



Propuesta de Estrategias para el fortalecimiento empresarial de la Mipyme Casa Vittoria

Elizabeth Campo Ortiz

Diana Constanza Cadena Botero

Monografía presentado como requisito para optar al título de
Tecnólogo en Gestión Empresarial

Jhulianna Restrepo Sarmiento

Magister en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sur Occidente

Sede Cali (Valle del Cauca)

Programa Tecnología en Gestión Empresarial

03 Diciembre 2025

Contenido

Contenido Figuras.....	3
Contenido Tablas	3
Agradecimientos	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción	7
1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2 Planteamiento del Problema.....	13
2.1 Pregunta de investigación.....	14
2.2 Sistematización del problema	14
3 Objetivos	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
4 Justificación	16
5 Marco de referencia	18
5.1 Marco contextual.....	18
Visión.....	22
Valores	22
5.2 Marco Legal.....	25
5.3 Marco conceptual	28
5.4 Marco teórico.....	31
6 Metodología	38
6.1 Enfoque, tipo de estudio y método	38
6.2 Fuentes de información	39
6.3 Técnicas e instrumentos de la investigación.....	39
7 Resultados.....	41
7.1 Análisis externo	41
7.1.1 Macro entorno	42
7.1.2 Micro entorno.....	42
7.2 Análisis interno.....	49

		3
7.3	DOFA	53
8.	Recomendaciones	63
9.	Conclusión.....	64
10.	Anexos.....	65
11.	Bibliografía	71

Contenido Figuras

Figura 1	Ubicación Casa Vittoria	19
Figura 2	Pizza Casa Vittoria	19
Figura 3	Propuesta de valor	21
Figura 4	Organigrama Casa Vittoria.....	22

Contenido Tablas

Tabla 1	Matriz Comparativa	35
Tabla 2	Matriz PESTEL.....	42
Tabla 3	Matriz POAM	46
Tabla 4	Matriz PCI.....	51
Tabla 5	Matriz DOFA	54
Tabla 6	Matriz de Priorización.....	56
Tabla 7	Plan de Acción Casa Vittoria.....	60

Agradecimientos

Yo, Elizabeth Campo Ortiz, doy gracias a Dios primeramente por permitirme llegar hasta este momento de mi vida. A mi familia, por su apoyo incondicional y por comprender las veces en que nuestro tiempo de calidad tuvo que ceder ante mis responsabilidades académicas. A mi madre, a mi esposo y a mi hijo, gracias por ser mi fortaleza y el motor que me impulsó a continuar. A mi compañera Diana Cadena, por caminar conmigo en este proceso y compartir aprendizajes, retos y alegrías, a todos los docentes que me guiaron con paciencia y dedicación durante mi formación, en especial a la profesora Jhuliana Restrepo, cuyo acompañamiento fue fundamental.

A todos, mil gracias.

Yo, Diana Constanza Cadena Botero, deseo expresar mi profundo agradecimiento a Dios por permitirme llegar hasta este momento y darme la fortaleza necesaria para culminar esta etapa. A mis padres, que desde el cielo siguen siendo mi mayor inspiración, gracias por enseñarme a perseverar. A mi hermana, mi pareja y mis tíos, gracias por su apoyo incondicional, por su paciencia y por cada palabra de ánimo en los momentos más difíciles.

Extiendo mi gratitud a mi compañera y amiga Elizabeth Campo Ortiz, con quien he compartido este camino desde el primer semestre. Su compañía, esfuerzo y apoyo mutuo han sido fundamentales para llegar hasta aquí, gracias a la profesora Jhuliana Restrepo, cuyo acompañamiento fue fundamental.

Resumen

Este trabajo de grado presenta una propuesta de plan de acción para la microempresa Casa Vittoria, dedicada a la elaboración de pizzas artesanales en el corregimiento de Dapa, Valle del Cauca. El estudio surge a partir de la necesidad identificada en la empresa de organizar sus procesos administrativos, mejorar su capacidad de gestión y fortalecer su competitividad en un entorno cada vez más dinámico y exigente. Aunque Casa Vittoria ha logrado posicionarse localmente gracias a la calidad de sus productos y al compromiso de sus propietarios, enfrenta dificultades asociadas a la falta de planeación, la ausencia de procedimientos formales y una limitada presencia digital.

Para comprender a profundidad su situación actual, se aplicaron herramientas de análisis interno y externo como la matriz PESTEL, la matriz DOFA, la matriz PCI, el diagnóstico interno y una matriz de priorización. Estos instrumentos permitieron identificar fortalezas relevantes, como su solidez financiera y el buen reconocimiento entre sus clientes, además de debilidades relacionadas con la gestión de procesos, el control de costos y la estructura organizacional. Asimismo, se identificaron oportunidades derivadas de programas institucionales de apoyo empresarial y amenazas asociadas al aumento de la competencia y a la variabilidad económica.

Con base en estos hallazgos, se diseñaron estrategias orientadas a mejorar la organización de la empresa, optimizar sus recursos y fortalecer su presencia en el mercado. Las estrategias priorizadas se desarrollaron con tácticas claras, indicadores y responsables, dando lugar a un plan de acción realista y acorde con las necesidades del negocio. Este proyecto busca aportar al crecimiento sostenible de Casa Vittoria y servir como guía para la toma de decisiones a futuro.

Palabras clave: Sector gastronómico, MIPYME, planeación estratégica, diagnóstico organizacional, emprendimiento, microempresas.

Abstract

This undergraduate research project presents an action plan proposal for Casa Vittoria, a family-owned microenterprise dedicated to producing artisanal pizzas in the rural area of Dapa, Valle del Cauca. The study originates from the need to organize the company's administrative processes, strengthen its management capacity, and enhance its competitiveness in an increasingly demanding business environment. Although Casa Vittoria has gained local recognition due to the quality of its products and the commitment of its owners, it faces challenges related to the lack of formal planning, undefined procedures, and limited digital presence.

To gain an in-depth understanding of the business, several analytical tools were applied, including the PESTEL analysis, SWOT matrix, PCI matrix, internal diagnostic matrix, and a prioritization matrix. These instruments made it possible to identify key strengths, such as financial stability and strong customer acceptance, as well as weaknesses associated with process management, cost control, and organizational structure. Opportunities related to institutional support programs were also recognized, along with threats stemming from market competition and economic fluctuations.

Based on these findings, strategies were designed to improve organizational structure, optimize resources, and strengthen the company's market positioning. The prioritized strategies were developed into actionable and measurable tactics, with assigned responsibilities and clear performance indicators. The resulting action plan is realistic, context-appropriate, and aligned with the needs of Casa Vittoria. Ultimately, this project seeks to contribute to the sustainable growth of the business and to provide a practical guide for future decision-making.

Keywords: *Gastronomic sector, MSME, Strategic planning, Organizational diagnosis, Entrepreneurship, Microenterprises.*

Introducción

Desarrollar este trabajo de grado significa mucho más que analizar una microempresa, fue una oportunidad para comprender desde adentro cómo los sueños familiares se convierten en proyectos de vida que requieren esfuerzo, organización y visión para sostenerse en el tiempo. Casa Vittoria, una pizzería artesanal ubicada en el corregimiento de Dapa, se convirtió en el escenario donde se puede conectar lo aprendido durante la formación universitaria con los desafíos reales que enfrentan las MIPYMES en Colombia.

A medida que se avanza en el proceso, se descubre que la planeación estratégica no es un conjunto de conceptos aislados, sino una herramienta profundamente humana que ayuda a ordenar ideas, darles sentido a las decisiones y proyectar un camino posible para quienes trabajan cada día por sacar adelante su negocio. A través de entrevistas, observación directa y conversaciones sinceras con los propietarios, se puede comprender la pasión que sostiene a Casa Vittoria, pero también las dificultades que enfrentan por la falta de estructura administrativa, la ausencia de procesos formales y la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y digital.

Este enfoque ayudó a interpretar la información no solo desde los datos recogidos, sino también desde las percepciones, necesidades y dinámicas humanas que caracterizan la gestión en pequeños negocios familiares. Gracias a ello, el análisis no se limitó a evaluar cifras o matrices, sino a comprender la esencia del negocio, su historia, sus miedos, sus aspiraciones y el compromiso que existe detrás de cada decisión diaria.

En este camino se entiende que acompañar a una microempresa implica escuchar, analizar y proponer desde la empatía. Por eso, este proyecto no solo integra herramientas como PESTEL,

DOFA, PCI, la matriz de diagnóstico interno y la matriz de priorización, sino que también recoge la voz de quienes, con esfuerzo, han construido un espacio gastronómico que forma parte del tejido social de Dapa. Cada una de estas herramientas permite darle forma a un análisis integral que visibiliza tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora que tiene Casa Vittoria para avanzar con mayor claridad.

En cuanto a la estructura del documento, este trabajo se organiza en varios apartados. Primero, se desarrolla el marco teórico que sustenta conceptos como planeación estratégica, análisis interno y externo, matrices de diagnóstico y toma de decisiones. Luego, se presentan los resultados del análisis realizado a Casa Vittoria, tanto del entorno como de su situación interna. Posteriormente, se exponen las estrategias derivadas de la matriz DOFA y su priorización, para finalmente construir la propuesta estratégica con tácticas, recursos, responsables e indicadores. El documento cierra con conclusiones y recomendaciones orientadas a la implementación del plan.

Finalmente, esta introducción articula los referentes teóricos, el problema identificado, la justificación, los objetivos y la metodología que guían el estudio. Lo que sigue es el desarrollo detallado de cada uno de estos elementos, mostrando el proceso mediante el cual se construyó una propuesta estratégica contextualizada, viable y pensada para fortalecer de manera real el crecimiento de Casa Vittoria, sin perder la esencia artesanal y familiar que la caracteriza.

1 Antecedentes de la Investigación

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, durante la conmemoración del Día Internacional de las microempresas, resaltó el papel fundamental de la Microempresas en el desarrollo económico nacional y global. Se destacó que estas representan más del 90 % del tejido empresarial, generando entre el 60 % y 70 % del empleo, y aportan cerca del 50 % del PIB (producto interno bruto) de las empresas a nivel mundial. Además, se enfatizó la necesidad de fortalecerlas mediante políticas públicas, acceso a financiamiento, capacitación y digitalización, especialmente en el contexto de recuperación económica tras la pandemia (Ministerio de Comercio, 2021).

A su vez, Confecámaras presentó el informe "Dinámica de Creación de Empresas", que analizó la constitución de sociedades y matrícula de personas naturales en Colombia entre enero y diciembre de 2022. Durante este periodo, se crearon 310.731 unidades productivas, un aumento del 1% respecto a 2021. Del total, el 73,8% corresponde a personas naturales y el 26,2% a sociedades. Los sectores con mayor crecimiento fueron servicios, agricultura e industria, destacándose subsectores como expendio de bebidas alcohólicas, peluquería y cría de ganado bovino. Además, el 48,9% de las empresas generaron al menos un empleo, siendo comercio, alojamiento y servicios de comida, e industrias manufactureras los principales generadores. La mayoría de las nuevas empresas son microempresas (99,6%). Las sociedades crecieron un 3,1%, mientras que las personas naturales aumentaron un 0,3% (Confecámaras, 2022)

En el caso de Cali y su área de influencia, el informe económico de la Cámara de Comercio de Cali, (2024) evidencia un crecimiento sostenido del tejido empresarial formal entre 2016 y 2023, especialmente en microempresas, que representaron el 89,5 % del total registrado en 2023. Aunque

la creación de empresas cayó un 5,2 % ese año por la desaceleración económica y las altas tasas de interés, se observó una recuperación postpandemia con niveles superiores a los de 2019. El 99,4 % de las nuevas empresas fueron microempresas, lo que confirma su papel central en la economía regional. No obstante, la tasa de supervivencia empresarial a cinco años fue del 21,7 %, lo que refleja los desafíos de sostenibilidad en el entorno local.

Sin embargo, en el sector gastronómico colombiano enfrenta una situación crítica, más de 90.000 establecimientos están en riesgo de cierre por el aumento de costos operativos, especialmente por la inflación en insumos básicos como alimentos y servicios públicos. A esto se suma la alta informalidad laboral, que limita el acceso a beneficios para los trabajadores, y una carga tributaria excesiva que incluye impuestos como el IVA (impuesto sobre el valor añadido), el impuesto al consumo y obligaciones parafiscales. La falta de políticas públicas efectivas agrava el panorama, por lo que los gremios gastronómicos han solicitado reformas que reduzcan la presión fiscal, promuevan la formalización y fomenten la competitividad (América Retail, 2024).

Desafíos similares afronta el mercado gastronómico uruguayo, donde se perfila como un motor de desarrollo económico y cultural, impulsado por el auge del turismo gastronómico y la valorización de la cocina local. Sin embargo, continúan desafíos estructurales en la informalidad laboral, una corta formación profesional y la baja adopción tecnológica. Al mismo tiempo proponen fortalecer la capacitación del talento humano, promoviendo a la innovación en modelos de negocio, aprovechando herramientas digitales que ayudan a mejorar la gestión de los establecimientos. La sostenibilidad también se presenta como una oportunidad estratégica, que se alinean con las nuevas demandas de los consumidores y las tendencias globales (Voleo, 2024).

Asimismo, las oportunidades y retos del sector gastronómico colombiano se enmarcan en un valor culinario y un gran interés por el turismo gastronómico. Destacándose en este campo exigente, los emprendedores deben diferenciarse mediante ideas innovadoras, calidad en el servicio y una gestión profesional. Se resalta la importancia de una planificación estratégica sólida, una investigación de mercado, propuesta de valor clara y eficiencia operativa como claves para lograr sostenibilidad y competitividad (Sabor Colombia, 2025).

De igual manera, las microempresas, concentran sus esfuerzos en atender las demandas operativas del día a día, lo que suele llevar a descuidar la planificación estratégica a largo plazo. Esta dinámica limita la capacidad de acomodarse ante los cambios del entorno y las crisis económicas. Por ello, incorporar procesos de planeación estratégica y presentar una herramienta de gestión, es un componente esencial para garantizar su sostenibilidad y competitividad en el tiempo (Méndez et al., 2025).

Cabe destacar que la planeación estratégica es un proceso que permite a las microempresas mirar más allá del presente y definir con precisión hacia dónde quieren ir y cómo lograrlo. Según López (2006), explica que es un proceso continuo, orientado al futuro, permitiendo anticiparse a los cambios y tomando decisiones más acertadas. En entornos turísticos y gastronómicos, esta herramienta permite establecer objetivos claros, optimizar recursos y adaptarse a entornos cambiantes. En Puerto Colombia, por ejemplo, las alianzas estratégicas han sido clave para fortalecer la competitividad del sector gastronómico y mejorar la calidad de vida local. (Peralta et al., 2022).

