

Competitividad y Planeación Estratégica: Estudio Aplicado en la Empresa Ricuras en Santander de Quilichao (Cauca)

Recibido: 21/05/2026 - **Aceptado:** 05/08/2026 - **Publicado:** 25/09/2026

María Elvira Arboleda Castro

Economista, Magister en economía, Especialista en Mercadeo Corporativo, Docente de Tiempo completo Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, Integrante del Grupo de Investigación GICES; Semillero de investigación SIES Institución Universitaria Antonio José Camacho. Facultad de Ciencias Empresariales, marboleda@admon.uniajc.edu.co, marearboleda2011@hotmail.com. Santiago de Cali, Colombia.

Ximena Flórez Olaya

Estudiante de Contaduría Pública, VII semestre

Pertenece al semillero de investigación Grupo de investigación GICES, semillero de investigación SIES. Institución Universitaria Antonio José Camacho, Santiago de Cali, Colombia. lamenamena2004@gmail.com

Saray Montaña Perlaza

Estudiante de Contaduría Pública, VII semestre

Pertenece al semillero de investigación Grupo de investigación GICES, semillero de investigación SIES. Institución Universitaria Antonio José Camacho, Santiago de Cali, Colombia. saraylontano@estudiante.uniajc.edu.co

RESUMEN

La competitividad en las pequeñas empresas del sector gastronómico constituye un factor fundamental para su sostenibilidad y permanencia en mercados cada vez más dinámicos y exigentes. En este contexto, la planeación estratégica se consolida como una herramienta clave para fortalecer la gestión organizacional y mejorar la capacidad competitiva de las empresas. El presente artículo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico orientado al fortalecimiento de la competitividad de la empresa Ricuras, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao (Cauca). Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo aplicado y alcance descriptivo, mediante la aplicación de encuestas a consumidores, colaboradores y al propietario del establecimiento, complementadas con herramientas de diagnóstico estratégico. Los resultados evidenciaron fortalezas asociadas a la ubicación estratégica de la empresa, el reconocimiento en el mercado local y la aceptación de sus productos. No obstante, también se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la innovación, la capacitación del personal, la comunicación organizacional y la calidad del servicio.

Se concluye que la implementación de estrategias orientadas a la planificación, innovación y optimización de procesos contribuye significativamente al fortalecimiento de la competitividad

empresarial, permitiendo mejorar el posicionamiento y la sostenibilidad de pequeñas empresas del sector gastronómico en contextos locales.

Palabras Clave: Planeación estratégica, competitividad empresarial, sector gastronómico, innovación organizacional, servicio al cliente

Abstract

Competitiveness in small businesses within the gastronomic sector represents a fundamental factor for sustainability and permanence in increasingly dynamic and demanding markets. In this context, strategic planning has become a key tool to strengthen organizational management and improve business competitiveness. The aim of this article is to design a strategic plan focused on strengthening the competitiveness of Ricuras, a bakery, pastry, and restaurant company located in Santander de Quilichao (Cauca). Methodologically, the study was developed under a quantitative applied approach with a descriptive scope, using surveys conducted with customers, employees, and the business owner, complemented by strategic diagnostic tools. The results revealed strengths related to the company's strategic location, recognition in the local market, and customer acceptance of its products. However, opportunities for improvement were also identified in innovation, staff training, organizational communication, and service quality.

It is concluded that the implementation of strategies focused on planning, innovation, and process optimization significantly contributes to strengthening business competitiveness, improving the positioning and sustainability of small businesses in the gastronomic sector within local contexts.

Keywords: Strategic planning, business competitiveness, gastronomic sector, organizational innovation, customer service

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, los entornos empresariales se encuentran inmersos en dinámicas de transformación constante, impulsadas por la globalización, los avances tecnológicos y los cambios en los hábitos de consumo. Estas condiciones exigen a las organizaciones desarrollar capacidades que les permitan adaptarse de manera eficiente y sostener su participación en mercados cada vez más competitivos. En este sentido, la competitividad se posiciona como un elemento fundamental para la permanencia y el crecimiento empresarial, particularmente en sectores como el gastronómico, donde la innovación, la calidad del servicio y la diferenciación constituyen factores clave.

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan retos significativos derivados de limitaciones en recursos, estructura organizacional y procesos de planificación. En muchos casos, la toma de decisiones se realiza de manera empírica, lo que restringe la identificación de oportunidades y la anticipación de riesgos. Bajo este panorama, la planeación estratégica adquiere relevancia como una herramienta que permite orientar la gestión empresarial, optimizar recursos y establecer lineamientos claros para el logro de objetivos sostenibles.

En Colombia, el sector de panadería, pastelería y restaurante representa una actividad económica de gran importancia, caracterizada por su alta demanda y competitividad. No obstante, variables

como el incremento en los costos de insumos, la evolución en las preferencias de los consumidores y la necesidad de innovación permanente generan escenarios que obligan a las empresas a fortalecer sus estrategias para mantenerse vigentes en el mercado.

En este contexto, la empresa Ricuras, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao (Cauca), evidencia oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la gestión estratégica, la diversificación de su oferta y la calidad del servicio. Estas condiciones hacen necesario el diseño de herramientas que permitan fortalecer su competitividad y mejorar su posicionamiento en el entorno local.

Bajo este panorama, la competitividad empresarial no solo se limita a la capacidad de generar ingresos o mantenerse en el mercado, sino que implica la construcción de ventajas sostenibles a partir de la innovación, la calidad del servicio y la adecuada gestión de los recursos. Particularmente en el sector gastronómico, las empresas deben enfrentarse a consumidores cada vez más exigentes, quienes valoran no solo el producto final, sino también la experiencia integral que ofrece el establecimiento.

Asimismo, la globalización y el acceso a la información han generado cambios significativos en los patrones de consumo, impulsando la necesidad de que las empresas adopten enfoques estratégicos que les permitan diferenciarse en el mercado. En este sentido, factores como la digitalización, la sostenibilidad y la personalización del servicio se han convertido en elementos clave para fortalecer la competitividad empresarial.

En el caso de las pequeñas empresas, estas exigencias representan un desafío aún mayor, debido a limitaciones en recursos financieros, tecnológicos y administrativos. Sin embargo, también constituyen una oportunidad para innovar y generar propuestas de valor adaptadas a las características del mercado local. En este escenario, la planeación estratégica se configura como una herramienta esencial que permite orientar las acciones organizacionales, mejorar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Por lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico orientado al fortalecimiento de la competitividad de la empresa Ricuras, a partir del análisis de su situación actual y la formulación de estrategias que contribuyan a su sostenibilidad y crecimiento.

Con base en lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera la planeación estratégica contribuye al fortalecimiento de la competitividad de la empresa Ricuras, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao (Cauca)?

2. MARCO TEÓRICO Y/O ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

El análisis de la competitividad empresarial y la planeación estratégica ha sido abordado ampliamente en la literatura académica, destacándose como elementos fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. En entornos caracterizados por altos niveles de

competencia y constantes cambios en las dinámicas del mercado, la implementación de estrategias estructuradas se convierte en un factor determinante para mejorar el desempeño organizacional.

