a un Jefe de Operaciones que integre ambas áreas mientras la empresa consolida volumen y complejidad. Finalmente, se propone incorporar a la estructura un jefe de marketing y ventas, responsable de diseñar las estrategias comerciales, gestionar los canales de distribución, liderar la ejecución promocional y alcanzar las metas de crecimiento. Esta distribución de funciones brinda claridad, facilita la especialización progresiva y permite que Papas Crunch escale su operación sin comprometer la coherencia estratégica ni la eficiencia operativa.

Mecanismos de Dirección y Autoridad (Comité directivo)

Se considera para Papas crunch que la duración del plan de marketing es de tres años. Durante este tiempo, el seguimiento al cumplimiento de metas e indicadores establecidos desde la aprobación del proyecto se realiza a través de un comité, compuesto por el gerente y su equipo directivo, compuesto por los jefes de las diferentes áreas. Los informes de evolución del proyecto se realizan de manera mensual. Ajustes al proyecto correspondientes a desviaciones en las previsiones de mercado deben ser analizadas en el comité de, y aprobadas por la gerencia.

Estilos de Dirección

El liderazgo para este proyecto debe ejecutarse desde una perspectiva comercial, siempre buscando satisfacer las necesidades de los compradores y distribuidores, con buen relacionamiento interpersonal, capacidad de motivación de los colaboradores y aseguramiento en el cumplimiento de las metas. El jefe de marketing y ventas debe ser una persona con orientación

al logro, alta competencia comunicativa, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo de personas y visión integral del negocio.

Cargos y Principales Responsabilidades

Una vez diseñada la estructura de Papas crunch conforme a las mejores prácticas y a las estrategias del plan de mercado, se procede a identificar la formación recomendada y las responsabilidades que debe tener cada uno de los principales cargos en la dirección de la empresa. Dado el supuesto de que el responsable del respectivo proceso no cumpla en la actualidad con la formación requerida pero que su desempeño sea adecuado y cuente con las competencias para cumplir las responsabilidades identificadas, se puede incluir dentro de la planeación el dinero y tiempo necesario para financiar los estudios que requiera. Además, será muy útil para buscar las personas que sean requeridas en un futuro para la empresa.

Gerente

Misión del Cargo

Garantizar el crecimiento sostenible de Papas Crunch liderando la visión estratégica, armonizando todas las áreas del negocio y asegurando que los procesos de producción, comercialización, distribución y finanzas funcionen de forma integrada para fortalecer la marca y expandir su presencia en la región.

Formación Recomendada

Profesional en Administración, Ingeniería Industrial o áreas afines.

Formación en gestión de pymes, gestión estratégica liderazgo en costos, entre otros.

Responsabilidades Principales

- Liderar la visión estratégica, el crecimiento y el posicionamiento de Papas Crunch.

- Coordinar y supervisar a los jefes de área (administrativo, producción, marketing y distribución).
- Aprobar planes de producción, marketing, expansión comercial y presupuestos.
- Definir prioridades trimestrales y evaluar el cumplimiento de indicadores claves.
- Asegurar el cumplimiento de normas sanitarias, tributarias y operativas.
- Respaldar decisiones clave como:
 - Nuevos materiales de empaques.
 - Estrategias de precios.
 - Entrada de nuevos mercados y alianzas.
- Autorizar inversiones en maquinaria, transporte, POP, ferias y campañas.
- Velar por el cumplimiento del manual FIFO, auditorías y estándares de calidad.
- Impulsar una narrativa de marca diferenciadora basada en el origen amazónico.

Jefe Administrativo y Financiero

Misión del cargo

Asegurar la estabilidad financiera y operativa de Papas Crunch mediante una gestión eficiente de costos, precios, inventarios y flujos de caja, proporcionando información confiable para la toma de decisiones y garantizando que los recursos estén alineados con las metas de expansión y rentabilidad.

Formación Recomendada

Profesional en Contaduría, Administración, Economía, Finanzas o afines.

Manejo de Excel avanzado, sistemas contables y costos.