Dicho lo anterior, la planificación estratégica se consolida como un instrumento esencial para el éxito empresarial, en ambiente de alta competitividad y cambio constante. Este proceso

define objetivos a corto, mediano y largo plazo, analizando recursos disponibles y estableciendo acciones concretas para alcanzarlos. Además, incluye evaluaciones internas y externas mediante herramientas como DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas,) y PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal), lo que facilita la toma de decisiones, optimizando recursos e identificando oportunidades. La formulación de misión, visión y objetivos realistas, junto con estrategias innovadoras y sistemas de seguimiento, son pilares fundamentales para una gestión empresarial efectiva y sostenible (Universidad Iberoamericana, 2024).

En este sentido, la planeación estratégica no solo requiere herramientas analíticas como DOFA y PESTEL, sino también estilos de liderazgo que faciliten su ejecución efectiva. Uno de los enfoques más oportunos en entornos cambiantes es el liderazgo democrático, el cual promueve la participación activa de los miembros en la toma de decisiones, fortaleciendo la motivación, creatividad y la adaptación organizacional. De acuerdo con Lifeder (2022), al fomentar el respeto por las ideas del equipo contribuye a consolidar estrategias sostenibles y alineadas con las dinámicas del entorno. Esto permite que los integrantes se sientan valorados, lo que incrementa su compromiso y motivación. Entre sus principales ventajas se destacan mejorar la calidad de las decisiones, el fortalecimiento del trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades individuales. Sin embargo, también presenta desafíos como la necesidad de mayor tiempo para alcanzar consensos y el riesgo de que la autoridad del líder se diluya si no se gestiona adecuadamente.

En contexto, los estudios muestran que la alta tasa de mortalidad de las microempresas se debe, principalmente, a la falta de una planeación adecuada y problemas en la ejecución. El estudio señala que solo cerca del 50% de estas empresas logra sobrevivir más allá de los seis años, siendo el ingreso insuficiente para subsistir la principal causa de fracaso (74.4% en Colombia), seguido por

una ejecución deficiente y problemas de financiamiento. Esto valida el argumento del texto sobre la necesidad de fortalecer la planeación estratégica para garantizar la permanencia y competitividad, ya que, sin un plan eficiente, las microempresas entran rápidamente en un proceso de incertidumbre y deceso. (Rueda et al., 2020)

En este escenario surge Casa Vittoria, una microempresa caleña dedicada a la elaboración y venta de pizzas artesanales. Este emprendimiento representa los retos y oportunidades que enfrentan las microempresas en la ciudad. Aunque ha logrado consolidarse por su calidad y atención personalizada, enfrenta desafíos en su organización interna, promoción de productos y proyección a largo plazo.

2 Planteamiento del Problema

La pizzería artesanal Casa Vittoria, es un emprendimiento familiar con presencia en el mercado de la ciudad de Cali, logra una gran base de clientes fieles, lo que le permite alcanzar su punto de equilibrio financiero, un hito significativo que evidencia la calidad de su producto. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos administrativos y operacionales que limitan su crecimiento y ponen en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.

El problema central, radica en una brecha de gestión, actualmente, la empresa opera bajo una estructura informal que, si bien pudo funcionar en sus inicios, ahora impide la optimización de sus recursos y la mejora de su eficiencia. En este momento no cuenta con un sistema de planificación estratégica formal, lo que genera una dirección reactiva, en lugar de proactiva. Esto evidencia la ausencia de indicadores de rendimiento claros, la falta de una estructura organizacional definida y la carencia de procesos estandarizados. Además, su informalidad se extiende al ámbito legal, donde la

empresa no ha formalizado por completo sus operaciones, lo que la expone a riesgos de sanciones y le impide acceder a oportunidades de financiación y crecimiento a mayor escala.

Por eso la ausencia de una planeación estratégica, que impide a los propietarios de Casa Vittoria tener una visión clara de sus fortalezas y debilidades. Los presiona a tomar decisiones basándose en la intuición y la experiencia, sin un análisis sistémico de sus capacidades internas y de las amenazas y oportunidades externas. De acuerdo con Serna (2024), la falta de esta planeación estratégica es un factor crítico que obstaculiza la gerencia y el desarrollo de cualquier organización.

En este contexto, la situación de Casa Vittoria representa un problema pertinente para la investigación, ya que sus debilidades en la capacidad directiva, financiera y competitiva no son propias al tamaño de la empresa, sino que son resultado de la ausencia de herramientas de gestión adecuadas. Por tanto, surge la pregunta, ¿Cómo el diseño de una propuesta estratégica, basada en un diagnóstico organizacional, puede fortalecer y mejorar la eficiencia operativa de la microempresa Casa Vittoria? La respuesta a esta pregunta no solo beneficiará a la empresa, sino que también proporcionará una propuesta para la intervención en otros emprendimientos regionales que se enfrentan a desafíos similares.

2.1 Pregunta de investigación

¿Cómo puede fortalecer la gestión empresarial y mejorar la eficiencia operativa de la microempresa Casa Vittoria?

2.2 Sistematización del problema

¿Cuál es el estado actual de los procesos administrativos y operativos de Casa Vittoria y qué brechas o condiciones internas influyen en su desempeño organizacional?

¿Qué factores internos y externos afectan la eficiencia operativa de Casa Vittoria y cómo se configuran sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

¿Qué estrategias resultan pertinentes para optimizar los recursos, mejorar los procesos y fortalecer la gestión empresarial de Casa Vittoria con miras al diseño del plan de acción?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta para el fortalecimiento empresarial y mejoramiento de la eficiencia operativa de la microempresa Casa Vittoria.

3.2 Objetivos específicos

Caracterizar el estado actual de los procesos administrativos y operativos de la microempresa Casa Vittoria, empleando herramientas de análisis organizacional que permitan identificar condiciones internas relevantes para su desempeño.

Analizar los factores internos y externos que inciden en la eficiencia operativa de Casa Vittoria, con el propósito de determinar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Formular estrategias orientadas a optimizar los recursos, mejorar los procesos y fortalecer la gestión empresarial de Casa Vittoria, como insumo para el diseño del plan de acción.

4 Justificación

En el contexto colombiano, las micro, pequeñas y medianas empresas microempresas representan el motor que impulsa la economía nacional. De acuerdo con Confecámaras (2022), más del 90 % de las empresas del país pertenecen a esta categoría y generan alrededor del 80 % del empleo formal. A pesar de su importancia, muchas de estas enfrentan dificultades estructurales, como la falta de planeación formal, el acceso limitado a recursos financieros y la carencia de herramientas administrativas que orienten su crecimiento. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021), fortalecer a las microempresas es fundamental para el desarrollo económico, especialmente a través de la capacitación, la digitalización y la adopción de modelos estratégicos de gestión.

A menudo, las microempresas concentran sus esfuerzos en el trabajo operativo del día a día y dejan en un segundo plano la planificación a largo plazo. Este tipo de gestión puede limitar su crecimiento y reducir su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. En este sentido, Méndez et al.(2025), destaca que la planeación estratégica es un proceso clave para mejorar escenarios, aprovechar oportunidades y construir una visión sostenible del futuro. Esto no se trata solo de planear, sino de hacerlo de forma consciente, con base en un análisis profundo del entorno interno y externo.

En el sector gastronómico, la planeación estratégica adquiere un papel aún más relevante. Según América Retail (2024), Colombia atraviesa una situación compleja, con más de 90.000 establecimientos en riesgo de cierre debido al incremento de costos, una inflación en los insumos básicos y cargas tributarias elevadas. Además, la alta informalidad laboral y la falta de políticas públicas efectivas agravan la situación. De acuerdo a este panorama, adoptar una planeación

estratégica sólida puede marcar la diferencia entre sobrevivir y desaparecer. Las empresas que logran definir objetivos claros, diferenciar su oferta y optimizar sus recursos tienen mayores probabilidades de mantenerse en el mercado.

Michael Porter (1982), uno de los referentes más importantes de la estrategia empresarial, menciona que la competitividad de una organización depende de su capacidad para generar valor y diferenciarse frente a sus competidores, de acuerdo a su modelo de las Cinco Fuerzas que sigue siendo una herramienta esencial para analizar la competencia, los clientes, los proveedores y los sustitutos del mercado. De igual manera, David (2013) afirma que la planeación estratégica no se limita a formular objetivos, sino que incluye la implementación, evaluación y seguimiento de estrategias que conduzcan al logro de resultados tangibles. Ambas perspectivas refuerzan la necesidad de que las microempresas adopten una visión más estructurada y proactiva.

Sin embargo, una estrategia no puede mantenerse sin liderazgo, ni cultura organizacional. Rodríguez (2001) plantea que un liderazgo participativo y democrático fortalece la motivación, el sentido de pertenencia y la innovación entre los colaboradores. Por eso, Koontz y Weihrich (2012) explican que una gestión eficiente implica planear, organizar, dirigir y controlar, funciones que deben integrarse armónicamente para alcanzar los objetivos. Estas ideas toman sentido cuando se aplican a las microempresas, donde cada decisión y cada recurso tienen un impacto directo en la sostenibilidad del negocio.

Por estas razones, la presente investigación resulta pertinente, pues busca diseñar un plan para la microempresa Casa Vittoria, ubicada en Dapa, Valle del Cauca. Este emprendimiento gastronómico, que se dedica a la elaboración de pizzas artesanales, representa el esfuerzo, pasión y la creatividad de las microempresas colombianas. Pero, como muchas otras, enfrenta desafíos en la

gestión de sus procesos, en la organización interna y en la proyección de su crecimiento. Aunque, ha logrado construir una clientela fiel gracias a la calidad de su producto y al servicio personalizado, la ausencia de una planeación estratégica formal limita su capacidad para innovar, competir y sostenerse a largo plazo.

Ahora bien, el implementar el plan propuesto en Casa Vittoria permitirá no solo organizar sus procesos y definir su dirección, sino también fortalecer su identidad empresarial, mejorar su eficiencia y adaptarse a las exigencias del mercado actual. Además, este proyecto tiene un valor doble: por un lado, ofrece un aporte académico al integrar teorías clásicas y contemporáneas de la administración estratégica; y por otro, brinda una herramienta práctica aplicable a la realidad de las microempresas del sector gastronómico colombiano. De esta forma, Casa Vittoria podrá convertirse en un ejemplo de cómo el análisis, diagnóstico y la planificación bien estructurada puede transformar un emprendimiento local en una empresa sostenible, competitiva y orientada al crecimiento.

5 Marco de referencia

5.1 Marco contextual

Casa Vittoria es un emprendimiento familiar fundado hace dos años (2023) por Luisa Alejandra Arcos Monroy y Jeisson Méndez Pereira, con la visión de introducir al mercado local una propuesta innovadora en pizzas napolitanas gourmet. Actualmente, su sede principal se encuentra en Dapa, Valle del Cauca en un mirador con clima fresco y agradable que le ha otorgado un atractivo diferencial en la experiencia de consumo. (ver figura 1), gracias al reconocimiento alcanzado, la empresa proyecta la apertura de una segunda sede en el sector de Bochalema, lo que refleja un proceso de crecimiento progresivo y sostenido.

Figura 1

Ubicación Casa Vittoria



Nota: Ubicación de Casa Vittoria. Tomada de (Google Maps, 2025)

Casa Vittoria cuenta con un menú que se ha ampliado progresivamente e incluye pastas, lasañas, postres, cócteles, bebidas frías y calientes, aunque su plato icónico sigue siendo la Pizza Casa Vittoria, elaborada con salsa pomodoro, mozzarella y jamón serrano (ver figura 2).

Figura 2

Pizza Casa Vittoria



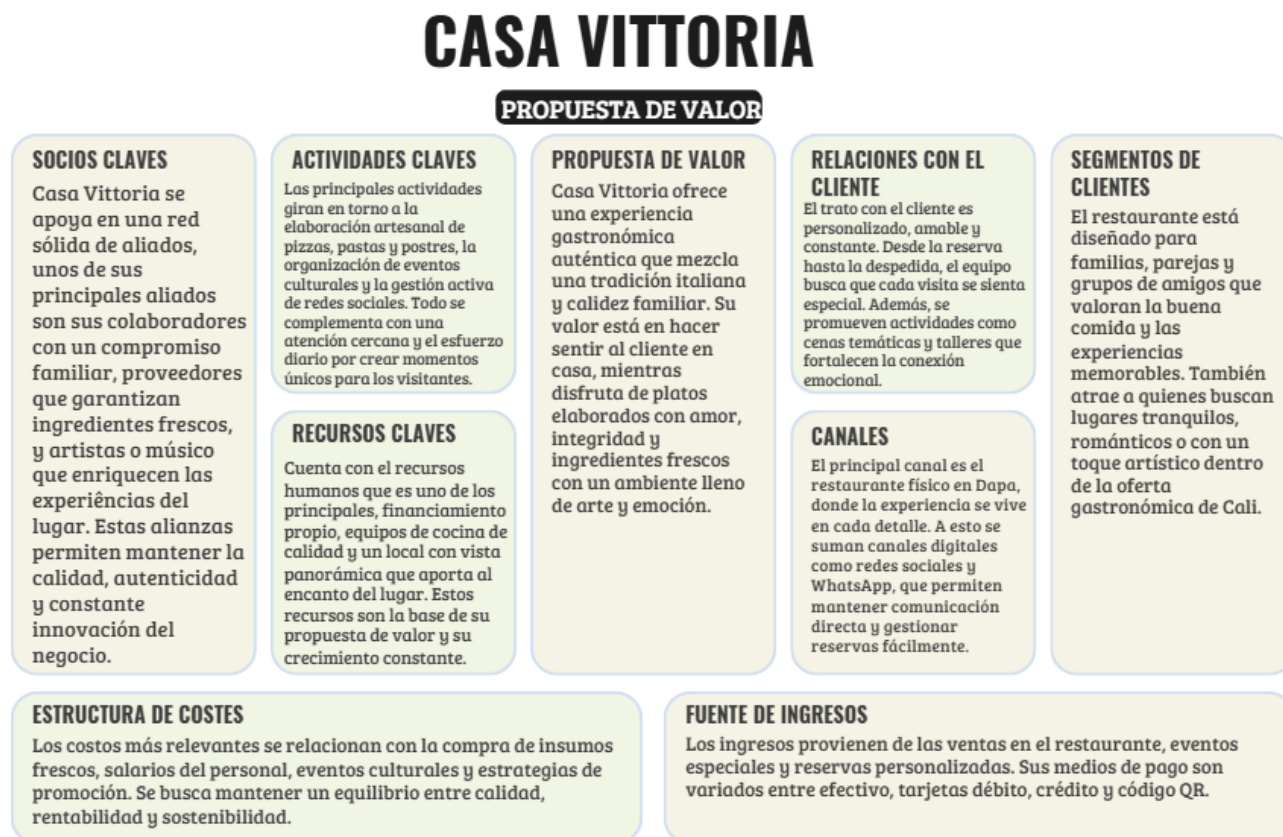
Fuente: (Instagram Casa Vittoria, 2025)

Nota: Ingredientes para la preparación de la pizza tomado de (Instagram Casa Vittoria, 2025)

El modelo de negocio de Casa Vittoria combina tradición y modernidad, el nombre integra la idea de “Casa” como símbolo de familiaridad y cercanía con el cliente, y “Vittoria” como esencia italiana que se conecta con la identidad de la pizza napolitana. La propuesta de valor no se limita únicamente a la oferta gastronómica, sino que se complementa con experiencias diferenciadoras como reservas con decoración temática, shows en vivo y talleres de pintura, lo cual fortalece su posicionamiento como un espacio de encuentro social y cultural en la región. (ver figura 3).