En este sentido, diversas teorías han permitido comprender la relación entre la planeación estratégica y la generación de ventajas competitivas, resaltando la importancia del análisis del entorno, la optimización de recursos y la toma de decisiones orientadas al logro de objetivos empresariales. Asimismo, estudios previos a nivel internacional, nacional y regional evidencian que la aplicación de herramientas estratégicas contribuye significativamente al fortalecimiento de la competitividad, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

Por lo anterior, en este apartado se presentan los principales fundamentos teóricos y antecedentes investigativos relacionados con la planeación estratégica y la competitividad empresarial, los cuales permiten sustentar el análisis desarrollado en la empresa Ricuras y orientar la formulación del plan estratégico propuesto.

-Antecedentes Internacionales

Lima y Paredes (2023), se centran en la comprensión del funcionamiento y la influencia de los factores determinantes sociales que afectan a los emprendimientos asociativos dentro del contexto de la economía popular y solidaria en Ecuador. Este enfoque es fundamental, ya que se busca desentrañar las complejidades que rodean a estos emprendimientos, que a menudo son cruciales para el desarrollo económico y social de las comunidades en las que operan esta clase de negocios.

Estudios como el de Hernández et al. (2021) han demostrado que la implementación de planes estratégicos en pequeñas empresas del sector alimenticio contribuye significativamente a mejorar su posicionamiento y sostenibilidad en mercados locales. Estos estudios resaltan la importancia de integrar análisis del entorno, innovación y gestión organizacional.

De igual manera, Rodríguez y López (2021) analizaron el impacto de la formulación estratégica en pequeñas empresas del sector panadero en España, evidenciando que la aplicación de estrategias basadas en el análisis del entorno y la diferenciación del producto contribuye significativamente al fortalecimiento de la competitividad y a la fidelización de los clientes.

Estos estudios internacionales destacan la planeación estratégica como un factor clave para la permanencia y crecimiento de las empresas del sector panadero en contextos competitivos y globalizados.

-Antecedentes Nacionales

De acuerdo con Gutiérrez-Rodríguez y Toro-Salazar (2020), abordan la identificación de los principales factores que influyen en el desarrollo y creación del emprendimiento en Girardot, con un enfoque en el surgimiento de las Start Up's o ideas de negocio.

En el contexto colombiano, varios estudios recientes han abordado la planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de las MIPYMES del sector panadero y gastronómico. García y Martínez (2021) realizaron un estudio en pequeñas panaderías de ciudades intermedias de Colombia, evidenciando que la implementación de planes estratégicos basados en el análisis DOFA

permitió mejorar la organización interna, optimizar procesos y fortalecer el posicionamiento en el mercado local.

López, et al., (2022) desarrollaron una investigación orientada al diseño de un plan estratégico para una panadería artesanal en el suroccidente colombiano, concluyendo que las estrategias enfocadas en la calidad del producto, la atención al cliente y la diferenciación generan un impacto positivo en la competitividad y en la percepción del valor por parte de los consumidores.

Por su parte, informes institucionales como los de la OCDE (2023) y el DANE (2023) resaltan que las MIPYMES del sector alimentario que incorporan procesos de planeación estratégica presentan mayores niveles de resiliencia frente a cambios económicos, variaciones en los costos de las materias primas y transformaciones en los hábitos de consumo

-Antecedentes Regionales

A nivel regional, en el suroccidente colombiano y el departamento del Cauca, se han desarrollado investigaciones orientadas al fortalecimiento de la competitividad de microempresas del sector alimentario. Pérez y Muñoz (2020) analizaron la gestión estratégica de pequeñas empresas del sector panadero en municipios del norte del Cauca, identificando que la falta de planificación estratégica limita su capacidad de crecimiento y adaptación al entorno competitivo.

De igual manera, un estudio realizado por la Cámara de Comercio del Cauca (2021) evidenció que las microempresas del sector panadero que aplican estrategias de gestión, innovación y análisis del mercado logran mejorar su desempeño comercial y consolidar su presencia en mercados locales, aun en contextos de alta competencia.

Estudios como el de Muñoz (2023) evidencian que muchas empresas del sector panificador en el Cauca presentan debilidades en la gestión estratégica, operando de manera empírica, lo que limita su competitividad. Estos resultados resaltan la necesidad de implementar planes estratégicos que permitan mejorar su desempeño y posicionamiento.

MARCO TEÓRICO

El estudio de la planeación estratégica y la competitividad empresarial ha cobrado gran relevancia en el ámbito académico y organizacional, debido a su incidencia en el desarrollo, sostenibilidad y posicionamiento de las empresas en entornos dinámicos. En este sentido, comprender los fundamentos teóricos que sustentan estos conceptos permite analizar de manera integral las capacidades organizacionales y su relación con el entorno competitivo.

Por lo anterior, el presente marco teórico aborda las principales teorías y enfoques relacionados con la planeación estratégica y la competitividad empresarial, así como antecedentes investigativos que permiten contextualizar la problemática objeto de estudio y sustentar el análisis desarrollado en la empresa Ricuras.

Planeación estratégica: fundamentos teóricos

La planeación estratégica se constituye como un proceso fundamental en la gestión empresarial, orientado a definir el rumbo organizacional mediante la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Según David y David (2022), este proceso permite a las organizaciones analizar su entorno interno y externo, establecer objetivos claros y diseñar acciones que conduzcan al logro de ventajas competitivas sostenibles.

Desde una perspectiva teórica, la planeación estratégica se sustenta en diferentes enfoques. Uno de los más relevantes es el enfoque de la administración estratégica, el cual plantea que las organizaciones deben anticiparse a los cambios del entorno y tomar decisiones basadas en el análisis sistemático de factores internos y externos. Asimismo, el modelo de dirección estratégica propone la integración de la visión, misión y objetivos organizacionales como base para la toma de decisiones.

En este sentido, herramientas como el análisis DOFA, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter permiten comprender el entorno competitivo y orientar la formulación de estrategias adecuadas. Estas herramientas facilitan la identificación de oportunidades y amenazas, así como de fortalezas y debilidades, elementos esenciales para la toma de decisiones estratégicas.

De esta manera, el diseño de un plan estratégico cobra relevancia al contribuir a la mejora continua de los procesos administrativos, los cuales comprenden funciones como la planificación, organización, dirección, coordinación y control. En este sentido, la planeación estratégica se concibe como un proceso orientado a la definición de objetivos y la formulación de acciones adecuadas para su cumplimiento, tal como lo plantea Fayol (1961).

De este modo, el diseño de un plan estratégico constituye un elemento fundamental para la optimización de la gestión organizacional, en la medida en que permite mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, reducir el uso innecesario de recursos y orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. En este sentido, el plan de acción se configura como una herramienta clave que facilita la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, fortaleciendo la comunicación interna y el desempeño organizacional (David y David, 2022).