Deseable experiencia en pymes, inventarios y logística es un plus.

Responsabilidades Principales

- Definir y mantener la arquitectura de precios por formato.
- Diseñar bonificaciones por volumen o exhibición junto con marketing
- Crear listas por zonas (Putumayo y corredores vecinos).
- Ajustar precios según costos logísticos y variaciones de materias primas.
- Establecer plazos de pago para nuevos clientes y ampliaciones según historial.
- Gestionar pagos, facturación, cartera y tesorería.
- Control de inventarios (coordinación con planta y distribución).
- Preparar proyecciones de flujo de caja, demanda y costos.
- Coordinar cierres contables, informes fiscales y auditorías.
- Compartir la proyección de demanda con planta y distribución para ajustar producción y rutas.
- Soportar el diseño del programa de incentivos por rotación incremental.

Jefe de Distribución

Misión del Cargo

Optimizar la cobertura comercial y la disponibilidad del producto en todos los puntos de venta, garantizando rutas eficientes, inventarios adecuados y exhibiciones competitivas, para asegurar que Papas Crunch esté presente, visible y rotando en cada mercado objetivo.

Formación Recomendada

Tecnólogo o profesional en Logística, Administración, Operaciones o áreas afines.

Conocimiento en rutas, manejo de PDV, inventarios y logística de alimentos.

Responsabilidades Principales

- Garantizar cobertura comercial:
 - Cobertura intensiva en Puerto Asís.
 - Expansión Mocoa–Orito.
- Acuerdos con distribuidores de departamentos vecinos.
- Clasificar puntos de venta y asignarlos por cobertura.
- Crear el libro de ruta con checklist FIFO.
- Ejecutar y consolidar reportes fotográficos de exhibición.
- Establecer metas de cobertura y rotación por zona.
- Ajustar inventarios por zona según ventas y estacionalidad.
- Asegurar uso de cláusulas POP en acuerdos comerciales.
- Ejecutar pilotos con microcadenas y nuevos canales.
- Realizar auditorías mensuales junto con marketing.
- Reportar fotos, checklists y la situación real de exhibición.
- Compartir proyección de demanda con lo administrativo.
- Coordinar calendarios promocionales y disponibilidad de producto.

Jefe de Producción (jefe de planta)

Misión del Cargo

Producir snacks de alta calidad de manera consistente, innovando continuamente en procesos, empaques y nuevos desarrollos, y asegurando trazabilidad, frescura y cumplimiento de estándares que fortalezcan la reputación de Papas Crunch como un producto confiable y diferenciado.

Formación Recomendada

Tecnólogo o profesional en Ingeniería de Alimentos, Producción o Química.

Conocimientos en BPM, HACCP, control de calidad y manejo de maquinaria.

Responsabilidades Principales

- Crear fichas técnicas por SKU (espesor, temperatura, sal).
- Ejecutar paneles sensoriales quincenales.
- Realizar pruebas aceleradas de vida útil.
- Seleccionar junto con marketing materiales de empaque con barrera.
- Ejecutar pruebas de integridad de sellos.
- Desarrollar micro-lotes horneados y pilotos.
- Reducción de grasa.
- Mantener estándares de proceso y frescura.
- Implementar trazabilidad por lote y manual FIFO.
- Coordinar ajustes de producción para:
- Ediciones limitadas estacionales.
- Incrementos de demanda en temporadas altas.
- Validar pruebas de nuevos ingredientes o proveedores.
- Supervisar inventarios de materias primas y empaques.
- Coordinar con administrativo los costos de producción para definir precios.

Jefe de Marketing y Ventas**Misión del Cargo**

Impulsar el posicionamiento y crecimiento de Papas Crunch mediante estrategias de marca, comunicación y trade marketing que conecten con el consumidor, fortalezcan la narrativa amazónica y aumenten la rotación en punto de venta, consolidando la identidad visual y comercial de la empresa.

Formación Recomendada

Profesional en marketing, Comunicación, Diseño, Publicidad o Administración.

Con conocimientos en branding, trade marketing y ventas de consumo masivo.