Figura 3

Propuesta de valor



Nota: Elaboración propia

Dentro del proceso de elaboración del plan estratégico para Casa Vittoria, uno de los primeros pasos consistió en definir de manera conjunta la misión y la visión del negocio. Este ejercicio se realizó directamente con los propietarios, quienes aportaron su historia, valores y aspiraciones futuras, permitiendo que estas declaraciones reflejaran tanto la esencia familiar del restaurante como el propósito que guía su crecimiento. La misión y la visión construidas no solo orientan el rumbo estratégico de la empresa, sino que también sirven como base para tomar decisiones coherentes y alinear todas las acciones propuestas en este plan de acción.

Misión

Satisfacer a nuestros clientes brindando una experiencia auténtica, de cálida y memorable, deleitándolos con la gastronomía italiana llevando a su paladar nuevos sabores.

Visión

Consolidarse como uno de los 10 mejores restaurantes de gastronomía italiana en Colombia, reconocido por su autenticidad, su innovación culinaria y su compromiso con la excelencia en el servicio. Expandiendo nuestra marca sin perder nuestra esencia familiar, llevando el nombre de Casa Vittoria a nuevas ciudades y escenarios gastronómicos, donde la pasión por la cocina italiana siga siendo nuestro sello distintivo.

Valores

Los valores que los propietarios consideran que identifican a Casa Vittoria es la honestidad, responsabilidad y calidad.

En cuanto a su organigrama o estructura interna, la empresa cuenta con 12 empleados en funciones operativas y administrativas, distribuidos en cargos como jefe de cocina, auxiliares de cocina, atención al cliente y administración. Además, dispone de 3 colaboradores externos especializados en contabilidad y marketing, lo que permite un soporte profesional en áreas clave. Ver figura 4.

Figura 4

Organigrama Casa Vittoria

Organigrama de Casa Vittoria



Nota: Elaboración propia

Para Franklin (1998), el organigrama “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (p.65), por lo que se considera una es una herramienta fundamental dentro del diseño organizacional, en él se visualizan los niveles de autoridad, líneas de comunicación y la relación entre los diferentes cargos. Esto permite comprender cómo se distribuyen las responsabilidades y cómo fluye la información dentro de la organización.

En Casa Vittoria, esta herramienta permite evidenciar una estructura sencilla y flexible, adecuada a su tamaño y naturaleza familiar, donde las funciones están claramente definidas y la comunicación es directa, lo que contribuye a mantener un ambiente colaborativo y un liderazgo participativo. Este estilo de liderazgo es adoptado por sus fundadores y es de carácter democrático o también conocido como liderazgo participativo, en lo cual sus decisiones operativas son tomadas de manera conjunta entre sus fundadores y el personal de confianza.

Por otra parte, IBERO (2017) sostiene que, a pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad. Por ende, el liderazgo de Casa Vittoria es fundamental para consolidar la participación y el compromiso del equipo.

Desde la perspectiva financiera Casa Vittoria ha alcanzado el punto de equilibrio y cuenta con una base de clientes fieles, su gestión administrativa se encuentra aún en proceso de consolidación. Carece de un sistema formal de planificación estratégica, de indicadores de gestión definidos y de procesos estandarizados, lo que limita la optimización de recursos y la proyección a mediano plazo. Casa Vittoria se encuentra en una etapa de consolidación estratégica donde ha demostrado capacidad de crecimiento y diferenciación en su propuesta de valor, pero requiere fortalecer sus procesos administrativos, financieros y de planeación para garantizar su sostenibilidad

y competitividad en el largo plazo, esta entrevista se recopila información importante para la construcción de esta monografía (Arcos, 2025) (ver anexo 3).

Casa Vittoria participa en un sector altamente competitivo, en el que coexisten tanto restaurantes especializados en pizza artesanal como cadenas de comida rápida y plataformas de domicilios. A nivel regional, las micro y pequeñas empresas gastronómicas tienen gran dinamismo y aportan de manera significativa al empleo y la economía local. sin embargo, enfrentan barreras estructurales como acceso restringido a financiamiento, baja inversión en innovación y dificultades en procesos de formalización Confecámaras (2022). Asimismo, las nuevas tendencias de consumo, como la digitalización de pedidos y la creciente demanda de experiencias gastronómicas diferenciadas, plantean oportunidades y desafíos para el negocio.

5.2 Marco Legal

El funcionamiento de Casa Vittoria, como microempresa del sector gastronómico, está regulado por un conjunto de normas que garantizan su operación formal, la protección de los consumidores y el cumplimiento de obligaciones laborales, sanitarias y comerciales. En relación a esto, se presenta de manera organizada el marco legal que orienta sus actividades y que, a la vez, sirve como base para su proceso de planeación estratégica.

El punto de inicio del marco legal en Colombia es la Constitución Política, que establece la importancia del trabajo como derecho fundamental. En su artículo correspondiente, señala que “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado” Constitución Política de Colombia (1991), esto implica que debe de

garantizarse condiciones dignas para sus colaboradores, cumpliendo con afiliaciones laborales, pagos de seguridad social y demás obligaciones asociadas.

Siendo un negocio que realiza actividades mercantiles, debe acogerse al Código de Comercio, el cual define que " Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles" Congreso de la República de Colombia (1971) , esto implica que la microempresa debe mantener su registro mercantil actualizado, emitir facturación, cumplir obligaciones tributarias y operar dentro de la legalidad comercial.

El proceso de formalización incluye requisitos como, registro mercantil ante la Cámara de Comercio, inscripción en el RUT y asignación del NIT, cumplimiento de normas sanitarias y de inspección, tal como lo explica (Equipo Treinta, 2025).

Asimismo, Confecámaras (s.f.) resalta el papel de las cámaras de comercio en promover la legalidad y competitividad, "Para promover la legalidad, transparencia y competitividad, el Registro mercantil constituye un respaldo para el crecimiento del país".

Por otro lado, Casa Vittoria, al producir alimentos, debe cumplir las normas sanitarias establecidas por el Ministerio de Salud. La Resolución 2674 de 2013 indica que, "el proceso, los requisitos y las condiciones a que se someterán las personas naturales y jurídicas que ejerzan actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, almacenamiento y comercialización de alimentos" (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

Por tanto, la Ley 1014 de 2006 impulsa el espíritu emprendedor en el país, donde su objeto es promover "el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país" Congreso de la

República de Colombia (2006). De igual manera, la Ley 590 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004, establece lineamientos para el desarrollo de las MIPYMES. Así lo recoge el Decreto 2473 de 2010, “Por medio de la cual se dictan disposiciones para la promoción y el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa” (Decreto 2473 de 2010). Estas normas le brindan a la microempresa acceso a programas de capacitación, financiamiento y fortalecimiento empresarial.

El Decreto 957 de 2019 define los rangos para clasificar a las empresas según sus ingresos, “Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se utilizarán, los rangos para determinar el valor de los ingresos por actividades ordinarias anuales” (Decreto 957, 2019, art. 2.2.1.13.2.3).

Por último, el sector gastronómico también se rige por el Decreto Único Reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo, que consolida normas aplicables a negocios como Casa Vittoria, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo” (Función Pública, 2025).

Concluyendo, este marco legal no solo establece las obligaciones que Casa Vittoria debe cumplir, sino que también ofrece oportunidades para consolidar su crecimiento. Operar dentro de la normativa fortalece la confianza de los clientes, minimiza riesgos, facilita el acceso a programas de apoyo institucional y sirve como base para construir una planeación estratégica responsable. Por ello, integrar estas leyes en la gestión del negocio es fundamental para asegurar su sostenibilidad, competitividad y permanencia en el mercado local.

5.3 Marco conceptual

El presente marco conceptual tiene como propósito explicar los fundamentos teóricos y prácticos que sustentan la planeación estratégica aplicada a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Según la Ley 590 de 2000 del Congreso de la República de Colombia, las microempresas se clasifican de acuerdo al número de empleados y el valor de sus activos; las microempresas tienen un máximo de 10 trabajadores, las pequeñas hasta 50, y las medianas hasta 250. Estas empresas se caracterizan por su flexibilidad y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, al tiempo que enfrentan limitaciones relacionadas con el financiamiento, la capacitación y la integración tecnológica. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022).

Con base a la revisión literaria, los conceptos expuestos muestran cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo y estratégico desde sus orígenes hasta los enfoques contemporáneos, estructurándose de forma coherente para fortalecer la gestión de las empresas actuales.

Ahora bien, Ansoff (1965) había introducido el concepto de planeación estratégica formal, definiéndolo como un proceso racional, sistemático y continuo que busca conectar los recursos internos con las oportunidades externas. Este modelo, conocido como la matriz de crecimiento de Ansoff, propone cuatro alternativas de expansión: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. Su enfoque marcó un hito, ya que dio origen a la idea de que las empresas no deben reaccionar pasivamente ante el entorno, sino anticiparse y planificar su futuro.

El concepto moderno, tiene sus raíces en el ámbito militar y después fue trasladado al campo empresarial durante el siglo XX. Uno de los primeros autores en sistematizar este enfoque fue

Andrews (1971), quien propuso el análisis de (DOFA) como base para formular la estrategia corporativa. Según el autor, la estrategia representa “el patrón de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una empresa, así como las políticas y planes esenciales para alcanzarlos” (p. 3). El análisis DOFA se consolidó posteriormente como una herramienta esencial en la planeación, ya que permite tener una visión integral de la organización al considerar tanto factores internos como externos.

En la década de los ochenta, Porter (1982) amplió el concepto de estrategia empresarial al introducir su modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, con el cual explicó que la rentabilidad de una empresa depende de su posición dentro de la industria, determinada por el poder de los clientes, el poder de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad existente. Asimismo, afirmó que la estrategia no consiste solo en ser eficiente, sino en “hacer cosas diferentes o hacer las mismas cosas de manera distinta” (p.47), lo que da origen a la propuesta de valor, entendida como aquello que diferencia a una empresa y la hace preferida por sus clientes.

Por otro lado, la administración como base de la planeación de las teorías estratégicas no pueden entenderse sin el apoyo de los fundamentos administrativos. De acuerdo a Koontz y Weihrich (2012) definen la administración como un proceso compuesto por cuatro funciones esenciales, planeación, organización, dirección y control, las cuales permiten coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos organizacionales. A su vez, la planeación, como primera función, consiste en definir los propósitos de la organización y determinar los medios adecuados para lograrlos. En empresas pequeñas, como Casa Vittoria, suelen desarrollarse de manera intuitiva, pero su formalización garantiza decisiones más acertadas y sostenibles. De manera complementaria, Chiavenato (2007) resalta el interés de una eficiencia

operativa, entendida como la capacidad para lograr resultados con el menor uso de recursos. En su visión, una empresa eficiente no solo reduce costos, sino que también mejora su productividad y calidad. Esto resulta relevante para microempresas que operan con presupuestos limitados y alta competencia, como es el caso del sector gastronómico.

En las últimas décadas, la gerencia estratégica evolucionó hacia un enfoque más integral, dinámico y participativo, orientado no solo a la formulación de estrategias, sino también a su ejecución efectiva. Según David (2013), la administración estratégica se estructura en tres etapas esenciales, formulación, implementación y evaluación y se apoya en diversas herramientas analíticas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, la Matriz del Perfil Competitivo (PCI) y el Plan Operativo Anual de Mejoramiento (POAM), las cuales permiten vincular la estrategia con acciones concretas. Por su parte, la Universidad Iberoamericana (2024), destaca que el POAM cumple un papel fundamental al convertir la planeación estratégica en actividades específicas, asignando responsables y plazos definidos. En el caso de las microempresas, esta metodología se convierte en un instrumento clave para transformar el diagnóstico organizacional en resultados concretos, garantizando el cumplimiento y seguimiento de los objetivos propuestos.

De acuerdo con Gómez (2024), la gerencia estratégica actual no debe verse como un documento fijo, sino como un proceso dinámico que integra el aprendizaje organizacional, la retroalimentación constante y la participación de todos los miembros de la empresa. Concluyendo, todos estos conceptos desarrollados desde los aportes clásicos de Ansoff (1965) y Andrews (1971) hasta los enfoques contemporáneos de Gómez (2024) coinciden en un mismo propósito de fortalecer la gestión estratégica de las microempresas. En el caso particular de Casa Vittoria, la aplicación de

estos principios permitirá consolidar un modelo de gestión que combine la planeación formal con la flexibilidad propia de los pequeños negocios.

5.4 Marco teórico

Para comprender cómo la planeación estratégica se vuelve un pilar esencial en el crecimiento, sostenibilidad y diferenciación de las microempresas en ambientes muy competitivos, los temas se desarrollan con base en aportes de autores clásicos y contemporáneos que han cooperado en el fortalecimiento del pensamiento administrativo.

Las bases en las que sentaron los fundamentos de la gestión estructurada, tuvieron lugar a partir de los planteamientos de Fayol (1916), quien dio origen a los principios básicos de la administración, identificando las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Lo anterior permitió identificar que el éxito en las organizaciones depende de la utilización eficaz de recursos humanos, financieros y materiales. Posteriormente, Drucker (1954) planteó la teoría de la Gestión por Objetivos MBO), lo que en sus palabras expresó “la administración por objetivos le dice al gerente qué debe hacer. Le dice por qué debe hacerlo. Le dice en qué se le medirá y evaluará. Debería decirle qué debe cumplir” Drucker (1954, p.137). Lo anterior destaca que toda organización debe fijar metas medibles, claras y encaminadas a su propósito general; sentando las bases del pensamiento estratégico moderno.