Desde esta perspectiva, el plan estratégico administrativo se concibe como un proceso sistemático, integral y periódico orientado al análisis de la estructura organizacional y del funcionamiento interno de la empresa, con el propósito de identificar problemáticas y proponer alternativas de solución. Para ello, se apoya en el diagnóstico administrativo, el cual permite evaluar la estructura organizacional, las funciones y los procesos internos, contribuyendo a la mejora continua y al fortalecimiento de la competitividad (Robbins y Coulter, 2021).

Teoría de la competitividad empresarial

La competitividad empresarial ha sido ampliamente abordada desde diferentes enfoques teóricos. De acuerdo con Porter (2020), la competitividad se fundamenta en la capacidad de las empresas para generar ventajas competitivas sostenibles, las cuales pueden derivarse del liderazgo en costos o la diferenciación de productos y servicios.

La teoría de las ventajas competitivas plantea que las organizaciones deben desarrollar capacidades distintivas que les permitan sobresalir en el mercado. En este sentido, la innovación, la calidad, el servicio al cliente y la eficiencia operativa se convierten en factores determinantes.

Por otro lado, la teoría de los recursos y capacidades (Resource-Based View) sostiene que la competitividad depende de los recursos internos de la empresa, tales como el talento humano, el conocimiento organizacional y las capacidades tecnológicas. Según Barney (2021), estos recursos deben ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles para generar ventajas competitivas sostenibles.

El origen de la competitividad y del comercio internacional se encuentra en la capacidad de los individuos y las organizaciones para intercambiar bienes y servicios con el fin de obtener beneficios mutuos, tal como lo plantean los enfoques clásicos de la economía (Smith, 2007; Schumacher, 2012). En este marco, la competitividad se fundamenta en principios como la división del trabajo, la especialización productiva, la disponibilidad de factores productivos y las diferencias en los niveles de productividad.

La división del trabajo constituye un elemento esencial, ya que permite la especialización de la fuerza laboral, incrementando la eficiencia y reduciendo los tiempos de producción. De acuerdo con Smith (2007), al simplificar las tareas y enfocarlas en actividades específicas, los trabajadores desarrollan mayores niveles de destreza, lo que favorece el aumento de la productividad. A su vez, la especialización impulsa la innovación, la implementación de nuevas técnicas y la optimización de los procesos productivos.

Otro aspecto relevante es la teoría del valor trabajo, la cual sostiene que el valor de los bienes está determinado por la cantidad de trabajo incorporado en su producción. En este sentido, la especialización contribuye a disminuir los costos de producción, lo que genera ventajas competitivas en términos de eficiencia. Asimismo, la dotación de recursos, tanto naturales como adquiridos, influye en la capacidad productiva de las economías, generando diferencias tecnológicas y de productividad entre los agentes económicos (Carbaugh, 2005).

En este contexto, surge el concepto de ventaja absoluta, el cual establece que un país o empresa es más competitivo cuando puede producir un bien utilizando menos recursos en comparación con otros. Esta ventaja permite la especialización en aquellos bienes en los que se presenta mayor eficiencia, favoreciendo el intercambio y la generación de beneficios económicos (Dev, 2015). En consecuencia, la competitividad se relaciona directamente con la capacidad de producir a menores costos y con mayor eficiencia, lo que impulsa la especialización y el comercio.

En síntesis, la competitividad, desde la perspectiva clásica, se explica a partir de la especialización, la eficiencia productiva y la optimización de recursos, elementos que continúan siendo relevantes en el análisis de las estrategias empresariales y en la formulación de planes estratégicos orientados al fortalecimiento organizacional

Planeación estratégica y competitividad en las PyMES

Durante las últimas décadas, la normatividad colombiana ha experimentado diversos cambios en relación con la clasificación de las empresas, incorporando criterios como el número de empleados,

los ingresos y el capital, así como ajustes en las unidades de medición, pasando del salario mínimo a las unidades de valor tributario (UVT). Estas modificaciones han permitido una mejor caracterización del tejido empresarial en el país.

En este contexto, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan aproximadamente el 96% del total de las unidades productivas en Colombia, siendo las microempresas las de mayor participación. Esta realidad evidencia la importancia de fortalecer su capacidad competitiva, especialmente frente a los retos derivados de la globalización y los acuerdos comerciales internacionales.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y diversos estudios académicos, los micro establecimientos presentan limitaciones en aspectos como la gestión administrativa, la planificación estratégica y el acceso a recursos, lo que incide directamente en su desempeño y sostenibilidad. En este sentido, la planeación estratégica se posiciona como una herramienta fundamental para mejorar la capacidad de respuesta de las Mipymes, permitiéndoles adaptarse a los cambios del entorno, optimizar sus procesos y fortalecer su competitividad en el mercado.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) enfrentan desafíos particulares en relación con la implementación de procesos de planeación estratégica. Según la CEPAL (2021), muchas de estas organizaciones operan sin estructuras formales de planificación, lo que limita su capacidad de crecimiento y adaptación al entorno.

Diversos estudios han demostrado que la planeación estratégica influye positivamente en la competitividad de las PyMES. Por ejemplo, García et al. (2022) señalan que las empresas que implementan estrategias estructuradas logran mejorar su eficiencia operativa, fortalecer su posicionamiento en el mercado y aumentar su capacidad de innovación.

Asimismo, la teoría del crecimiento empresarial establece que la planificación permite a las organizaciones proyectarse a largo plazo, optimizar recursos y reducir la incertidumbre. En este contexto, la planeación estratégica se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad empresarial.

Competitividad en el sector gastronómico

En el análisis de la competitividad, Porter (1990) plantea que los factores que la determinan se encuentran interrelacionados dentro de un sistema dinámico, en el cual los atributos del denominado “diamante competitivo” se refuerzan mutuamente. En este sentido, el desempeño de cada uno de estos elementos depende de la interacción con los demás, siendo influenciado tanto por la competencia interna como por la concentración geográfica de las empresas. Una mayor proximidad entre organizaciones intensifica la competencia, lo que a su vez impulsa procesos de innovación y mejora continua, favoreciendo el desarrollo económico.

Adicionalmente, el papel del Estado y de las instituciones públicas resulta determinante, ya que establecen el marco normativo y regulatorio que condiciona la dinámica competitiva de los sectores productivos. En el caso del sector gastronómico, estos factores inciden directamente en la forma en que las empresas estructuran sus estrategias y responden a las exigencias del entorno.

Por otra parte, la competitividad empresarial puede analizarse a partir de múltiples variables internas, entre las que se destacan la planeación estratégica, la gestión de la producción y el aprovisionamiento, el aseguramiento de la calidad, la comercialización, la gestión financiera, los sistemas de información y la gestión del talento humano y ambiental. Estas dimensiones, según Mejía, et al., (2019), permiten evaluar de manera integral el desempeño organizacional, facilitando la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora dentro de las empresas

El sector gastronómico se caracteriza por su dinamismo y alta competitividad, lo que exige a las empresas desarrollar estrategias que les permitan diferenciarse y adaptarse a las demandas del mercado. Según la Organización Mundial del Turismo (2022), la gastronomía se ha consolidado como un factor clave en la economía, impulsando el desarrollo local y la generación de empleo.