Responsabilidades Principales

- Mantener y actualizar el portafolio base (Yuquitas, Maduritos).
- Planear y ejecutar ediciones limitadas estacionales.
- Realizar evaluación trimestral de desempeño por SKU.
- Rediseñar o actualizar el empaque gráfico.
- Reforzar la narrativa amazónica en empaques y PDV.
- Diseñar el calendario promocional por eventos locales.
- Crear packs de impulso y promociones tácticas.
- Desarrollar habladores de precio, POP local y módulos/displays.
- Ejecutar degustaciones semanales y activaciones.
- Definir el planograma por canal.
- Elaborar la parrilla mensual de contenido.
- Crear historias del origen, recetas y videos cortos.
- Coordinación con PDV aliados (comunicaciones, material POP, promociones).
- Participar en ferias regionales y actividades comunitarias.
- Unificar narrativa visual en empaque, cenefas y POP.

- Realizar auditorías conjuntas con Distribución.
- Aportar información de mercado para ajustar precios y proyecciones.
- Coordinar calendarios promocionales con Distribución y Administrativo.

Conclusiones

El desarrollo del presente estudio permitió analizar de manera integral las condiciones del mercado, el comportamiento del consumidor, y las capacidades internas de la empresa, con el objetivo de formular una propuesta estratégica orientada al fortalecimiento y posicionamiento.

Los resultados evidencian que existe una aceptación favorable del producto, en el mercado objetivo, que se sustentan en atributos como su calidad, características diferenciales y pertinencia dentro del contexto local. Esta valoración positiva configura un escenario propicio para la consolidación de la oferta siempre que se implementen estrategias orientadas a mejorar su visibilidad.

En relación con el entorno competitivo, se identificó que la empresa se desenvuelve en un mercado con presencia de diversos oferentes, sin embargo, cuenta con oportunidades de diferenciación a partir de su propuesta de valor. En ese sentido, el enfoque estratégico debe inclinarse hacia el fortalecimiento de atributos distintivos, en lugar de competir únicamente por volumen y escala.

Desde una perspectiva interna, el análisis permitió reconocer la necesidad de reestructurar de manera mas formal los procesos organizacionales, de manera particular en lo relacionado con la gestión comercial, planificación estratégica y la definición de roles. Implementar una estructura organizacional clara, permite mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad.

En el aspecto metodológico, aunque el tamaño fue inferior al inicialmente estimado, la información recolectada permitió identificar tendencias relevantes del mercado y del comportamiento del consumidor. Pr tanto los resultados obtenidos, constituyen una base válida para la toma de decisiones.

Finalmente, la propuesta del plan de marketing se fundamenta en los hallazgos del estudio, y plantea acciones concretas orientadas a fortalecer el posicionamiento, mejorar la comunicación con el cliente, y optimizar los canales de comercialización. Su implementación permitirá avanzar en la consolidación de su presencia en el mercado y en el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Referencias bibliográficas

Betancourt, B., (2011), Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, Universidad del Valle, Programa Editorial. Cali.

Betancourt, B., (2014), Análisis sectorial y competitividad, Ecoe Ediciones, Bogotá.

Betancourt, B., Morris, E., (2000), Diseño organizacional. La estructura. De las estructuras verticales a las organizaciones horizontales, Cali, colombia, MBA Ediciones.

<https://www.studocu.com/co/document/universidad-del-valle-colombia/matematicas-financieras/betancourth-benjamin-2000-diseno-organizacional-la-estructura-capitulo-2-los-organigramas-pag-9-30/5587292>

Camara de comercio del Putumayo (2025). Informe de Gestión. Cámara de Comercio del Putumayo.<https://ccputumayo.org.co/wp-content/uploads/2025/02/20240131InformeGestion.pdf>

Chiavenato, I. (2016). Introducción a la teoría general de la administración (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf

Citypopulation (2025), Estadísticas para áreas censales, Orito.Colombia.