Luego, otra perspectiva destacó la importancia de la relación entre estrategia y estructura, exponiendo que las decisiones estratégicas no se toman de manera aislada, sino que se debe realizar un análisis organizacional más acertado, esta contribución la hizo Chandler (1962) y ayudó a que el concepto de estrategia empresarial adquiriera fuerza. Años más tarde, Ansoff (1965) consolidó el

pensamiento estratégico como una disciplina formal dentro de la administración, y define la planeación estratégica como un proceso sistemático el cual busca relacionar a la empresa con su entorno a través del análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Su modelo asegura las bases del análisis DOFA, aún vigente en la gestión empresarial contemporánea.

Siguiendo una línea de tiempo, Andrews (1971) complementó que el pensamiento estratégico al integrar la responsabilidad social y ética dentro del proceso de formulación de estrategias. Para él, la estrategia empresarial no debía limitarse al crecimiento económico, sino también al impacto social de las decisiones organizacionales. De esta manera, la estrategia alcanzó un carácter integral, uniendo la competitividad con la sostenibilidad. Más adelante, Mintzberg (1994) propuso una visión más flexible y dinámica de la estrategia, explicando que no debe verse como un plan rígido, sino como un patrón de actividades nuevas que se ajustan al entorno cambiante. Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es tanto un proceso formal como un aprendizaje organizacional que permite a las empresas adaptarse a las condiciones reales del mercado.

Por su parte, Porter (1982) transformó el campo con su modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, que explica cómo la competencia, los proveedores, los clientes, los productos sustitutos y las barreras de entrada determinan la rentabilidad de un sector. También Porter desarrolló los conceptos de estrategia de diferenciación y liderazgo en costos, los cuales permiten a las empresas elegir un camino competitivo claro. Según el autor, “la esencia de la estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno” Porter (p. 3). En el caso de las microempresas, este enfoque resulta útil, ya que las ayuda a identificar su nicho de mercado y aprovechar sus ventajas distintivas.

Con la evolución de la gestión estratégica, David (2013) incorporó más prácticas para la toma de decisiones empresariales, como la matriz DOFA, la matriz PESTEL y la matriz de la posición competitiva interna (PCI). Según David, la planeación estratégica “consiste en formular, implementar y evaluar decisiones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos” David (p. 5), estas herramientas permiten un diagnóstico integral que combina factores internos y externos, facilitando la identificación de estrategias de crecimiento sostenibles.

Complementando el análisis DOFA, a partir de los aportes de Ansoff, se ha convertido en una de las metodologías más utilizadas para la planeación estratégica, ya que permite establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, Chiavenato (2017). Este instrumento facilita la creación de estrategias aprovechando al máximo las fortalezas y oportunidades mientras se disminuyen las debilidades y amenazas. Además, el análisis PESTEL ofrece una visión del entorno macroeconómico, permitiendo anticipar cambios y adaptar las estrategias empresariales a factores externos como políticas públicas, tendencias tecnológicas o cambios demográficos (David, 2013).

Asimismo, la propuesta de valor se consolida como el corazón de la estrategia empresarial moderna. Según Kotler y Keller (2016), la propuesta de valor representa el compromiso que tiene la empresa hacia sus clientes, diferenciándose de la competencia a través de atributos únicos. En este sentido, la característica de valor no solo se relaciona con el producto, sino también con la experiencia global del consumidor, el servicio y la identidad de marca.

Otro elemento esencial dentro de la estructura estratégica es el liderazgo organizacional, de acuerdo con Chiavenato (2017), el liderazgo es la capacidad de actuar en las personas para que trabajen con entusiasmo hacia el logro de metas comunes. Este liderazgo efectivo promueve la

motivación, la cohesión del equipo y la innovación, factores esenciales para la ejecución exitosa de estrategias. En las microempresas, el liderazgo suele tener un carácter más cercano y colaborativo, lo cual favorece la toma de decisiones ágiles y el compromiso del personal.

Por otro lado, el organigrama empresarial es una representación gráfica que refleja la estructura jerárquica y las relaciones funcionales dentro de una organización Koontz y Wehrich (2012). Aunque su función parece puramente administrativa, en realidad cumple un papel estratégico, ya que facilita la claridad en la asignación de responsabilidades y mejora la comunicación interna. En microempresas familiares, como muchas del sector gastronómico, esta herramienta ayuda a formalizar los roles y prevenir la duplicidad de funciones.

En el caso de Casa Vittoria, una microempresa gastronómica en el corregimiento de Dapa (Valle del Cauca), aplicar estos conceptos teóricos cobra especial relevancia. La planeación estratégica le permitirá pasar de una gestión empírica a una gestión estructurada, orientada a resultados, fortaleciendo su posicionamiento local y garantizando su permanencia en el mercado. Al integrar el análisis DOFA, la matriz PESTEL y su propuesta de valor, Casa Vittoria podrá identificar sus ventajas competitivas, optimizar sus procesos administrativos y consolidarse como un modelo de calidad y autenticidad dentro del sector gastronómico regional.

A partir del trayecto teórico desarrollado de este trabajo, se evidencia cómo la planeación estratégica ha evolucionado desde los fundamentos clásicos de la administración hasta convertirse en una disciplina integral que articula estructura, entorno, liderazgo y propuesta de valor. Los autores como Fayol, Drucker, Chandler, Ansoff, Andrews, Mintzberg, Porter, David, Chiavenato,

Kotler y Keller han contribuido notablemente a este proceso, ofreciendo enfoques que permiten comprender y aplicar la estrategia en distintos contextos organizacionales.

En el caso de las microempresas, estos aportes resultan particularmente relevantes, ya que proporcionan herramientas prácticas para enfrentar entornos competitivos, optimizar recursos y proyectar el crecimiento sostenible. Para facilitar la comprensión y aplicación de estos enfoques, se presenta a continuación una matriz comparativa que sintetiza los principales métodos estratégicos, sus características, ventajas, limitaciones y escenarios de uso. Esta matriz permite visualizar cómo cada modelo puede ser adaptado a las necesidades específicas de microempresas como Casa Vittoria, fortaleciendo su gestión y posicionamiento en el mercado regional. Ver tabla 1.

Tabla 1

Matriz Comparativa

Método	Autor(es)	Descripción	Ventajas	Desventajas	Ocasiones de uso
Dirección por Objetivos (MBO)	Peter Drucker (1954)	Método que establece metas claras y medibles alineadas con el propósito organizacional.	Fomenta la participación, claridad de metas y evaluación del desempeño.	Puede volverse rígido si no se adapta al entorno cambiante.	Empresas que buscan alinear esfuerzos individuales con objetivos estratégicos.
Estrategia y Estructura	Alfred Chandler (1962)	Relación entre la estrategia empresarial y la estructura organizacional.	Permite diseñar estructuras coherentes con los objetivos estratégicos.	Requiere cambios estructurales que pueden ser costosos o lentos.	Reorganización interna para implementar nuevas estrategias.

Planeación Estratégica	H. Igor Ansoff (1965)	Proceso sistemático para vincular la empresa con su entorno competitivo.	Facilita el análisis externo e interno; base del análisis DOFA.	Puede ser complejo y demandar recursos técnicos.	Diagnóstico estratégico y formulación de planes de acción.
Estrategia Corporativa	Kenneth Andrews (1971)	Integra la ética y responsabilidad social en la formulación estratégica.	Promueve decisiones sostenibles y socialmente responsables.	Puede generar conflictos entre objetivos económicos y sociales.	Empresas con enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social.
Estrategia Emergente	Henry Mintzberg (1994)	La estrategia surge como patrón de acciones adaptativas, no como plan rígido.	Favorece la flexibilidad y el aprendizaje organizacional.	Dificulta la medición y control formal de resultados.	Entornos dinámicos donde se requiere adaptación constante.
Cinco Fuerzas Competitivas	Michael Porter (1982)	Modelo que analiza la competitividad sectorial y define posicionamiento estratégico.	Ayuda a identificar amenazas y oportunidades del entorno competitivo.	No considera factores internos ni sociales.	Análisis de mercado y definición de ventajas competitivas.
Matrices Estratégicas	Fred David (2013)	Herramientas como DOFA, PESTEL y PCI para formular y evaluar estrategias.	Ofrecen diagnóstico integral y guían la toma de decisiones.	Requieren datos precisos y análisis técnico.	Planeación estratégica formal y evaluación de alternativas.

Propuesta de Valor	Kotler & Keller (2016)	Promesa de beneficios que diferencia a la empresa ante sus clientes.	Fortalece la identidad de marca y la fidelización.	Difícil de mantener si no se actualiza con el mercado.	Diseño de estrategias de marketing y posicionamiento.
Liderazgo Estratégico	Idalberto Chiavenato (2017)	Capacidad de influir en el equipo para alcanzar metas comunes.	Mejora la motivación, cohesión e innovación.	Depende del estilo y habilidades del líder.	Ejecución de estrategias en equipos pequeños o participativos.
Organigrama Estratégico	Koontz & Weihrich (2012)	Representación gráfica de la estructura organizacional.	Clarifica funciones y responsabilidades.	Puede volverse obsoleto si no se actualiza.	Formalización de roles en microempresas familiares.
Modelo de Gerencia Estratégica (Proceso Integral)	Serna, H. (2024). Gerencia Estratégica.	Proceso sistemático y continuo para diseñar, formular, implementar y evaluar estrategias. Busca crear valor y ventaja competitiva sostenible.	Visión Holística; Asegura Alineamiento; Permite la Proactividad ante el entorno.	Requiere Compromiso total; Puede ser Largo y Complejo de implementar inicialmente.	Aplicable a todo tipo de organización; Esencial en entornos dinámicos y para guiar el crecimiento.

Nota. Elaboración propia, estos autores se toman de acuerdo a la construcción del marco teórico.

Esta matriz permite visualizar cómo cada modelo puede ser adaptado a las necesidades específicas de las microempresas como Casa Vittoria, fortaleciendo su gestión y posicionamiento en el mercado regional.

6 Metodología

6.1 Enfoque, tipo de estudio y método

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, ya que busca comprender la realidad de Casa Vittoria desde una vista más humana y cercana, interpretando las experiencias, percepciones y dinámicas que ocurren dentro de la empresa. Este enfoque permitió analizar los hechos tal como suceden en su entorno natural, sin manipular variables ni imponer modelos rígidos, sino comprendiendo las situaciones desde la voz de quienes las viven. De acuerdo con Bernal (2010), el enfoque cualitativo se orienta a explorar y describir la realidad de una manera profunda, reconociendo que cada organización tiene una historia, una cultura y una forma única de gestionar sus procesos.

El estudio tiene además un carácter descriptivo y propositivo. Es descriptivo porque busca detallar cómo funciona Casa Vittoria en aspectos como la administración, el liderazgo, la planeación y las estrategias que sustentan su crecimiento. De acuerdo con Bernal (2010), la investigación descriptiva permite identificar y caracterizar hechos tal como se presentan, proporcionando una base sólida para el análisis.

A su vez es propositivo, Bernal (2010) dice que, no se limita a exponer la situación actual, sino que plantea alternativas y acciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento y

sostenibilidad de la empresa. En otras palabras, se pretende no solo comprender la realidad, sino aportar soluciones prácticas que favorezcan el desarrollo de la organización.

El método seleccionado fue el estudio de caso, según Bernal (2010) el estudio de caso busca comprender a profundidad un suceso particular en su relación real, combinando diferentes fuentes de información adquiriendo una visión integral. De esta manera, se logró reunir información valiosa sobre los retos administrativos, la gestión del talento humano y las oportunidades de mejora en Casa Vittoria.

6.2 Fuentes de información

Para la recolección de la información se utilizaron tanto fuentes primarias como fuentes secundarias. Las primeras fuentes provinieron de la observación directa en Casa Vittoria y de conversaciones informales con los fundadores de la microempresa y algunos colaboradores. Estas interacciones fueron importantes para conocer de primera mano las dinámicas laborales, el estilo de liderazgo y los retos cotidianos. Las fuentes secundarias incluyeron libros, artículos y documentos académicos relacionados con la gestión empresarial, la planeación estratégica y la competitividad de las microempresas.

6.3 Técnicas e instrumentos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se emplearon diversas técnicas e instrumentos cualitativos que permitieron obtener, organizar y analizar la información de manera integral. Estas herramientas facilitaron la comprensión de la situación actual de la microempresa Casa Vittoria y la formulación de estrategias que fortalezcan su gestión administrativa y competitividad en el sector gastronómico.

En primer lugar, se realizaron revisiones literarias y documentales, centradas en autores como Bernal (2010), Serna (2024), Chiavenato (2007), Porter (1982) y Rodríguez (2001), que aportaron fundamentos teóricos sobre la administración estratégica, la competitividad empresarial y la gestión de microempresas. Esta técnica permitió sustentar académicamente las propuestas formuladas y contextualizar el caso de Casa Vittoria dentro del marco teórico de la gestión empresarial moderna

En segundo lugar, se utilizaron herramientas de análisis y diagnóstico organizacional. Se aplicó el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), con el fin de examinar las variables del entorno macroeconómico que afectan la ejecución de Casa Vittoria. Este análisis permitió comprender aspectos, como las leyes laborales, las tendencias de consumo y los avances tecnológicos actúan dentro de la dinámica empresarial. Para el análisis del microentorno se utilizó el análisis POAM De acuerdo con Rodríguez (2001), este tipo de análisis aporta a anticipar cambios y adaptarse a ellos de forma proactiva.

Luego, se desarrolló la matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna), esta permitió evaluar el nivel de desarrollo de las áreas internas de la empresa, contemplando factores como, el servicio de calidad, la innovación, la gestión administrativa y la eficiencia operativa. Esta herramienta fue fundamental para determinar las debilidades que requieren atención prioritaria y las fortalezas que pueden potenciarse para lograr ventajas competitivas sostenibles.

También, se presenta se utilizó la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) como una herramienta de diagnóstico estratégico. Este instrumento permitió identificar los factores internos y externos que incurren en el desempeño de la organización, teniendo como

punto de partida las sugerencias de acciones de mejora. Para finalizar, se laboró un plan de acción, en el cual se organizó de manera planificada las acciones estratégicas derivadas del diagnóstico organizacional. Este instrumento permitió establecer objetivos específicos, responsables, recursos y tiempos de ejecución para cada acción, sosteniendo la coherencia entre la planeación estratégica y la operativa.