Desde una perspectiva teórica, la competitividad en este sector se relaciona con la experiencia del cliente, la calidad del servicio y la innovación en productos. Estudios como el de Ramírez y Torres (2021) destacan que la satisfacción del cliente y la percepción de valor son determinantes para la fidelización y el posicionamiento empresarial.

Además, la teoría del marketing de servicios resalta la importancia de aspectos intangibles como la atención al cliente, la ambientación y la percepción del servicio, los cuales influyen directamente en la competitividad de las empresas gastronómicas.

En concordancia con los fundamentos teóricos expuestos, el análisis del entorno empresarial constituye un elemento esencial para la formulación de estrategias competitivas, especialmente en sectores como el gastronómico, donde las condiciones del mercado, la ubicación y el contexto físico influyen directamente en el desempeño organizacional. En este sentido, resulta necesario examinar las características del entorno en el que se desarrolla la empresa Ricuras, con el fin de comprender los factores que inciden en su competitividad y orientar la toma de decisiones estratégicas.

El sector panadero y gastronómico en el municipio de Santander de Quilichao se caracteriza por una alta dinámica comercial, en la que convergen diversos establecimientos que compiten en términos de calidad, precio y servicio. Este entorno exige a las empresas desarrollar estrategias que les permitan diferenciarse y posicionarse en el mercado local.

Enfoque contemporáneo de la competitividad empresarial

En el contexto actual, la competitividad empresarial ha evolucionado más allá de los enfoques tradicionales centrados únicamente en los costos y la productividad, incorporando elementos como la innovación, la sostenibilidad y la orientación al cliente. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023), las empresas que logran integrar procesos estratégicos con innovación constante presentan mayores niveles de adaptación y resiliencia frente a entornos cambiantes.

En este sentido, la competitividad en pequeñas empresas del sector gastronómico se encuentra estrechamente relacionada con la capacidad de generar experiencias diferenciadas para el cliente,

lo que implica no solo ofrecer productos de calidad, sino también construir una propuesta de valor basada en el servicio, la identidad del negocio y la cercanía con el consumidor.

Asimismo, la transformación digital se ha convertido en un factor determinante en la competitividad empresarial, incluso en pequeñas organizaciones. El uso de herramientas tecnológicas para la gestión de pedidos, la promoción en redes sociales y la fidelización de clientes permite ampliar el alcance del negocio y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Por otra parte, la sostenibilidad empresarial ha cobrado relevancia como un elemento estratégico que influye en la percepción del consumidor. Las empresas que adoptan prácticas responsables en el uso de recursos, manejo de residuos y procesos productivos no solo cumplen con la normativa vigente, sino que también fortalecen su imagen y generan valor agregado.

En este contexto, la planeación estratégica se consolida como el eje articulador que permite integrar estos elementos dentro de la gestión organizacional, orientando a las empresas hacia la construcción de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Por su parte, la empresa Ricuras se encuentra ubicada en una zona estratégica del municipio, lo que favorece el acceso de clientes y su visibilidad comercial. No obstante, las condiciones del entorno físico y la presencia de competidores cercanos generan la necesidad de fortalecer sus capacidades competitivas mediante la implementación de herramientas de planeación estratégica.

Entorno en el que orbita el sector panadero y gastronómico

El análisis del entorno en el que se desenvuelve el sector panadero y gastronómico resulta fundamental para comprender las condiciones que influyen en el desarrollo empresarial. Este contexto permite identificar las dinámicas del mercado, los comportamientos de consumo y los factores externos que inciden en el posicionamiento y la competitividad de las organizaciones, particularmente en el ámbito local donde opera la empresa Ricuras.

En este sentido, la empresa Ricuras se encuentra ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, en el departamento del Cauca, específicamente en una zona central estratégica frente al parque principal. Esta ubicación le permite integrarse a uno de los espacios con mayor actividad comercial, social y cultural del municipio, facilitando su visibilidad y el acceso a un amplio segmento de consumidores.

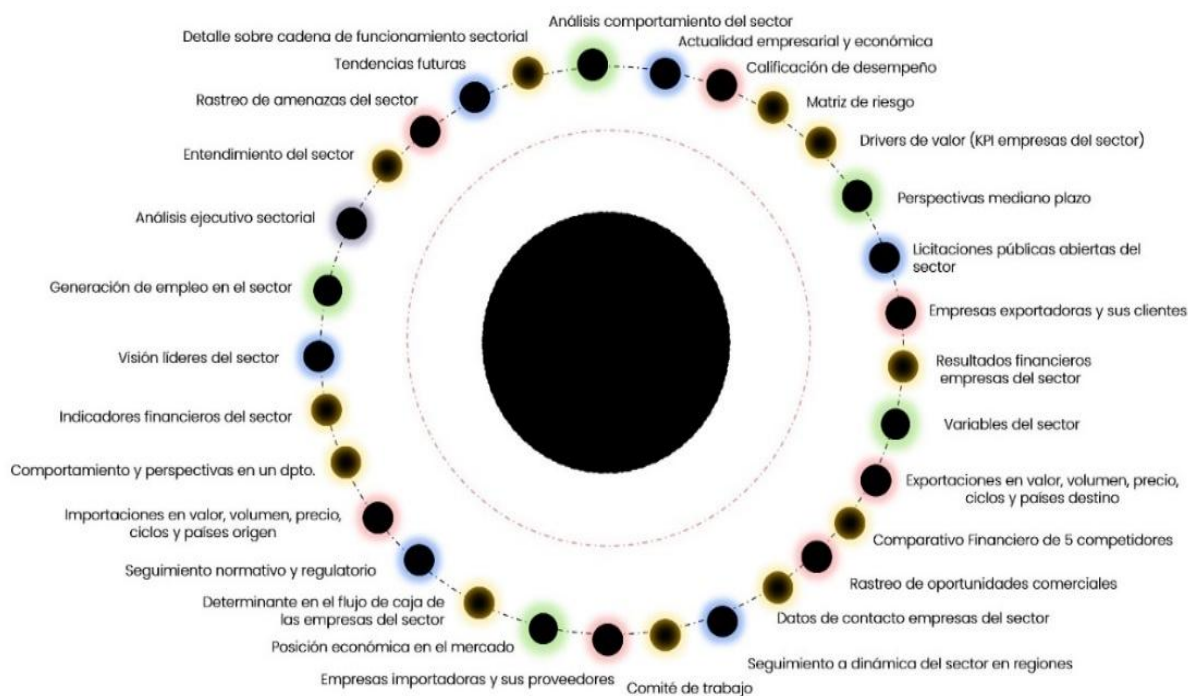
La proximidad al parque central favorece un alto flujo de personas, incluyendo residentes y visitantes, lo que incrementa la exposición del establecimiento y fortalece su reconocimiento en el mercado local. Esta condición le permite posicionarse como una alternativa accesible y visible dentro del sector gastronómico del municipio.