https://citypopulation.de/en/colombia/admin/putumayo/86320__orito/

Comestibles Crunch (2025). Puerto Asís. https://www.instagram.com/comestibles_crunch/

Corporación para el desarrollo sostenible del sur de la Amazonía (Corpoamazonía), (2025),

Papas Crunch. Facebook, <https://www.facebook.com/reel/562338396873633>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), (2023), Boletín técnico —

Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2023. Recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/ENA/bol-ENA-2023.pdf>

El País, (2025), Papas Yupi Clásicas y Rizadas Mega Crunch son las más crocantes del país,

Disponible en: <https://www.elpais.com.co/informacion-comercial/papas-yupi-clasicas-y-rizadas-mega-crunch-son-las-mas-crocantes-del-pais.html>

Euromonitor, (2025), Tendencias de consumo y perspectivas del sector.

Artículo.<https://go.euromonitor.com/webinar-2025-consumer-trends-and-industry-insights.html>

Ferrell, O y Hartline, M., (2012). Estrategia de marketing (5.ª ed.). Cengage Learning.

<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>

Galvez, E.J y Garcia de Lema,D (2019).Innovacion y desempeño empresarial en las pymes colombianas.Estudios Gerenciales. Scielo. P. 38-50.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232016000200009

Heizer, J., Render, B., y Munson, C. (2020). Operations management (13th ed.). Pearson.

<https://cssplatformbytha.com/wp-content/uploads/2024/10/Operations-Management-Jay-Heizer-Barry-Render-Chuck-Munson-1.pdf>

https://www.academia.edu/35068011/Osterwalder_Generacion_de_Modelos_de_Negocio_1de

- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681>
- Kotler, P. (2012) Principios de Mercadeo. Pearson, Londres. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf
- Malhotra (2008) Investigación de mercados .Pearson.5ta Edición.
- Martinez,K., y Vasquez, I. (2018).Comercio electrónico en Pymes.Scielo. Vol 12 Núm 2 / p. 45 - 53. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592018000200045
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos. España: Deusto.
- Pérez, D. E. (2019). Gestión ambiental corporativa y sostenibilidad empresarial. Ecoe Ediciones. https://www.ecoediciones.com/ciencias-naturales/ecologia-y-medio-ambiente/la-gestion-ambiental-en-la-empresa-blog/?srsltid=AfmBOorR4v7YWBztBHcWIDhHxADXobbChqefkdsuB94jRQQrRL7W6Zf_
- Pérez, M., (1990). Guía Práctica de Planeación Estratégica, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Cali.

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

Free Press. [http://ijevanlib.yosu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-](http://ijevanlib.yosu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf)

[Competitive-Strategy.pdf](http://ijevanlib.yosu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf)

Rodríguez, J. M. (2020). *Marco legal y responsabilidad empresarial en Colombia*. Editorial

Temis. [https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/027aada5-9b71-44f6-](https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/027aada5-9b71-44f6-9514-8f707860cc06/content)

[9514-8f707860cc06/content](https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/027aada5-9b71-44f6-9514-8f707860cc06/content)

Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14.^a ed.).

McGraw-Hill Interamericana. [https://mercadeo1marthasandino.wordpress.com/wp-](https://mercadeo1marthasandino.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf)

[content/uploads/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf](https://mercadeo1marthasandino.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf)

Vargas, U.A.(2002). *Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas*

pequeñas y medianas. Universidad ICESI, Cali. Pp. 93-108.

[https://unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion_noticias/2modeloparaelaborar](https://unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion_noticias/2modeloparaelaborarunplandenegocio-AndresVargasUrzola.pdf)

[unplandenegocio-AndresVargasUrzola.pdf](https://unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion_noticias/2modeloparaelaborarunplandenegocio-AndresVargasUrzola.pdf)

Anexos

Anexo 1. Cuestionario A. Consumidores de snacks

Introducción y consentimiento

Hola, estamos realizando una encuesta breve para mejorar la oferta local de snacks. Tu participación es voluntaria, anónima y no solicitaremos datos personales sensibles. Tardarás entre 6 y 8 minutos. Puedes omitir cualquier pregunta o retirarte cuando quieras.