Durante el proceso de construcción de este documento, se utilizaron herramientas tecnológicas de apoyo lingüístico para mejorar la coherencia y la claridad de la redacción. Entre ellas, se empleó un asistente digital desarrollado por OpenAI (2025), utilizado exclusivamente como soporte en la estructuración y revisión textual. (OpenAI (2025). *ChatGPT* (versión GPT-5.1)[Modelo de procesamiento de lenguaje natural] <https://chat.openai.com/>

7 Resultados

A continuación, se presentan los resultados del proyecto, los cuales responden a los objetivos planteados y surgen del proceso de diagnóstico organizacional realizado a Casa Vittoria. Cada uno de estos análisis permitió identificar la situación actual de la empresa y construir acciones concretas orientadas a fortalecer su gestión y proyección futura.

7.1 Análisis externo

Este análisis ayuda a reconocer el macroentorno y microentorno en Casa Vittoria, considerando las oportunidades que podrían impulsar su desarrollo y las amenazas que podrían poner en riesgo su estabilidad. Con este reconocimiento, es posible tomar decisiones más acertadas y prepararse estratégicamente frente a los cambios del entorno.

7.1.1 Macro entorno

El macroentorno es el conjunto de factores externos y generales que se encuentran fuera del control de la empresa, que influyen en su funcionamiento y en sus decisiones, de acuerdo a esto se utilizó la matriz PESTEL y POAM.

7.1.2 Micro entorno

El microentorno reúne aquellos factores externos que influyen directamente en el funcionamiento diario de Casa Vittoria, como sus clientes, proveedores, competidores y actores del mercado cercano. Analizar este nivel permite comprender cómo se relaciona la empresa con su entorno inmediato y qué tan preparada está para atender las dinámicas que afectan su operación cotidiana.

Con relación, a lo anterior la matriz PESTEL se convirtió en una herramienta esencial para analizar los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen directa o indirectamente en Casa Vittoria. Ver tabla 2.

Tabla 2

Matriz PESTEL

Matriz PESTEL			
Factor	Categoría	Elemento Clave	Descripción del Impacto o Característica
Político-	Macroentorno	Estabilidad/Regulación	Estabilidad gubernamental, políticas de inversión e incentivos fiscales, regulación laboral y políticas comerciales.

		Política de Fomento (Burocracia)	Burocracia y complejidad en el acceso a líneas de crédito y desconocimiento de programas de financiamiento (Bancóldex, iNNpursa) por parte de microempresas.
		Reforma Laboral (Recargo Nocturno)	El recargo nocturno inicia a las 7:00 p.m. (antes 9:00 p.m.), lo que aumenta significativamente los costos de nómina para el sector gastronómico con pico de ventas nocturno.
Económico	Macroentorno	Indicadores	Tasas de inflación e interés, PIB, desempleo, crecimiento sectorial, acceso a financiamiento y tipo de cambio.
Social	Macroentorno	Demografía y Tendencias	Características demográficas (edad, educación, ingreso), cultura organizacional del entorno y tendencias de consumo.
		Experiencia y Ambiente	Los clientes buscan una experiencia completa (naturaleza, relax) y un ambiente acogedor, respetuoso y amigable para todos.
		Accesibilidad/Inseguridad	Inseguridad y dificultades en la carretera (retenciones, policía de tránsito) pueden desmotivar a los clientes a visitar la pizzería.
Tecnológico	Macroentorno	Innovación y Adopción	Innovación sectorial, adopción de tecnologías digitales, automatización e inversión en I+D.
		Reseñas y Marketing	La confianza en reseñas online (Google Maps, Instagram, TikTok) es alta; calificaciones bajas o falta de presencia digital pueden disuadir a potenciales clientes.

Ecológico/Ambiental	Macroentorno	Riesgos Geotécnicos	Riesgo de inestabilidad geotécnica (derrumbes/deslizamientos) debido a la ubicación en ladera, especialmente en temporada de lluvias.
		Gestión de Residuos	Amenaza directa por el uso de empaques de un solo uso y acumulación de desechos orgánicos, percibido negativamente en un entorno natural como Dapa. Riesgo de multas por incumplimiento de normativas de reciclaje.
Legal	Macroentorno	Regulación y Entes	Legislación sectorial, normas de competencia, propiedad intelectual, requisitos sanitarios y de seguridad.
		Seguridad del Consumidor	Riesgo de demandas y costosos procesos legales por intoxicación alimentaria o accidentes en las instalaciones (Incumplimiento de leyes de protección al consumidor).
		Entes Reguladores	INS, Secretaría de Salud del Valle del Cauca, Ministerio de Salud y Protección Social, Secretarías de Desarrollo Económico y Turismo, y Consejo Regional de Turismo de Dapa.
Clientes	Microentorno (Porter)	Características del Mercado	Familias, grupos de amigos (con mascotas), parejas que buscan experiencias personalizadas y jóvenes/adultos que valoran la gastronomía artesanal y la increíble vista.
Proveedores		Poder de Negociación	Poder de negociación moderado. Dependencia potencialmente alta de proveedores de insumos específicos (quesos, harinas, vegetales) que priorizan la

			calidad. El costo impacta directamente los márgenes.
Competencia Directa		Rivalidad y Presencia	Alta rivalidad. Se menciona un competidor directo con 4.2 estrellas en Google Maps (igual a Casa Vittoria), pero con una fuerte presencia verificada en Instagram que supera a Casa Vittoria.
Competidores Potenciales		Barreras de Entrada/Amenaza	Amenaza de nuevos entrantes, no solo restaurantes, sino restaurantes campestres con servicios adicionales (piscina, juegos, danza), que superan la calificación (4.3 estrellas) y ofrecen una experiencia más amplia.
Productos Sustitutos		Amenaza	Amenaza muy alta. Los clientes pueden optar por una amplia gama de opciones a domicilio/rápida (hamburguesas, sushi, comida china). La innovación (ej. "ghost kitchens") también es una amenaza.
Stakeholders Clave		Objetivo e Impacto	Accionistas/Dueños (buscan rentabilidad), Empleados (cruciales para calidad de servicio y producto), Comunidad (clave para reputación y sostenibilidad), Reguladores (imponen normativas sanitarias y de seguridad).

Nota. Elaboración propia

A través de este análisis se identificaron variables como la inflación y el aumento de los costos de los insumos, que impactan la estabilidad financiera, las nuevas tendencias de consumo hacia productos más saludables. También se reconoció la importancia de cumplir con las normativas ambientales y sanitarias, lo cual refuerza la imagen de responsabilidad y confianza ante los clientes. La matriz PESTEL ofrece una perspectiva amplia sobre los retos y oportunidades que rodean a Casa Vittoria, gracias a ella, será posible anticiparse a cambios del mercado, entendiendo cómo los factores externos afectan en las decisiones internas y construir estrategias que respondan con coherencia a las realidades del entorno.

En consecuencia, a lo anterior también se realiza la matriz POAM la cual, permitió mirar con más calma y profundidad el entorno que rodea a Casa Vittoria, más allá de los números y las categorías, esta matriz ayudó a entender cómo las condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y geográficas influyen en el día a día del negocio. A través de esta herramienta fue posible ordenar las ideas, reconocer qué situaciones externas pueden favorecer el crecimiento de la microempresa y cuáles representan un riesgo. Ver tabla 3.

Tabla 3

Matriz POAM

Factor externo	Variable	Clasificación	Análisis e interpretación por factor
1. Económicos	Tasas de Inflación	Amenaza	El entorno económico actual presenta varios desafíos, especialmente por la alta inflación y el aumento en las tasas de interés, que afectan directamente el desempeño de la empresa en el corto plazo. A pesar de esto,
	Tasas de Interés (Costo de Crédito)	Amenaza	

	Patrones de Consumo	Oportunidad	no todo es negativo, los cambios en los hábitos de consumo también abren oportunidades valiosas. Aprovechar estos patrones permite que la empresa se adapte mejor a lo que buscan los clientes y enfoque sus esfuerzos en aquellos segmentos que cuentan con mayor capacidad adquisitiva.
	Política de Fomento	Amenaza	
2. Políticos	Cambios en Políticas Fiscales	Amenaza	El cuanto a lo político presenta tanto amenazas como oportunidades y, a pesar de las regulaciones y los requisitos formales, la organización tiene una posición estratégica si logra aprovechar la Política de Fomento y los incentivos. Esa habilidad de gestionar los requisitos y la adaptación a las regulaciones formales es la clave para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades de apoyo
	Requisitos Formales	Amenaza	
	Política de Fomento	Oportunidad	
	Reforma Laboral	Amenaza	
3. Sociales	Agentes Sociales (Conductas)	Amenaza	Lo social presenta una amenaza importante en cuanto a las conductas sociales, pero una oportunidad en el estilo de vida y la inclusión. La capacidad de la empresa para alinear sus productos o servicios con un estilo de vida aspiracional y para fomentar la inclusión es una fortaleza de su modelo. La amenaza de las conductas sociales debe mitigarse con una estrategia que refuerce los lazos con la comunidad y el entorno social.
	Estilos de vida	Oportunidad	
	Inclusión	Oportunidad	
4. Tecnológicos	Cobertura de Red	Amenaza	Las redes sociales representan una gran oportunidad de mercado para la expansión

	Redes Sociales en el Marketing	Oportunidad	en el mercado, en cuanto a el riesgo por obsolescencia tecnológica se presenta como una amenaza importante. La empresa debe equilibrar la inversión en tecnologías de red con una estrategia de renovación continua de su infraestructura tecnológica para garantizar la eficiencia de las operaciones.
	Uso de energías renovables	Oportunidad	
5. Geográficos	Accidentalidad del Entorno	Amenaza	Las amenazas geográficas que van relacionadas con la accidentalidad y vulnerabilidad de fenómenos naturales son importantes y deben gestionarse mediante estrategias de mitigación de riesgos. Y el abastecimiento local como amenaza subraya una dependencia o insuficiencia en la cadena de suministro, lo que requiere acciones para asegurar la provisión de insumos y recursos esenciales.
	Vulnerabilidad a Fenómenos Naturales	Amenaza	
	Abastecimiento Local	Amenaza	

Nota. Elaboración propia

Al finalizar el análisis se hizo evidente varios desafíos externos, especialmente los cambios económicos, las exigencias legales y algunos riesgos del entorno geográfico. Sin embargo, también aparecieron oportunidades valiosas, nuevas formas de consumo, el apoyo de programas institucionales y el uso creciente de herramientas digitales que pueden impulsar la visibilidad del negocio. La matriz permitió ver este panorama completo y reconocer que, aunque existen amenazas que deben gestionarse con cuidado, también hay condiciones del entorno que pueden convertirse en aliadas si se trabajan de manera estratégica. Esta lectura más amplia del contexto deja una base sólida para orientar las decisiones y fortalecer el rumbo del negocio.

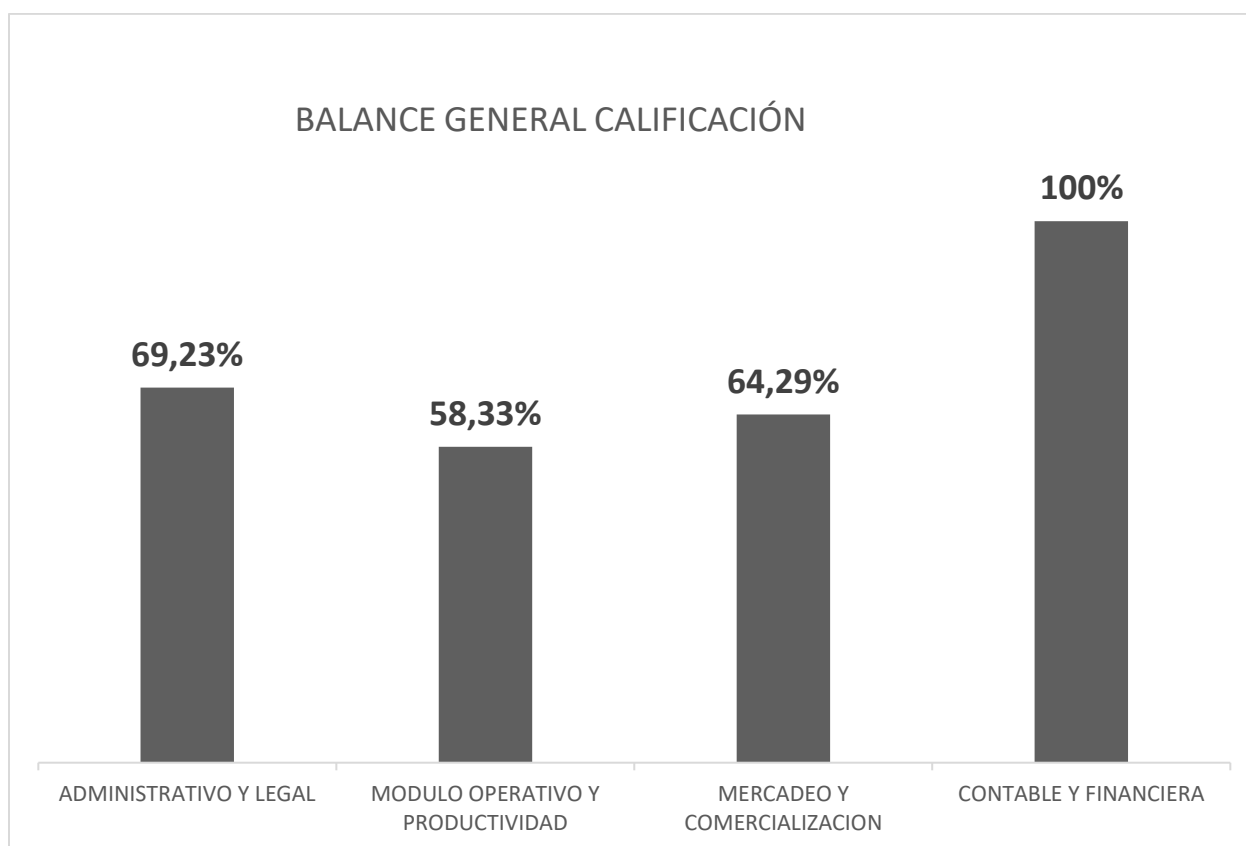
7.2 Análisis interno

La evaluación del análisis interno permitió comprender de manera integral cómo funciona actualmente Casa Vittoria desde sus procesos, recursos y capacidades. Este análisis se convirtió en un punto de partida clave para identificar las fortalezas que impulsan el negocio y las debilidades que limitan su desarrollo, facilitando así la toma de decisiones estratégicas de manera más consciente y orientada al crecimiento.