Adicionalmente, al encontrarse en un entorno urbano con alta concentración de actividades comerciales, institucionales y sociales, la empresa se beneficia del dinamismo económico característico de la zona. Esta interacción constante genera oportunidades de consumo, especialmente para clientes que demandan productos de panadería y pastelería, así como espacios de encuentro durante sus actividades diarias.

Desde la perspectiva estratégica, la ubicación de Ricuras responde a la necesidad de situar la oferta en puntos donde se concentra la demanda, garantizando un flujo continuo de clientes potenciales. Este aspecto, junto con la variedad de productos y las condiciones del servicio, contribuye al fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado local.

En síntesis, la localización de la empresa constituye un factor determinante en su competitividad, al aprovechar las ventajas del entorno urbano del parque principal de Santander de Quilichao y su incidencia en la dinámica comercial y social del municipio.

Figura 1. Entorno en el que orbita el sector panadero y gastronómico



Fuente: Sectorial (2025) Industria panificadora en Colombia. <https://sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/>

Ubicación de la empresa Panadería Ricuras (Panadería, Pastelería y Restaurante)

La empresa Ricuras se encuentra ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, departamento del Cauca, específicamente en una zona estratégica del área central, frente al parque principal. Esta localización le permite integrarse a uno de los espacios con mayor actividad social, comercial y cultural del municipio, favoreciendo su visibilidad y facilitando el acceso a un amplio segmento de clientes potenciales.

Su cercanía al parque central la sitúa en un punto de alta circulación peatonal, donde convergen habitantes y visitantes, lo que incrementa su nivel de exposición en el mercado local. Esta condición contribuye a que el establecimiento sea fácilmente reconocido y accesible, fortaleciendo su posicionamiento frente a los consumidores.

Adicionalmente, al ubicarse en un entorno caracterizado por una significativa dinámica comercial, la empresa se beneficia de la interacción con diversas actividades económicas, institucionales y sociales que se desarrollan en la zona. Este contexto genera oportunidades constantes de consumo, especialmente para clientes que demandan productos de panadería y pastelería, así como espacios de encuentro durante el desarrollo de sus actividades diarias.

Contexto físico y entorno de la empresa Ricuras

El análisis del contexto y entorno empresarial constituye un elemento fundamental en la comprensión de la dinámica competitiva de las organizaciones, especialmente en sectores como el gastronómico, donde las condiciones del mercado, la ubicación y los factores socioeconómicos influyen directamente en el desempeño empresarial. En este sentido, el entorno no solo determina las oportunidades de crecimiento, sino también los desafíos que enfrentan las empresas para mantenerse y posicionarse en el mercado.

Desde una perspectiva estratégica, el estudio del entorno permite identificar variables externas como la competencia, los hábitos de consumo, el desarrollo económico local y las características del territorio, las cuales inciden en la toma de decisiones organizacionales. Asimismo, el análisis del contexto facilita comprender cómo la empresa interactúa con su entorno y cómo puede aprovechar sus condiciones para fortalecer su competitividad.

En este marco, resulta pertinente analizar el entorno en el que se desarrolla la empresa Ricuras, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, con el fin de identificar los factores que influyen en su funcionamiento, su posicionamiento en el mercado y las oportunidades que pueden ser aprovechadas mediante la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento de su competitividad.

Figura 2. Logo Corporativo



Fuente: Fuente: Panadería Ricuras (2025)

Figura 3. Contexto físico y entorno de la Empresa Ricuras (Panadería, Pastelería y Restaurante)



Fuente: Panadería Ricuras (2025)

3. METODOLOGÍA O DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo aplicado, con un alcance descriptivo, ya que se orientó a analizar las condiciones actuales de la empresa Ricuras y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de su competitividad. Este enfoque permitió recopilar información relevante sobre el comportamiento de los consumidores, las

condiciones internas de la organización y las percepciones del entorno, con el fin de fundamentar la formulación del plan estratégico.

Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por tres grupos: consumidores, colaboradores y el propietario de la empresa Ricuras.

En el caso de los consumidores, la población corresponde a los clientes habituales y potenciales del establecimiento. Para la recolección de información se aplicaron encuestas a 202 consumidores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando su disponibilidad y relación directa con el servicio ofrecido.

En cuanto a los colaboradores, la población estuvo constituida por el personal que labora en la empresa, aplicándose encuestas a un total de 24 empleados, lo que permitió obtener información directa sobre los procesos internos y el clima organizacional.

Adicionalmente, se incluyó al propietario del establecimiento como informante clave, con el fin de obtener una visión estratégica y administrativa de la empresa.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de cuestionarios estructurados dirigidos a consumidores, colaboradores y al propietario de la empresa. Estos instrumentos permitieron identificar percepciones relacionadas con la calidad del servicio, la oferta de productos, la gestión organizacional y los factores que inciden en la competitividad.

Asimismo, se utilizaron herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis del entorno y la evaluación interna de la organización, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fuentes de información

La investigación se apoyó en fuentes de información primarias y secundarias.

Las fuentes primarias correspondieron a la información recolectada directamente a través de las encuestas aplicadas a consumidores, colaboradores y al propietario de la empresa Ricuras, lo que permitió obtener datos de primera mano sobre la situación actual del negocio.

Por su parte, las fuentes secundarias incluyeron la revisión de literatura académica, artículos científicos, informes institucionales y documentos relacionados con la planeación estratégica y la competitividad empresarial, los cuales sirvieron como base teórica para sustentar el estudio.

El instrumento se estructuró a partir de dimensiones asociadas a la competitividad empresarial, tales como calidad del producto, servicio al cliente, precio percibido, satisfacción general, fidelización y posicionamiento competitivo, las cuales se operacionalizan mediante indicadores e ítems específicos.

Tabla 1.*Variables para la medición de la percepción del cliente*

Dimensión	Indicadores	Ítems de encuesta
Calidad del producto	Frescura del producto	Los productos ofrecidos por Ricuras son frescos.
	Sabor	El sabor de los productos de Ricuras cumple mis expectativas.
	Presentación	La presentación de los productos es atractiva.
	Variedad	Ricuras ofrece una variedad adecuada de productos.
Servicio al cliente	Amabilidad del personal	El personal de Ricuras brinda una atención amable y respetuosa.
	Rapidez en la atención	El servicio es ágil y oportuno.
	Atención a solicitudes	El personal atiende adecuadamente mis solicitudes o inquietudes.
Precio percibido	Relación precio–calidad	Los precios son acordes a la calidad de los productos y servicios.
	Accesibilidad del precio	Los precios de Ricuras son accesibles frente a otras panaderías del municipio.
Satisfacción general	Experiencia global	Mi experiencia general en Ricuras es satisfactoria.
	Cumplimiento de expectativas	Ricuras cumple mis expectativas como cliente.
Fidelización del cliente	Intención de recompra	Volvería a comprar productos o servicios en Ricuras.
	Recomendación	Recomendaría la empresa Ricuras a familiares o amigos.
Posicionamiento competitivo	Preferencia frente a competidores	Prefiero Ricuras frente a otras panaderías del municipio.
	Diferenciación	Considero que Ricuras se diferencia de sus competidores.