Filtro y perfil

1. ¿Tienes 12 años o más? Sí No (fin)
 2. ¿Consumes snacks (papas, plátano, yuca u otros fritos) al menos 1 vez al mes? Sí No (fin)
 3. Edad: 12–17 18–24 25–39 40–59 60+
 4. Género: Mujer Hombre Prefiero no decir
 5. Frecuencia de consumo: Semanal Quincenal Mensual
 6. ¿Dónde sueles comprarlos? (marca todos los que apliquen)
- Tienda de barrio Minimercado Supermercado Otros: _____

Producto

Escala de respuesta para los ítems 7–11:

1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Medianamente, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo.

7. El sabor de estos snacks me gusta. 1–2–3–4–5

8. La crocancia suele ser buena. 1–2–3–4–5
9. El punto de sal está equilibrado. 1–2–3–4–5
10. El empaque mantiene el producto crujiente. 1–2–3–4–5
11. Prefiero ver con claridad el ingrediente principal en la parte frontal del empaque. 1–2–3–4–5
12. ¿Cuáles referencias te atraen más? (marca hasta 2)
- Yuquitas Maduritos Mix Bataticas Yoticas
13. ¿Qué formato compras más? 25 g (impulso) 45 g (para compartir)

Precio

14. ¿Cuánto sueles pagar por el formato 25 g?
- <\$1.200 \$1.200–\$1.300 \$1.400 \$1.500 o más
15. Si el 25 g sube \$200, ¿lo seguirías comprando?
- Sí Tal vez No
16. Para el 45 g, ¿qué precio te parece adecuado?
- \$2.200 \$2.400 \$2.500 >\$2.500

17. El 45 g ofrece mejor relación cantidad–precio que el 25 g. 1–2–3–4–5

(Usa la misma escala: 1 muy en desacuerdo ... 5 muy de acuerdo.)

Promoción / Comunicación

Escala 1–5 como antes.

18. “Hecho en Putumayo” me genera confianza. 1–2–3–4–5
19. Probar el producto en tienda (degustación) me anima a comprar. 1–2–3–4–5
20. Displays/cenefas ayudan a encontrar el producto más rápido. 1–2–3–4–5
21. ¿Sueles ver el producto en redes locales (Facebook/Instagram)?

Sí No A veces

Distribución / Disponibilidad

Escala 1–5 como antes.

22. Encuentro el producto cuando lo busco en mi tienda habitual. 1–2–3–4–5
23. Si no hay existencia, cambio por otra marca/categoría. 1–2–3–4–5

Satisfacción y recomendación

24. Satisfacción general (1 = muy baja ... 5 = muy alta): 1–2–3–4–5
25. Probabilidad de recomendar a un amigo (0–10): ____ (NPS)
26. Compraría nuevamente el producto (0–10): ____ (NPS)

Abiertas (opcional)

27. ¿Qué mejorarías primero (sabor, crocancia, sal, empaque, precio, otro)? _____
28. Sabor favorito o nueva idea de sabor: _____

¡Muchas gracias!

Anexo 2. Hoja de Ruta - Plan de Trabajo

Categoría de Estrategia (4P)	Resumen de la estrategia	Acciones planteadas	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable
Producto	Estandarización sensorial para mantener sabor, textura y calidad uniforme.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear fichas técnicas por SKU (espesor, temperatura, sal). • Ejecutar paneles sensoriales quincenales. • Pruebas aceleradas de vida útil. 	2/01/2026	2/04/2026	Jefe de Planta
Producto	Ingeniería del empaque con barrera eficiente y diseño alineado a	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar nuevos materiales con barrera. • Pruebas de integridad de sellos. • Rediseño gráfico del empaque. 	3/04/2026	4/08/2026	Jefe de Planta + Jefe de marketing

“Crunch natural
del Putumayo”.