Dentro de este proceso se realizó la matriz de diagnóstico interno, presentada en detalle en el anexo 1, la cual mostro un análisis preciso del estado real de la empresa en áreas como producción, mercadeo, finanzas y gestión administrativa. A raíz de esta matriz diligenciada por los propietarios de Casa Vittoria se obtuvieron los resultados iniciales del diagnóstico interno, al comprobar esta información con entrevistas más profundas Mendez y Arcos (2025) (ver anexo 4), se evidenció que la percepción de los propietarios no siempre coincide con la realidad operativa del negocio. Aunque la evaluación muestra un 100 % en el módulo contable y financiero, esto se explica principalmente porque cuentan con un contador externo que realiza los registros y declaraciones formales. Aun así, siguen con falencias importantes derivadas del desconocimiento administrativo, como la ausencia de pagos completos de ley a los empleados, la falta de control interno y la debilidad en procesos organizacionales. Esta revisión entre la autoevaluación y el análisis técnico aumenta la importancia de fortalecer las capacidades administrativas del negocio para asegurar un crecimiento responsable y sostenible. Ver figura 5.

Figura 5

Herramienta Diagnostico Puesta En Marcha



Fuente: (E.P.E Centro Progres, 2025)

Nota. Gráfico tomado del diagnóstico realizado con esta matriz.

A partir de la herramienta de diagnóstico interno aplicada en Casa Vittoria, la cual evaluó áreas como mercadeo, producción, finanzas y gestión administrativa, se pudo evidenciar un desempeño financiero estable, gracias al apoyo contable con el que actualmente cuentan. Sin embargo, los resultados revelan oportunidades de mejora, especialmente en la estandarización de procesos operativos, la formalización administrativa y la gestión comercial.

En relación con estos hallazgos, el análisis interno no solo permitió reconocer qué capacidades están suficientemente desarrolladas, sino también aquellas que requieren

fortalecimiento inmediato. Siendo fundamental para complementar la lectura del análisis interno para avanzar hacia una comprensión más detallada del funcionamiento interno de Casa Vittoria.

En coherencia con lo anterior, los resultados del diagnóstico interno se integran en la construcción de la matriz PCI, esta herramienta permite profundizar en la evaluación de las capacidades internas desde una perspectiva más estratégica. De este modo, el análisis inicial sirvió como insumo directo para estudiar y clasificar elementos claves del desempeño interno, favoreciendo una interpretación más acertada y una planificación estratégica más ajustada a la realidad. Reuniendo factores cercanos que influyen directamente en el día a día de Casa Vittoria, como sus clientes, proveedores y competidores. Para comprender como estos elementos afectan su desarrollo inmediato se utiliza la matriz PCI. Ver tabla 4.

Tabla 4

Matriz PCI

Capacidad	Variable	Clasificación	Análisis e interpretación por capacidad
Capacidad Directiva	Habilidad para manejar la inflación	Debilidad	La empresa necesita fortalecer su visión estratégica y su capacidad de planificación para asegurar su crecimiento futuro. Las mayores oportunidades se encuentran en la definición de una orientación clara, la creación de planes estratégicos fuertes y el desarrollo de la agilidad para responder a los cambios del entorno económico y del mercado.
	Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico	Debilidad	
	Sistemas de toma de decisiones	Debilidad	
	Orientación empresarial	Debilidad	

	Flexibilidad de la estructura organizacional	Debilidad	
Capacidad Competitiva	Lealtad y satisfacción del cliente	Debilidad	La empresa ha invertido exitosamente en el desarrollo de productos y en su marca, para consolidar su posición en el mercado, debe enfocarse en mejorar la lealtad de sus clientes, aumentar su participación y fortalecer sus relaciones con los proveedores.
	Participación del mercado	Debilidad	
	Proveedores y disponibilidad de insumos	Debilidad	
	Estrategia de marca y marketing	Fortaleza	
	Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos	Fortaleza	
Capacidad Financiera	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	Fortaleza	La empresa ha superado el desafío de la rentabilidad, pero ahora debe enfocarse en mejorar su gestión de liquidez y fortalecer el control de sus costos para garantizar la estabilidad y la sostenibilidad de su operación.
	Liquidez, disponibilidad fondos internos	Debilidad	
	Estabilidad de costos	Debilidad	
	Rentabilidad retorno de la inversión	Fortaleza	
	Habilidad para competir con precios	Debilidad	
Capacidad Tecnológica	Fuerza de patentes y proceso	Debilidad	El análisis de la capacidad tecnológica muestra un desequilibrio importante entre la inversión y los resultados. La Inversión en I+D es una fortaleza estratégica, lo que indica un enfoque correcto, las áreas de Desarrollo de Software Interno y Gestión de la Ciberseguridad son debilidades
	Desarrollo de Software Interno	Debilidad	
	Inversión en I+D (Investigación y Desarrollo)	Fortaleza	

	Digitalización de los inventarios	Debilidad	críticas para la operación diaria y la protección de los activos digitales.
	Gestión de la Ciberseguridad	Debilidad	
Capacidad Talento Humano	Rotación	Fortaleza	En nuestro análisis son la baja rotación de personal, el efectivo liderazgo y la buena gestión de la seguridad, se identifican importantes debilidades en la motivación del personal y, en menor medida, en los índices de desempeño. La organización debe concentrar sus esfuerzos en desarrollar estrategias para mejorar la motivación y la gestión del rendimiento del equipo.
	Motivación	Debilidad	
	Índices de desempeño	Debilidad	
	Liderazgo y gestión de equipos	Fortaleza	
	Accidentalidad	Fortaleza	

Nota. Elaboración propia

La matriz PCI ayudo a medir objetivamente cada una de estas áreas, evidenciando que Casa Vittoria debe continuar fortaleciendo su estructura administrativa, mejorando el uso de los recursos y promoviendo la capacitación continua de su personal. Gracias a esta matriz, se puede visualizar su potencial real y establecer prioridades internas, convirtiéndose en un estudio vital que guía la formulación de estrategias orientadas a fortalecer las capacidades internas y a prepararse para los desafíos del mercado gastronómico.

7.3 DOFA

La matriz DOFA es una herramienta sustancial para analizar la realidad interna y externa de una organización. Por medio de ella, se pudo identificar de manera ordenada sus debilidades,

oportunidades, fortalezas y amenazas, comprendiendo con claridad qué factores impulsan su crecimiento y cuáles pueden obstaculizarlo. Este análisis fue vital para orientar decisiones estratégicas alineadas con su contexto, su identidad y sus objetivos de mejora. Ver tabla 5.

Tabla 5

Matriz DOFA

Debilidades	Fortalezas
Ausencia de una planeación estratégica formal tomando decisiones de forma empírica, sin objetivos medibles ni seguimiento.	Producto diferenciado y artesanal, Casa Vittoria ofrece pizzas napolitanas elaboradas con ingredientes frescos y técnicas tradicionales, lo que le da un valor agregado frente a la competencia.
Escasa presencia digital, pues no existe una estrategia sólida de marketing digital ni gestión de redes sociales profesional.	Excelente reputación y fidelidad del cliente, hacen un servicio personalizado y un ambiente familiar que generan una base sólida de clientes recurrentes.
Procesos administrativos poco estructurados faltando manuales de funciones sin indicadores claros de desempeño.	Buena ubicación estratégica ya que Dapa es una zona turística que atrae visitantes, ofreciendo oportunidades de posicionamiento en el mercado.
Limitado control financiero para la gestión de costos y presupuestos no se realiza de forma sistemática, lo que afecta la rentabilidad.	Liderazgo cercano y participativos siendo los fundadores los que promueven la participación y el sentido de pertenencia del equipo, lo que fortalece el clima laboral.
Amenazas	Oportunidades
El sector gastronómico presenta una competencia elevada, con múltiples pizzerías y restaurantes, algunos con mayor capacidad financiera, lo cual aumenta la exigencia para destacar en el mercado.	Crecimiento del turismo gastronómico en el Valle del Cauca teniendo cada vez más visitantes que buscan experiencias culinarias auténticas.
Incremento de costos de insumos y servicios públicos, como la inflación en alimentos que afecta los márgenes de ganancia.	Interés creciente por productos artesanales y sostenibles que consumidores valoran la calidad, el origen de los ingredientes y la producción responsable.

Cambios en tasas de interés y políticas fiscales pueden desincentivar el consumo	Apoyo institucional a MIPYMES en Programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y la Cámara de Comercio de Cali fomentan la capacitación y formalización empresarial.
Fuerte informalidad en el sector, competidores que no cumplen regulaciones pueden ofrecer precios más bajos.	Plataformas digitales y herramientas de gestión que permiten optimizar procesos y aumentar la visibilidad con baja inversión.

Nota. Elaboración propia

La matriz DOFA permitió obtener una visión clara y ordenada de la situación actual de la microempresa. Este análisis evidenció aspectos internos que impulsan su crecimiento, como su propuesta artesanal y su buena atención, así como áreas que requieren mejora, especialmente la falta de procesos formales y de presencia digital. También permitió reconocer elementos externos que pueden favorecer su desarrollo, como el aumento del turismo gastronómico, y aquellos que representan riesgos, como la competencia creciente y los altos costos operativos. Esta matriz nos brindó una comprensión integral del negocio y se convirtió en una herramienta fundamental para orientar decisiones más estratégicas y realistas.

A partir de este análisis se realizó el cruce entre estos 4 elementos, los cuales permitieron obtener 8 posibles estrategias, clasificadas en FO (Fortaleza- oportunidad), FA (Fortaleza- Amenaza), DO (Debilidad-Oportunidad) y DA (Debilidad- Amenaza). (ver anexo 2).

Cada uno de estos cruces permitió visualizar caminos de acción distintos, desde aprovechar mejor los recursos propios hasta responder de manera efectiva a los desafíos del entorno. En este proceso, la matriz de priorización desempeñó un papel esencial, ya que facilitó valorar de manera objetiva el impacto, la pertinencia y la viabilidad de cada estrategia propuesta. Su uso permitió

clasificar las ocho alternativas identificadas y determinar cuáles ofrecían mayores beneficios para Casa Vittoria en el corto y mediano plazo.

Gracias a esta matriz fue posible identificar tres estrategias prioritarias, seleccionadas no solo por su alto impacto potencial, sino también porque responden directamente a las necesidades más urgentes del negocio. Ver tabla 6.

Tabla 6

Matriz de Priorización

	Estrategia	Impacto (1-5)	Viabilidad (1- 5)	Total	Alineación (1-5)	Orden
DO -1	(D1) Estructurar un plan estratégico con apoyo institucional que supere la falta de planeación, (O3) aprovechando los programas de fortalecimiento empresarial ofrecidos por la Cámara de Comercio y MinCIT.	5	5	25		1
DO-2	(D2) Adoptar herramientas tecnológicas de bajo costo que reduzcan la escasa presencia digital de marketing (O4) Utilizando plataformas digitales que permitan optimizar procesos con baja inversión.	4	4	16		3

DA-1	(D4) Implementar gestión de controles financieros y de costos (A3) para reducir la vulnerabilidad ante la inestabilidad económica.	5	4	20		2
DA-2	(D3) Mejorar la operación de procesos administrativos poco estructurados (A4) Para fortalecer y ofrecer precios competitivos sin sacrificar calidad.	5	3	15		4
FO -1	(F1) Seguir creando experiencias gastronómicas con sus técnicas tradicionales únicas (O1) aprovechando la ubicación de Dapa, para desarrollar un mejor posicionamiento turístico gastronómico con la calidad artesanal de sus productos.	4	3	12	4	5
FO-2	(F2) Mejorar la estrategia de marketing digital sosteniendo su buena reputación (O2) mediante campañas en redes sociales y alianzas con influenciadores locales del sector gastronómico.	3	4	12	3	6

FA-1	(F3) Aprovechar su ubicación estratégica en una zona turística de Dapa (A1) para combatir la competencia elevada de restaurante con mayor capacidad financiera.	3	3	9		8
FA-2	(F2) Diferenciarse por su servicio al cliente personalizado y calidez familiar, potencializando la fidelización de los clientes (A1) Como ventaja ante la competencia creciente con mayor capacidad financiera.	4	3	12	5	7
Justificación						
DO - 1	Esta estrategia es la primera opción porque apunta a ordenar la gestión interna de la empresa. A través de un plan estratégico y del acompañamiento de entidades como la Cámara de Comercio de Cali y el MinCIT, la empresa puede acceder a apoyo institucional y herramientas que le ayuden a crecer de manera más sólida y planificada.					
DA -1	Esta estrategia se toma como como segunda opción porque busca fortalecer la base financiera y organizativa de Casa Vittoria. La idea es establecer procesos más claros, definir funciones y aprovechar mejor los recursos, lo que permitirá trabajar con mayor eficiencia y profesionalismo, mejorando el funcionamiento diario de Casa Vittoria.					
DO - 2	Esta estrategia se toma como tercera opción porque permite aumentar la visibilidad del negocio con una inversión mínima, usando plataformas digitales. Por estas razones, se considera una alternativa viable y necesaria, pero complementaria a las estrategias prioritarias que fortalecen la base operativa de la empresa.					

Nota. Elaboración propia

La primera estrategia priorizada se relaciona con fortalecer la planificación y estructuración administrativa, ya que su ausencia afecta directamente la toma de decisiones y el control del negocio. La segunda se centró en mejorar la estabilidad financiera mediante prácticas que

fortalezcan la gestión económica y respondan a los retos del entorno. Finalmente, la tercera estrategia elegida buscó potenciar la presencia digital y la modernización operativa, un aspecto indispensable para competir en el sector gastronómico actual y atraer nuevos clientes sin incurrir en altos costos. Este ejercicio sirvió como base para definir estrategias orientadas al aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades, y a la mitigación de los riesgos identificados.

El plan de acción que se expone a continuación es el resultado del proceso de análisis interno y externo realizado en Casa Vittoria, el cual permitió comprender sus principales retos, necesidades y oportunidades de crecimiento. Con base en este diagnóstico integral, se construyeron estrategias humanizadas, realistas y adaptadas a la naturaleza familiar y artesanal del negocio. Estas acciones buscan fortalecer áreas clave como la planeación, el control financiero y la presencia digital, respondiendo a las brechas identificadas durante la investigación. De esta manera, este proyecto se convierte en una guía práctica que orienta a la empresa hacia un desarrollo más ordenado, estable y sostenible.

Las estrategias priorizadas, la estructuración del proyecto estratégico, la implementación de controles financieros y la adopción de herramientas tecnológicas, surgieron como respuesta directa a los hallazgos más relevantes del diagnóstico. Permitiendo cada una traducir las debilidades detectadas en oportunidades concretas de mejora, la primera estrategia busca enfrentar la falta de planificación que limita el crecimiento, la segunda ayuda a proteger al negocio de la inestabilidad económica y los aumentos en los costos y la tercera atiende la necesidad de mejorar la presencia digital para atraer más clientes y optimizar procesos con baja inversión. Estas estrategias no solo organizan el rumbo del negocio, sino que ofrecen acciones claras y medibles facilitando la toma de decisiones a largo plazo. Ver tabla 7.