Fuente: Elaboración propia

Procesamiento y análisis de la información

Una vez recolectada la información, se procedió a su organización, clasificación y análisis con el fin de identificar patrones y tendencias relevantes para el estudio. Los datos obtenidos a partir de las encuestas fueron sistematizados en matrices de análisis, lo que permitió facilitar su interpretación y posterior discusión.

El análisis de la información se desarrolló mediante técnicas de estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes para representar las percepciones de los encuestados en relación con las variables de estudio. Este proceso permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión de la empresa.

Adicionalmente, los resultados fueron contrastados con los fundamentos teóricos abordados en el marco conceptual, lo que permitió establecer relaciones entre la teoría y la realidad empresarial, fortaleciendo el análisis y la interpretación de los hallazgos

MARCO LEGAL

El análisis del marco legal constituye un elemento fundamental en el desarrollo de estudios organizacionales, ya que permite identificar las normas, leyes y disposiciones que regulan el funcionamiento de las empresas dentro de su contexto. En el caso del sector panadero y gastronómico, el cumplimiento de la normatividad vigente resulta determinante para garantizar la calidad de los productos, la seguridad alimentaria, las condiciones laborales y la sostenibilidad del negocio.

En este sentido, a continuación, se presenta un compendio de las principales disposiciones legales aplicables a la empresa Ricuras, las cuales establecen lineamientos en materia sanitaria, comercial, tributaria y laboral, y que inciden directamente en su operación y competitividad

Tabla 1. *Marco Legal sector panadero y gastronómico en Colombia*

TEMA	INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN/ NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN/ARTÍCULOS
Sector Panadero y gastronómico en Colombia	Constitución Política (1991)	Establece en sus artículos 333 y 334 la libertad de empresa y la función social de la actividad económica, señalando que el Estado debe promover el desarrollo empresarial y la competitividad, especialmente de las pequeñas unidades productivas. Este principio respalda la actividad de las panaderías y gastronomía como agentes económicos relevantes dentro del desarrollo local y regional.
En materia sanitaria	Resolución 2674 de 2013	Expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social, la cual establece los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos que fabrican, procesan, envasan, almacenan, transportan y comercializan alimentos. Esta resolución regula aspectos como las condiciones locativas, la higiene del personal, el control de procesos y la manipulación de alimentos, siendo de obligatorio cumplimiento para las panaderías y pastelerías, y un factor clave para la calidad y la confianza del consumidor.
Código Sanitario Nacional	Ley 9 de 1979,	Constituye el marco general en materia de salud pública y control sanitario, estableciendo lineamientos para prevenir riesgos asociados a la producción y consumo de alimentos. Su aplicación en el sector panadero contribuye a la protección de la salud de los consumidores y al fortalecimiento de las buenas prácticas de manufactura
Perspectiva de la protección al consumidor	Ley 1480 de 2011	Estatuto del Consumidor regula los derechos y deberes tanto de los consumidores como de los productores y proveedores de bienes y servicios. En el caso del sector panadero, esta norma exige información clara y veraz sobre los productos, precios visibles, calidad acorde a lo ofrecido y mecanismos de atención a quejas y reclamos, elementos que inciden directamente en la reputación y competitividad de las empresas.”

Ámbito empresarial y de formalización,	Ley 590 de 2000	• Modificada por la Ley 905 de 2004, define y promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Estas leyes establecen criterios de clasificación empresarial y promueven el acceso a programas de apoyo, capacitación y financiamiento, lo cual resulta relevante para panaderías como Ricuras, al facilitar su fortalecimiento organizacional y estratégico
Ley de Emprendimiento	Ley 2069 de 2020	• Busca fomentar la creación, sostenibilidad y crecimiento de los emprendimientos en el país, mediante la simplificación de trámites, el fortalecimiento de capacidades empresariales y el impulso a la innovación. Esta norma constituye un respaldo legal para la implementación de planes estratégicos orientados a la competitividad y al crecimiento del sector panadero.
Ámbito laboral	Código Sustantivo del Trabajo	• Regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, estableciendo derechos, deberes y condiciones mínimas laborales. Su cumplimiento es fundamental para garantizar la estabilidad del talento humano, la productividad y la responsabilidad social empresarial en las panaderías.

Fuente: Elaboración propia

El conjunto de normas expuestas evidencia la importancia del cumplimiento del marco legal como un factor clave para el adecuado funcionamiento de la empresa Ricuras. La aplicación de estas disposiciones no solo garantiza el desarrollo de sus actividades dentro de los parámetros establecidos por la ley, sino que también contribuye al fortalecimiento de su competitividad, al generar confianza en los consumidores y mejorar sus procesos internos.

En este sentido, el conocimiento y la adecuada implementación de la normativa vigente se convierten en un elemento estratégico que permite a la empresa minimizar riesgos, optimizar su gestión y consolidarse en el mercado local.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS O HALLAZGOS

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas a consumidores, colaboradores y al propietario de la empresa Ricuras permitió identificar diversos factores que inciden en su nivel de competitividad, evidenciando tanto fortalezas como oportunidades de mejora en su gestión organizacional.

En primer lugar, desde la perspectiva del consumidor, se identifican oportunidades importantes en relación con la diversificación de productos, la innovación y la calidad del servicio. Si bien la empresa cuenta con reconocimiento en el mercado local, se evidencian necesidades asociadas a la ampliación de la oferta, especialmente en productos diferenciados y saludables, así como en la implementación de estrategias que fortalezcan la experiencia del cliente. Estos aspectos reflejan la importancia de adoptar enfoques estratégicos que permitan responder de manera efectiva a las nuevas tendencias de consumo.

En cuanto al componente organizacional, los resultados evidencian que, aunque existe un ambiente laboral favorable, persisten debilidades en aspectos como la comunicación interna, la capacitación del personal y el reconocimiento al desempeño. Estas condiciones limitan el aprovechamiento del talento humano como recurso estratégico, lo que impacta directamente en la calidad del servicio y en la competitividad empresarial.

Desde el punto de vista económico, la empresa se desenvuelve en un entorno caracterizado por alta competencia y sensibilidad en los precios, lo que exige una gestión eficiente de los recursos y una adecuada estructuración de costos. La ausencia de una planeación estratégica formal limita la capacidad de la empresa para anticiparse a cambios del mercado y aprovechar oportunidades de crecimiento.

En el ámbito competitivo, la ubicación estratégica de la empresa representa una ventaja significativa; sin embargo, esta condición por sí sola no garantiza su sostenibilidad en el mercado. La competencia en el sector gastronómico local exige a las empresas diferenciarse mediante la innovación, la calidad del servicio y la implementación de estrategias que fortalezcan su posicionamiento.

Por otra parte, en relación con el componente ambiental, se identifican oportunidades para incorporar prácticas sostenibles en los procesos productivos, lo que no solo contribuiría al cumplimiento de normativas, sino que también podría convertirse en un elemento diferenciador frente a la competencia, considerando las tendencias actuales hacia el consumo responsable.