Producto	Arquitectura de portafolio optimizada (productos base + innovación).	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener portafolio base (Yuquitas/Maduritos). • Introducir ediciones limitadas estacionales. • Evaluar desempeño por SKU trimestralmente. 	5/08/2026	5/02/2027	Jefe de marketing y Ventas
Producto	Adecuación nutricional y nuevos formatos saludables.	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotos de reducción de grasa. • Desarrollo de micro-lotes horneados. • Implementar trazabilidad por lote y manual de manejo FIFO. 	8/02/2027	8/10/2027	Jefe de Planta

Producto	Incrementar generación de valor por consistencia y narrativa territorial.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar narrativa amazónica en empaques y PDV. • Garantizar estándares de proceso y frescura. 	11/10/2027	10/02/2028	Jefe de marketing
Precio	Relación precio–valor intuitiva entre formatos 25g y 45g.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir arquitectura de precios por formato. • Establecer bonificaciones por volumen/exhibición. 	11/02/2028	12/04/2028	Jefe Administrativo y Financiero
Precio	Estrategia EDLP con promociones tácticas locales.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar calendario promocional por eventos locales. • Packs de impulso controlados. 	13/04/2028	15/08/2028	Jefe de marketing

Precio	Listas de precios diferenciadas por región.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear listas por zonas (Putumayo vs. corredores vecinos). 	16/08/2028	18/09/2028	Jefe Administrativo y Financiero
		<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar por costos logísticos. 			
Precio	Políticas de crédito saludables.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer plazos cortos para nuevos clientes. 	3/04/2026	4/05/2026	Jefe Administrativo y Financiero
		<ul style="list-style-type: none"> • Definir ampliaciones por historial. 			
Promoción	Mensaje centrado en “Crunch natural del Putumayo”.	<ul style="list-style-type: none"> • Unificar narrativa visual en empaque, cenefas y POP. 	1/07/2026	1/10/2026	Jefe de marketing
		<ul style="list-style-type: none"> • Crear habladores de precio con identidad local. 			
Promoción		<ul style="list-style-type: none"> • Instalar módulos/displays. 	1/12/2026	31/05/2027	Jefe de marketing

	Promoción en puntos calientes y degustaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar degustaciones semanales. • Definir planograma. 			
Promoción	Presencia digital localizada (Instagram, WhatsApp Business).	<ul style="list-style-type: none"> • Parrilla mensual con piezas cortas. • Historias del origen, recetas, proceso. • Contenido con PDV aliados. 	1/06/2027	31/05/2028	Jefe de marketing
Promoción	Alianzas locales (ferias, eventos comunitarios, turismo).	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en ferias regionales. • Activaciones comunitarias. • Material POP especializado. 	1/07/2028	2/01/2029	Jefe de marketing
Plaza / Distribución		<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura intensiva en Puerto Asís. 	1/11/2026	1/11/2027	Jefe de Distribución

	Expansión por anillos geográficos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura extensiva Mocoa–Orito. • Acuerdos con distribuidores de departamentos vecinos. 			
Plaza / Distribución	Rutas por categorías A/B/C con frecuencias semanales/quincenales/mensuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar puntos de venta. • Crear libro de ruta con listas de chequeo para el FIFO. • Reportes fotográficos de exhibición. 	1/12/2027	30/03/2028	Jefe de Distribución
Plaza / Distribución	Metas de crecimiento a distribuidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas de cobertura/rotación. • Contratos con cláusulas POP. • Pilotos en micro-cadenas. 	1/05/2028	1/11/2028	Jefe de Distribución

Plaza /	Trade marketing	• Auditorías mensuales.	1/06/2028	29/11/2028	Jefe de Distribución
Distribución	disciplinado y				+ marketing
	auditoría de	• Programa de incentivos por			
	ejecución.	rotación incremental.			
		• Reportes con fotos y listas de			
		chequeo.			
Plaza /	Planeación	• Compartir proyección de	1/04/2029	2/10/2029	Jefe Administrativo +
Distribución	colaborativa con	demanda.			Jefe de Distribución
	distribuidores.	• Coordinar calendarios			
		promocionales.			
		• Ajustar inventarios por zona.			