Tabla 7

Plan de Acción Casa Vittoria

Componente	Descripción detallada
Estrategia 1	(D1) Estructurar un plan estratégico con apoyo institucional que supere la falta de planeación, (O3) aprovechando los programas de fortalecimiento empresarial ofrecidos por la Cámara de Comercio y MinCIT.
Táctica 1	Participar en programas de formación y asesoría empresarial ofrecidos por la Cámara de Comercio de Cali.
Actividades específicas	1. Inscribirse por lo menos a 2 programas de asesorías.
	2. Asistir a sesiones de asesoría individual para construir objetivos estratégicos enfocados a la pizzería.
	3. Aplicar las guías y herramientas entregadas por los expertos en el negocio.
Responsable principal	Propietarios (Administradora y jefe de servicio)
Recursos requeridos	1. Presupuesto para inscripción de capacitaciones \$ 2.000.000 COP
	2. Suscripción en plataformas digitales
	3. Tiempo requerido (2 horas semanales)
Tiempo estimado	Enero a junio 2026 (6 meses)
Indicadores KPI	1. Asistir a programas de formación, mínimo un 50% por mes de capacitaciones
	2. Implementar 2 acciones aprendidas a 3 meses
	3. Estructurar un plan estratégico para Casa Vittoria
Resultados esperados	Construcción de un plan estratégico sólido que sirva como guía para las decisiones a largo plazo.
Táctica 2	Crear reuniones mensuales de planeación donde los propietarios revisen avances, metas y ajustes según lo aprendido en las asesorías.
Actividades específicas	1. Reunir al equipo mensual por lo menos 1 hora con agenda definida.
	2. Definir revisiones de metas, decisiones y nuevas oportunidades aprendidas en los programas.
	3. Registrar acuerdos y responsables sobre las tareas a desarrollar.
Responsable principal	Propietarios y empleados
Recursos requeridos	1. Espacio de asesorías técnicas
	2. Equipos de cómputo
	3. Formato de actas
	4. Tiempo reservado de los propietarios, (1 hora)
Tiempo estimado	Julio a diciembre 2026 (6 meses)

Indicadores KPI	Por lo menos 1 reunión mensual efectuadas con una meta de 12 reuniones al año.
	Tareas cumplidas respecto al plan teniendo una meta del 80 % trimestral.
Resultados esperados	Convertir la planeación en un hábito gerencial estable y sostenible.

Componente	Descripción detallada
Estrategia 2	(D4) Implementar gestión de controles financieros y de costos (A3) para reducir la vulnerabilidad ante la inestabilidad económica.
Táctica 1	Implementar herramientas tecnológicas que permitan tener control del inventario, la variación del precio y la rotación del insumo, dichas herramientas pueden ser gratuitas
Actividades específicas	1. Crear una plantilla digital que registre compras, precios, inventario y costo por producto y costo por producto
	2. Digitalizar los comprobantes o facturas mediante fotos o escaneo almacenándolo en Google drive teniendo una trazabilidad.
	3. Actualizar el costo mensualmente por cada tipo de pizza
Responsable principal	Propietarios (Administradora y jefe de servicio) y contador
Recursos requeridos	1. Apoyo del contador para validar cálculos 2 veces al año
	2. Tecnología electrónica (computador o Tablet)
	3. Plantilla en Excel para registrar precios
Tiempo estimado	Enero a julio 2027 (6 meses)
Indicadores KPI	Actualización mensual del sistema con un 90% de cumplimiento.
	Variación del costo manteniéndola un 4%
	Reducción de mermas de desperdicios menos del 15%
Resultados esperados	Tener un sistema digital sencillo y sostenible que automatiza parte del control de costos y mejore la presión de la información
Táctica 2	Crear una reserva económica que permita cubrir aumentos inesperados de costos o disminución temporal de ventas.
Actividades específicas	1. Definir un porcentaje fijo mensual de ahorro (3 % al 5 %).
	2. Abrir una cuenta independiente para el fondo.
	3. Revisar trimestralmente el estado y uso del fondo.
Responsable principal	Propietarios (Administradora y jefe de servicio)
Recursos requeridos	1. Manejar cuentas bancarias independientes
	2. Tener un monto mensual para ahorro
	3. Apoyo del contador para monitoreo cada 4 meses
Tiempo estimado	Septiembre a diciembre 2027 (4 meses)

Indicadores KPI	1. Obtener un porcentaje ahorrado al mes mínimo del 5 % de ingresos.
	2. Tener un fondo constituido al año por un valor aproximado entre \$1.200.000 a \$2.000.000).
Resultados esperados	Mayor estabilidad y capacidad de reacción ante crisis económicas.

Componente	Descripción detallada
Estrategia 3	(D2) Adoptar herramientas tecnológicas de bajo costo que reduzcan la escasa presencia digital de marketing (O4) Utilizando plataformas digitales que permitan optimizar procesos con baja inversión.
Táctica 1	Implementar una presencia digital básica pero constante
Actividades específicas	1. Crear calendario mensual de publicaciones.
	2. Subir contenido semanal (fotos, historias, promociones).
	3. Gestionar mensajes y reservas por WhatsApp Business.
Responsable principal	Propietarios (Administradora y jefe de servicio)
Recursos requeridos	1. Acceso a internet
	2. Cuenta en plataformas digitales
	3. Calendario de contenido mensual
Tiempo estimado	Enero a Junio (6 meses)
Indicadores KPI	1. Publicaciones semanales realizadas (meta: 4).
	2. Incremento de seguidores (meta +15 % trimestral).
	3. Número de reservas desde WhatsApp (meta: 30 mensuales).
Resultados esperados	Mayor flujo de clientes gracias a la visibilidad digital.
Táctica 2	Digitalizar procesos básicos del negocio
Actividades específicas	1. Usar Google Sheets para control de inventarios.
	2. Implementar una app sencilla de toma de pedidos como OrderEats, Loyverse o TabShop.
	3. Capacitar al personal en el uso de las herramientas.
Responsable principal	Propietarios (Administradora y jefe de servicio)
Recursos requeridos	1. Plantilla de inventario y ventas
	2. Dispositivo electrónico para control de inventarios
	3. Cuenta gratuita en Google Drive
Tiempo estimado	Julio a diciembre 2026 (6 meses)
	1. Reducción del tiempo de registro de inventarios (meta: -40 %).

Indicadores KPI	2. un % de precisión en inventarios (meta +90 %).
	3. Número de errores en pedidos (meta reducción del 50 %).
Resultados esperados	Operaciones más ordenadas y eficientes sin necesidad de grandes inversiones.

Nota. Elaboración propia

Este plan de acción se entrega a Casa Vittoria como una herramienta diseñada especialmente para su realidad y su forma de operar. Su propósito es acompañar a los propietarios en la construcción de un negocio más sólido, más consciente y mejor preparado para enfrentar los cambios del entorno. Además, les permitirá avanzar hacia una gestión más profesional sin perder su esencia familiar y artesanal, fortaleciendo su visión estratégica, su estabilidad financiera y su capacidad de visibilizarse ante nuevos clientes. En conjunto, este plan pretende servir como una hoja de ruta que guíe sus decisiones futuras, impulse su crecimiento y contribuya a la sostenibilidad del restaurante a largo plazo.

8. Recomendaciones

- Mantener la planeación como un hábito, con reuniones breves que permitan revisar cómo avanza el negocio.
- Definir procesos básicos como inventarios, costos y compras para evitar improvisaciones.
- Fortalecer la presencia digital, publicando con constancia usando herramientas sencillas como WhatsApp Business.
- Aprovechar el apoyo de la Cámara de Comercio, que ofrece formación gratuita y acompañamiento.
- Registrar de manera ordenada los costos y movimientos, para proteger los márgenes y tomar mejores decisiones.

9. Conclusión

El desarrollo de este trabajo permitió comprender de manera profunda la realidad de Casa Vittoria y las necesidades que enfrenta como microempresa familiar que busca fortalecer su operación y proyectarse con mayor seguridad hacia el futuro. Desde el inicio, este estudio se justificó en la importancia de brindar herramientas de planeación a pequeños negocios que, como este, sostienen sus procesos a partir del esfuerzo diario, pero que aún carecen de una estructura administrativa clara que les permita crecer y enfrentar un entorno cada vez más competitivo.

En coherencia con el primer objetivo específico, se caracterizó detalladamente el estado actual de sus procesos administrativos y operativos, evidenciando fortalezas valiosas en la calidad del producto y el compromiso de sus propietarios, pero también debilidades relacionadas con la ausencia de estandarización, el manejo informal de algunos procedimientos y la limitada presencia tecnológica. Posteriormente, el análisis interno y externo permitió cumplir el segundo objetivo, identificando cómo factores como la inflación, la rivalidad competitiva, las barreras geográficas y la débil presencia digital afectan directamente la eficiencia operativa de la empresa. Al mismo tiempo, se reconocieron oportunidades importantes, como el interés de los clientes por experiencias gastronómicas únicas y los programas institucionales de apoyo para emprendimientos.

Con base en estos hallazgos se dio cumplimiento al tercer objetivo, formulando estrategias realistas y alcanzables que buscan optimizar recursos, mejorar procesos y fortalecer la gestión empresarial de Casa Vittoria. Estas estrategias, acompañadas de tácticas claras y medibles, se convierten en una guía práctica que los propietarios pueden implementar de manera gradual, según sus posibilidades, sin perder la esencia artesanal y familiar que caracteriza al negocio.

10. Anexos

Anexo 1

Herramienta Diagnostico Puesta en Marcha

CENTRO PROGRESA EPE						
HERRAMIENTA DIAGNOSTICO PUESTA EN MARCHA						
1. IDENTIFICACION E INFORMACION GENERAL						
UNIDAD PRODUCTIVA		EMPRESA CONSTITUIDA				
NOMBRE DE LA UNIDAD PRODUCTIVA O EMPRESA						
NIT:	901830271	DIRECCION:	Km 7 vía dapa			
MUNICIPIO:	Yumbo	TELEFONO EMPRESA	3237571454			
ACTIVIDAD O SECTOR:	Restaurante					
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:	Expendio de comidas preparadas					
TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO:	AÑOS: 2	MESES:	No. EMPLEADOS: 15			
TIPO DE OFERTA UNIDAD PRODUCTIVA O EMPRESA:	PRODUCTO		SER			
FUENTE FINANCIACIÓN:	CAPITAL SEMILLA	CRÉDITO	RECURSOS PROPIOS	OTRA		
ESPECIFIQUE EL TIPO DE FUENTE DE FINANCIACIÓN:						
NOMBRES Y APELLIDOS:	Luisa Alejandra Arcos Monroy					
CARGO EN LA EMPRESA:	Administradora					
TIPO DE DOCUMENTO:	Cédula	No: 101850461				
DIRECCION DE RESIDENCIA:	Carrera 107 # 55-130					
MUNICIPIO:	Cali	TELÉFONO FIJO:	3178878204			
CORREO ELECTRÓNICO:	Pialesu28@gmail.com	TELÉFONO CELULAR				
NOMBRE DEL GESTOR		FECHA APLICACION:				
SEDE						
2. MODULO OPERATIVO Y DE PRDUCTIVIDAD			Señale en cada celda según la opción	Si su respuesta fue parcialmente escriba		
1. El Proceso de Producción esta Definido (etapas, actividades, tareas, tiempos, cantidades y puntos de			SI			
2. El proceso de producción le garantiza contar con un producto o servicio estandarizado			SI			
3. Tiene definidos cuales son los requerimiento tecnicos y legales de su infraestructura productiva			NO			
4. Sus instalaciones son adecuadas para la operación de su unidad productiva y cumplen con los requisitos			SI			
5. La tecnología que utiliza actualmente es adecuada ?			SI			
6. Posee los elementos necesarios como maquinaria y equipo, materia prima, para la operación de su unidad			SI			
7. La producción se hace teniendo en cuenta una programación			PARCIALMENTE			
8. Tiene personal con experiencia y capacidad técnica en la operación de su negocio			SI			
9. Realiza control de calidad a su producto o servicio			NO			
10. Cuenta con una base de datos de proveedores			SI			
11. Realiza evaluación de proveedores			NO			
12. Maneja y realiza control de inventarios			NO			
3. MODULO MERCADEO Y COMERCIALIZACION			Señale en cada celda según la opción	Si su respuesta fue parcialmente escriba		
1. Tiene identificados sus clientes			SI			
2. Conoce las necesidades de sus Clientes y sus cambios			SI			
3. Su empresa responde a las necesidades de los clientes			SI			
4. Cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes			NO			
5. Ha identificado otros canales de comercialización			NO			
6. Realiza un proceso de Medición Satisfacción del Cliente			NO			
7. Tiene Conocimiento de la Competencia			SI			
8. Su empresa tiene en cuenta en sus procesos las características de la competencia (precio, calidad, fortalezas, debilidades)			NO			
9. El precio de su producto es competitivo en el mercado			SI			
10. Tiene definidas metas de ventas			SI			
11. Hace seguimiento al Cumplimiento de la Meta de Ventas			SI			
12. Tiene estrategias para la comercialización y mercadeo			SI			
13. Evalua la efectividad de esas estrategias			NO			
14. Cuenta con un Catálogo o portafolio de Productos y servicios			SI			

4. MODULO CONTABLE Y FINANCIERO		Señale en cada celda según la opción	Si su respuesta fue parcialmente escriba
1. Lleva registro de ventas, compras, pagos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar?	SI		
2. Sabe cuanto le cuesta producir su bien o servicio?	SI		
3. Sabe cuanto gasta en el funcionamiento?	SI		
4. Conoce cual es su margen de ganacia?	SI		
5. Conoce cual es su rentabilidad	SI		
6. Elabora el estado de resultados mensualmente?	SI		
7. Conoce cuales son sus obligaciones tributarias	SI		
8. Sus Obligaciones tributarias se encuentran al día?	SI		
9. Conoce sus obligaciones laborales	SI		
10. Cumple con sus obligaciones laborales	SI		
11. Utiliza los servicios Bancarios (Cta de Ahorros, Créditos, otros)	SI		
5. MODULO ADMINISTRATIVO Y LEGAL		Señale en cada celda según la opción.	Si su respuesta fue parcialmente escriba el porcentaje en números enteros.
1. Tiene definidas las metas para los proximos 3 años.	NO		
2. Ha definido una estructura organizacional.	NO		
3. Tiene establecidas las funciones principales de los cargos.	SI		
4. Hay mecanismo de control para el adecuado desarrollo de las funciones y responsabilidades del personal.	SI		
5. Reinvierte un porcentaje de sus ganancias para el mejoramiento de su unidad productiva.	SI		
6. Establece incentivos para sus empleados.	SI		
7. Cuenta con Registro de Cámara de comercio.	SI		
8. Cuenta con RUT.	SI		
9. Conoce los permisos y licencias que requiere el funcionamiento de sus negocios.	SI		
10. Cuenta con los documentos, permisos y tramites que le exige su actividad, tales como registro nacional de Turismo, Registro INVIMA, etc.	SI		
11. Realiza los pagos de impuestos y aportes.	SI		
12. Sus empleados se encuentran afiliados a un sistema de salud.	NO		
13. Conoce los beneficios de estar formalizado.	NO		
6. MODULO O AREA OPCIONAL		Señale en cada celda según la opción	Si su respuesta fue parcialmente escriba
Si identifica una área diferente a las anteriormente relacionadas que considere necesaria incorporar al diagnóstico , realizarlo a continuación. Identifique mínimo 10 aspectos estrategicos y diligencielos , siguiendo la misma metodología de los modulos anteriores.			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Indicadores	SI: 90 al 100%
	Parcialmente: 11 al 80%
	NO: 0 al 10 %