En conjunto, los hallazgos evidencian que la empresa Ricuras cuenta con condiciones favorables para fortalecer su competitividad; no obstante, requiere la implementación de un plan estratégico que articule sus procesos, optimice sus recursos y oriente sus acciones hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles, permitiendo afirmar que, aunque la empresa cuenta con ventajas como su ubicación estratégica y reconocimiento en el mercado local, la ausencia de una planeación estratégica formal limita su capacidad de consolidar dichas ventajas como factores de competitividad sostenible.

Dentro de este contexto, los resultados obtenidos evidencian que la empresa Ricuras presenta oportunidades significativas en términos de diversificación de productos e innovación, lo cual coincide con lo planteado por Porter (2020), quien señala que la diferenciación es un elemento clave para el fortalecimiento de la competitividad en mercados altamente dinámicos. En este sentido, la limitada percepción de innovación por parte de los consumidores refleja la necesidad de implementar estrategias orientadas a generar valor agregado y mejorar el posicionamiento en el mercado local.

De igual forma, las debilidades identificadas en la atención al cliente y la capacitación del personal permiten establecer una relación directa con la teoría de recursos y capacidades, la cual sostiene que el talento humano constituye un recurso estratégico determinante para el desempeño organizacional. La falta de fortalecimiento en estas áreas limita la capacidad de la empresa para ofrecer un servicio competitivo, afectando su sostenibilidad en el tiempo.

En cuanto al entorno económico, la empresa se enfrenta a un escenario caracterizado por alta competencia y sensibilidad en los precios, lo que exige una adecuada gestión de costos y una

planeación estratégica que permita anticipar cambios del mercado. Estos hallazgos coinciden con estudios recientes sobre Pymes, los cuales destacan la importancia de estructurar estrategias que faciliten la adaptación a entornos cambiantes.

Desde una perspectiva más integral, los resultados obtenidos permitieron evidenciar que la competitividad empresarial en el sector gastronómico no depende únicamente de factores internos, sino también de la capacidad de adaptación al entorno. En el caso de la empresa Ricuras, se observa que, aunque cuenta con una ubicación estratégica y reconocimiento en el mercado local, la ausencia de una estructura formal de planeación limita su capacidad para responder de manera proactiva a las dinámicas del mercado.

En este sentido, la competitividad debe entenderse como un proceso dinámico que implica la articulación de múltiples factores, entre los que se destacan la innovación, la calidad del servicio, la gestión del talento humano y la eficiencia operativa. Estos elementos, cuando son gestionados de manera estratégica, permiten a las organizaciones generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Asimismo, es importante resaltar que las pequeñas empresas del sector gastronómico enfrentan condiciones particulares, como la alta informalidad, la presión en los precios y la dependencia de la demanda local. Estas características hacen indispensable la implementación de herramientas de planeación estratégica que permitan orientar la toma de decisiones y reducir la incertidumbre.

Análisis integral de la competitividad

El análisis integral de la competitividad de la empresa Ricuras permite evidenciar que su desempeño no depende de un único factor, sino de la interacción de múltiples variables internas y externas. En este sentido, la calidad del producto, la atención al cliente, la ubicación y la percepción del precio constituyen elementos clave en la construcción de su posicionamiento en el mercado local.

No obstante, los resultados reflejan que la empresa enfrenta desafíos relacionados con la innovación y la diferenciación, aspectos fundamentales en un entorno competitivo como el sector gastronómico. La limitada incorporación de nuevos productos y estrategias comerciales puede afectar su capacidad para atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes.

Desde el punto de vista organizacional, se identifican oportunidades para fortalecer la gestión del talento humano, especialmente en aspectos relacionados con la capacitación y la comunicación interna. Estas variables inciden directamente en la calidad del servicio, lo que a su vez impacta la percepción del cliente y la competitividad empresarial.

En relación con el entorno, la empresa opera en un contexto caracterizado por alta competencia y dinamismo comercial, lo que exige una constante adaptación a las condiciones del mercado. En este sentido, la planeación estratégica se convierte en una herramienta clave para anticipar cambios y orientar la toma de decisiones.

Fortalezas y oportunidades de mejora en la competitividad de Ricuras

Los hallazgos obtenidos permitieron identificar diversas fortalezas competitivas en la empresa Ricuras, entre las que se destacan su ubicación estratégica en el centro del municipio, el reconocimiento que posee dentro del mercado local y la aceptación de sus productos por parte de los consumidores. Estos aspectos representan ventajas importantes, ya que favorecen la visibilidad del establecimiento, el flujo constante de clientes y el posicionamiento de la empresa dentro del sector gastronómico de Santander de Quilichao.

Asimismo, se evidenció que la variedad de productos ofrecidos y la permanencia de la empresa en el mercado constituyen factores que fortalecen su competitividad, debido a que generan confianza y reconocimiento entre los consumidores. Desde esta perspectiva, la empresa cuenta con condiciones favorables para consolidar una propuesta de valor diferenciada dentro del entorno local.

No obstante, también se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la innovación, la capacitación del personal, la comunicación organizacional y la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento del servicio al cliente. Estas situaciones reflejan limitaciones en la gestión estratégica de la organización, lo que puede afectar su capacidad para responder de manera eficiente a las exigencias del entorno competitivo.

De igual manera, el análisis evidenció que la ausencia de procesos formales de planeación estratégica dificulta la estructuración de objetivos claros y la definición de acciones orientadas al crecimiento empresarial. En este sentido, los resultados permiten establecer que la planeación estratégica constituye un elemento fundamental para fortalecer la competitividad de la empresa Ricuras, al facilitar la optimización de recursos, la toma de decisiones y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

En consecuencia, los hallazgos responden a la pregunta de investigación planteada, al demostrar que la implementación de estrategias organizacionales orientadas a la planificación, innovación y mejora continua puede contribuir significativamente al fortalecimiento competitivo de la empresa dentro del sector gastronómico local.

5. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente estudio permitió evidenciar la importancia de la planeación estratégica como herramienta fundamental para el fortalecimiento de la competitividad en pequeñas empresas del sector gastronómico. En el caso de la empresa Ricuras, se identificaron diversas oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la gestión organizacional, la innovación, la calidad del servicio y la estructuración de procesos internos.

Los resultados obtenidos confirman que, aunque la empresa cuenta con una ubicación estratégica y reconocimiento en el mercado local, estas condiciones no son suficientes para garantizar su sostenibilidad en un entorno altamente competitivo. Es necesario complementar estas ventajas con estrategias orientadas a la diferenciación, la mejora continua y la adaptación a las nuevas exigencias del mercado.

Asimismo, se concluye que el talento humano, la comunicación organizacional y la capacitación del personal constituyen factores clave en la consolidación de la competitividad empresarial, por lo que deben ser fortalecidos mediante acciones estratégicas que promuevan el compromiso y el desempeño laboral.

Desde una perspectiva más amplia, el estudio resalta la relevancia de implementar prácticas sostenibles y de optimizar los procesos productivos, no solo como una exigencia normativa, sino como una oportunidad para generar valor agregado y mejorar la percepción del cliente.

Desde la perspectiva empresarial, se evidencia la necesidad de que las pequeñas empresas del sector gastronómico adopten procesos formales de planeación estratégica que les permitan mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Asimismo, el estudio aporta elementos prácticos que pueden ser utilizados por otros establecimientos similares, especialmente en contextos locales, donde las condiciones del entorno presentan características comunes. En este sentido, la implementación de estrategias orientadas a la innovación, la mejora del servicio y la optimización de recursos puede contribuir significativamente al fortalecimiento del sector.

Desde el ámbito académico, esta investigación contribuye al análisis de la competitividad en pequeñas empresas, proporcionando evidencia empírica sobre la importancia de la planeación estratégica en contextos reales. De igual manera, abre la posibilidad de futuras investigaciones que profundicen en el impacto de las estrategias implementadas y su relación con el desempeño empresarial.

De acuerdo con lo anterior, igualmente se plantean una serie de recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la competitividad de la empresa Ricuras. En primer lugar, se sugiere la implementación de un plan estratégico formal que permita definir objetivos claros, establecer indicadores de seguimiento y orientar la toma de decisiones.

De igual manera, se recomienda fortalecer los procesos de capacitación del talento humano, especialmente en aspectos relacionados con el servicio al cliente, con el fin de mejorar la experiencia del consumidor y fomentar la fidelización.

En el ámbito comercial, se propone diversificar la oferta de productos, incorporando opciones innovadoras y adaptadas a las nuevas tendencias de consumo, lo que permitiría ampliar el mercado objetivo y mejorar el posicionamiento de la empresa. Igualmente, se sugiere incorporar prácticas sostenibles en los procesos productivos, no solo como respuesta a exigencias normativas, sino como una estrategia de diferenciación que contribuya a mejorar la imagen de la empresa frente a los consumidores.

Así mismo, se destaca que la competitividad en el sector gastronómico no depende exclusivamente de factores internos, sino también de la capacidad de las empresas para adaptarse a las condiciones del entorno, incorporar procesos de innovación y responder a las nuevas tendencias de consumo. En este sentido, la planeación estratégica se consolida como un elemento integrador que permite alinear los recursos organizacionales con las oportunidades del mercado, facilitando la generación de ventajas competitivas sostenibles

Finalmente, se destaca la pertinencia de desarrollar este tipo de investigaciones en contextos locales, ya que permiten visibilizar las realidades de las pequeñas empresas y proponer soluciones estratégicas ajustadas a sus necesidades. En este sentido, la planeación estratégica se consolida como un instrumento clave para impulsar el desarrollo empresarial y fortalecer la competitividad en municipios como Santander de Quilichao, donde el sector gastronómico representa una importante fuente de dinamismo económico.

6. REFERENCIAS

- Cámara de Comercio del Cauca. (2021). *Diagnóstico del sector panadero en el departamento del Cauca*. https://cccauca.org.co/camara-web/_lib/file/doc/admin_gestor/modulo_5/documentos/estimacion_de_comerciantes_2021_v.pdf
- Barney, J. (2021). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Carbaugh, R.J. (2005). *Economía internacional*. (12 ed) Thomson. <https://iesfi.com/wp-content/uploads/2018/11/Economiainternacional.pdf>
- CEPAL. (2021). Mipymes y transformación productiva en América Latina. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- DANE. (2023). Estadísticas de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMICRON/bol-EMICRON-2023.pdf>
- David, F. David, M.E. (2022). Strategic management: A competitive advantage approach (17 ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-a-competitive-advantage-approach/P200000006494>
- Dev, S. (2015). *International trade theory* [Material de clase]. Università Cattaneo. <https://my.liuc.it/MatSup/2015/A83021/Chap006%20LIUC2015%203.pdf>
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (H. V. de Vázquez, Trad.). Editorial El Ateneo. (Obra original publicada en 1916)
- García, P., y Martínez, D. (2021). Planeación estratégica y fortalecimiento competitivo de pequeñas panaderías en ciudades intermedias de Colombia. *Revista Colombiana de Gestión Empresarial*, 14(1), 89–104.
- García, J., Ramírez, M., y Morales, L. (2022). Planeación estratégica, innovación y desempeño operativo en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Internacional de Gestión y Competitividad*, 10(2), 45–62

- Gutiérrez Rodríguez, T., y Toro Salazar, M. (2020). *Factores determinantes para el desarrollo del emprendimiento en la ciudad de Girardot – Cundinamarca* [Trabajo de grado, Universidad Minuto de Dios, Santafé de Bogotá]. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/6599af12-99e1-4262-bc41-32b9ef2dd2ac/content>
- Hernández, J., Pérez, M., y Gómez, R. (2021). *Planeación estratégica en empresas alimentarias* [Tesis de pregrado, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. Repositorio Institucional BUAP. <https://ecosistema.buap.mx/ecoBUAP/500>
- Lima, E., y Paredes, J. (2023). Factores determinantes sociales en los emprendimientos asociativos de la economía popular y solidaria en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 7(1), 45-60
- López, C., Ramírez, F., y Torres, H. (2022). *Diseño de un plan estratégico para una panadería artesanal del suroccidente colombiano*. *Revista de Estudios Empresariales*, 9(2), 55–70
- Mejía, A., Barrero, R., y Gómez, C. (2019). *Evaluación integral del desempeño organizacional y sus dimensiones en las Pymes*. *Cuadernos de Administración*, 35(64), 101-118
- Muñoz, A. (2023). Gestión estratégica y competitividad en el sector panificador del departamento del Cauca. *Revista de Estudios Agrarios y Empresariales*, 11(2), 112-128.
- OCDE (2023). *SME and entrepreneurship Outlook*. OCDE Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_342b8564-en.html
- Organización Mundial del Turismo. (2022). *Turismo gastronómico y desarrollo local: Informe sobre tendencias globales*. Ediciones OMT
- Pérez, L., y Muñoz, C. (2020). Gestión estratégica en microempresas del sector alimentario en el norte del Cauca. *Revista Caucana de Administración y Desarrollo*, 8(1), 34-49.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press
- Porter, M. E. (2020). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Ramírez, M., y Torres, K. (2021). Satisfacción del cliente y percepción de valor en la competitividad del sector gastronómico. *Revista de Gastronomía y Marketing*, 5(2), 77-93
- Rodríguez, J., y López, A. (2021). Formulación estratégica y competitividad en pequeñas empresas del sector panadero en España. *Revista Europea de Administración de Empresas*, 18(1), 67–82.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2021). *Administración*. Pearson. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-Robbins.pdf>

- Sectorial. (2025). *Industria panificadora en Colombia*.
<https://sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/>
- Smith, A. (2007). *La riqueza de las naciones*.
<https://web.seducoahuila.gob.mx/biblioweb/upload/1%20La%20riqueza%20de%20las%20Adam%20Smith.pdf>
- Schumacher, E. (2012). *Small is beautiful*.
<https://www.ee.iitb.ac.in/student/~pdarshan/SmallIsBeautifulSchumacher.pdf>