ID	MODULOS /INDICADORES	CUALITATIVO	VALOR	CALIFICACIÓN
M	MODULO OPERATIVO Y PRODUCTIVIDAD			
I	1. El Proceso de Producción esta Definido (etapas, actividades, tareas, tiempos, cantidades y puntos de control)	SI	8,3	58,3
I	2.El proceso de producción le garantiza contar con un producto o servicio estandarizado	SI	8,3	
I	3. Tiene definidos cuales son los requerimiento tecnicos y legales de su infraestructura productiva	NO	0	
I	4. Sus instalaciones son adecuadas para la operación de su unidad productiva y cumplen con los requisitos exigidos	SI	8,3	
I	5.La tecnología que utiliza actualmente es adecuada ?	SI	8,3	
I	6. Posee los elementos necesarios como maquinaria y equipo, materia prima, para la operación de su unidad productiva	SI	8,3	
I	7. La producción se hace teniendo en cuenta una programación	PARCIALMENTE	0,0	
I	8. Tiene personal con experiencia y capacidad técnica en la operación de su negocio	SI	8,3	
I	9. Realiza control de calidad a su producto o servicio	NO	0	
I	10. Cuenta con una base de datos de proveedores	SI	8,3	
I	11. Realiza evaluación de proveedores	NO	0	
I	12. Maneja y realiza control de inventarios	NO	0	
M	MERCADEO Y COMERCIALIZACION			
I	1. Tiene identificados sus clientes	SI	7,1	64,3
	2. Conoce las necesidades de sus Clientes y sus cambios	SI	7,1	
	3. Su empresa responde a las necesidades de los clientes	SI	7,1	
	4. Cuenta con una base actualizada de sus clientes	NO	0	
	5. Ha identificado otros canales de comercialización	NO	0	
	6. Realiza un proceso de Medición Satisfacción del Cliente	NO	0	
	7. Tiene Conocimiento de la Competencia	SI	7,1	
I	8. Su empresa tiene en cuenta en sus procesos las características de la competencia (precio, calidad, fortalezas, debilidades)	NO	0	
I	9.El precio de su producto es competitivo en el mercado	SI	7,1	
I	10.Tiene definidas metas de ventas	SI	7,1	
I	11. Hace seguimiento al Cumplimiento de la Meta de Ventas	SI	7,1	
I	12.Tiene estrategias para la comercialización y mercadeo	SI	7,1	
I	13.Evalua la efectividad de esas estrategias	NO	0	
I	14. Cuenta con un Catálogo o portafolio de Productos y servicios	SI	7,1	

M	CONTABLE Y FINANCIERA			
I	1. Lleva registro de ventas, compras, pagos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar?	SI	9,1	100,0
I	2. Sabe cuanto le cuesta producir su bien o servicio?	SI	9,1	
I	3. Sabe cuanto gasta en el funcionamiento?	SI	9,1	
I	4. Conoce cual es su margen de ganacia?	SI	9,1	
I	5. Conoce cual es su rentabilidad	SI	9,1	
I	6. Elabora el estado de resultados mensualmente?	SI	9,1	
I	7. Conoce cuales son sus obligaciones tributarias	SI	9,1	
I	8. Sus Obligaciones tributarias se encuentran al día?	SI	9,1	
I	9. Conoce sus obligaciones laborales	SI	9,1	
I	10. Cumple con sus obligaciones laborales	SI	9,1	
I	11. Utiliza los servicios Bancarios (Cta de Ahorros, Créditos, otros)	SI	9,1	
M	ADMINISTRATIVO Y LEGAL			
I	1. Tiene definidas las metas para los proximos 3 años	NO	0	69,2
I	2. Ha definido una estructura organizacional	NO	0	
I	3. Tiene establecidas las funciones principales de los cargos	SI	7,7	
I	4. Hay mecanismo de control para el adecuado desarrollo de las funciones y responsabilidades del personal	SI	7,7	
I	5. Reinvierte un porcentaje de sus ganancias para el mejoramiento de su unidad productiva	SI	7,7	
I	6. Establece incentivos para sus empleados	SI	7,7	
I	7. Cuenta con Registro de Cámara de comercio	SI	7,7	
I	8. Cuenta con RUT	SI	7,7	
I	9. Conoce los permisos y licencias que requiere el funcionamiento de sus negocios.	SI	7,7	
I	10. Cuenta con los documentos, permisos y tramites que le exige su actividad, tales como registro nacional de Turismo, Registro INVIMA, etc	SI	7,7	
I	11. Realiza los pagos de impuestos y aportes	SI	7,7	
I	12. Sus empleados se encuentran afiliados a un sistema de salud	NO	0	
I	13. Conoce los beneficios de estar formalizado	NO	0	
M	MODULO O AREA OPCIONAL			
I		0	FALSO	0,0
I		0	FALSO	
I		0	FALSO	
I		0	FALSO	
I		0	FALSO	
I		0	FALSO	
I		0	FALSO	
I		0	FALSO	
I		0	FALSO	
I		0	FALSO	
TOTAL				291,85

RANGO	
CRITICO	0-40
MEDIO	41-70
ACEPTABLE	71-100

BALANCE GENERAL	
MODULO	CALIFICACION
ADMINISTRATIVO Y LEGAL	69,23
MODULO OPERATIVO Y PRODUCTIVIDAD	58,33
MERCADEO Y COMERCIALIZACION	64,29
CONTABLE Y FINANCIERA	100,00
MODULO O AREA OPCIONAL	0,00

(E.P.E Centro Progresa, 2025)

Anexo 2*DOFA y Cruce de Estrategias*

DOFA Y CRUCE DE ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	(O1) Crecimiento del turismo gastronómico en Dapa Valle del Cauca teniendo cada vez más visitantes que buscan experiencias culinarias auténticas.	(A1) El sector gastronómico presenta una competencia elevada, con múltiples pizzerías y restaurantes, algunos con mayor capacidad financiera, lo cual aumenta la exigencia para destacar en el mercado
	(O2) Interés creciente por productos artesanales y sostenibles que consumidores valoran la calidad, el origen de los ingredientes y la producción responsable.	(A2) Incremento de costos de insumos y servicios públicos, como la inflación en alimentos que afecta los márgenes de ganancia.
	(O3) Apoyo institucional a MIPYMES en Programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y la Cámara de Comercio de Cali fomentan la capacitación y formalización empresarial.	(A3) Cambios en tasas de interés y políticas fiscales pueden desincentivar el consumo
	(O4) Plataformas digitales y herramientas de gestión que permiten optimizar procesos y aumentar la visibilidad con baja inversión.	(A4) Fuerte informalidad en el sector, competidores que no cumplen regulaciones pueden ofrecer precios más bajos.
FORTALEZAS	FO	FA
(F1) Producto diferenciado y artesanal, Casa Vittoria ofrece pizzas napolitanas elaboradas con ingredientes frescos y técnicas tradicionales, lo que le da un valor agregado frente a la competencia.	(F1) Seguir creando experiencias gastronómicas con sus técnicas tradicionales únicas (O1) aprovechando la ubicación de dapa, para desarrollar un mejor posicionamiento turístico gastronómico con la calidad artesanal de sus productos. (F2) Mejorar la estrategia de marketing digital sosteniendo su buena reputación (O2) mediante campañas en redes sociales y alianzas con influenciadores locales del sector gastronómico.	(F3) Aprovechar su ubicación estratégica en una zona turística de Dapa (A1) para combatir la competencia elevada de restaurante con mayor capacidad financiera. (F2) Diferenciarse por su servicio al cliente personalizado y calidez familiar, potencializando la fidelización de los clientes (A1) Como ventaja ante la competencia creciente con mayor capacidad financiera.
(F2) Excelente reputación y fidelidad del cliente, hacen un servicio personalizado y un ambiente familiar que generan una base sólida de clientes recurrentes.		
(F3) Buena ubicación estratégica ya que Dapa es una zona turística que atrae visitantes, ofreciendo oportunidades de posicionamiento en el mercado.		
(F4) Liderazgo cercano y participativos siendo los fundadores los que promueven la participación y el sentido de pertenencia del equipo, lo que fortalece el clima laboral.		
DEBILIDADES	DO	DA
(D1) Ausencia de una planeación estratégica formal tomando decisiones de forma empírica, sin objetivos medibles ni seguimiento.	(D1) Estructurar un plan estratégico con apoyo institucional que supere la falta de planeación, (O3) aprovechando los programas de fortalecimiento empresarial ofrecidos por la Cámara de Comercio y MinCIT. (D2) Adoptar herramientas tecnológicas de bajo costo que reduzcan la escasa presencia digital de marketing (O4) Utilizando plataformas digitales que permitan optimizar procesos con baja inversión.	(D4) Implementar gestión de controles financieros y de costos (A3) para reducir la vulnerabilidad ante la inestabilidad económica. (D3) Mejorar la operación de procesos administrativos poco estructurados (A4) Para fortalecer y ofrecer precios competitivos sin sacrificar calidad.
(D2) Escasa presencia digital pues no existe una estrategia sólida de marketing digital ni gestión de redes sociales profesional.		
(D3) Procesos administrativos poco estructurados faltando manuales de funciones sin indicadores claros de desempeño.		
(D4) Limitado control financiero para la gestión de costos y presupuestos no se realiza de forma sistemática, lo que afecta la rentabilidad.		

Nota. Elaboración propia

Anexo 3

<https://www.youtube.com/watch?v=bZ0AbMmqLSc>

Anexo 4

https://youtu.be/CMd8ls_3jms

11. Bibliografía

- América Retail. (16 de 04 de 2024). Obtenido de <https://america-retail.com/paises/colombia/el-sector-gastronomico-en-crisis-inflacion-informalidad-y-alta-carga-tributaria/>
- Andrews, K. R. (1971). *Kenneth R. Andrews*. Obtenido de INNOVAR: file:///C:/Users/Home/Downloads/The_Concept_of_Corporate_Strategy.pdf
- Ansoff, I. (1957).
- Arcos, L. A. (22 de 08 de 2025). Entrevista empresa casa victoria. *Conocer la historia de su empresa*. (D. C. Elizabeth Campo, Entrevistador) Cali. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=bZ0AbMmqLSc>
- BBVA. (s.f.). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/empresas/que-es-una-pyme-y-cuando-se-considera-que-una-empresa-es-pequena-o-mediana/>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Obtenido de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Calderón, A., & Aranibar, F. (2020). Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/10/liderazgo-transformacional.html>
- Cámara de Comercio de Cali. (2024). Obtenido de https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2024/01/ESTUDIO_ECONOMICO_ANUAL_CCC_-202
- Cardozo, N. F. (18 de 04 de 2025). Obtenido de <https://datumdigitalmarketing.com/noticias/dofa-foda-swot-que-es-como-se-hace-por-que-es-importante>
- Chandler, A. (1962). Obtenido de https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/n5/mode/2up
- Chiavenato, I. (2007). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN* (septima edicion ed.). Mexico: Elsevier Editora Ltda. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Confecámaras. (2022). *Informes Dinamica Empresarial*. Obtenido de Confecámaras: <https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/informes-dinamica-empresarial/>
- Congreso de la República de Colombia. (1971). [Artículo 10].
- Congreso de la República de Colombia. (2006). [Artículo 2].
- Constitución Política de Colombia. (1991). [Artículo 25]. Funcion Publica. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Confecámaras. (s.f.). Obtenido de <https://camarasdecomerciocolombia.com/registro-mercantil>
- David, F. R. (2013). *scala learning*. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf>
- DECRETO 2473 DE 2010. (09 de 07 de 2010). *Sistema Único de Informacion Normativa*. Obtenido de https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1454225#ver_1454226
- Decreto 957, 2019. (art. 2.2.1.13.2.3). Obtenido de <https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- Drucker. (1954). Obtenido de <https://archive.org/details/practiceofmanage0000pete>
- E.P.E Centro Progres. (2025).
- Equipo Treinta. (22 de 08 de 2025). *Treinta*. Obtenido de <https://www.treinta.co/blog/requisitos-legales-para-abrir-un-restaurante-cafeteria-panaderia-o-bar-en-colombia-en-2025-guia-completa>
- Fayol, H. (1916). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/773536020/Administracion-Industrial-y-General-1916-Henry-Fayol-Libro>
- Fincowsky, E. B. (1998). ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Análisis, diseño y estructura. En E. B. Fincowsky. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Franklin/publication/31735731_Organizacion_de_empresas_analisis_diseno_y_estructura_EB_Franklin_Fincowsky/links/570ee16808ace328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincows
- Función Publica. (18 de 09 de 2025). *Decreto 1074 de 2015 Sector Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de Función Publica: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>
- Google Maps. (2025). *Google Maps [Fotografía]*. Obtenido de Google Maps: https://www.google.com/maps/search/casa+vittoria/@3.5529469,-76.5503343,19z?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MTAyNy4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

- IBERO. (2017). *Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones*. Obtenido de LosRecursosHumanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>
- Instagram Casa Vittoria. (01 de 04 de 2025). *Instagram Casa Vittoria {Fotografía}*. Obtenido de Instagram Casa Vittoria: <https://www.instagram.com/casavittoriapizza?igsh=MXZ0cTNnNWtsOTJxbQ==>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Lifeder. (17 de 06 de 2022). Obtenido de <https://www.lifeder.com/liderazgo-democratico/>
- López, A. (2006). *EconoQuantum*. Obtenido de [file:///C:/Users/DIANAC~1/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/cc2dc6ab-c687-44d4-b4ad-fc43bf1afe2a/administrator,+171+Supl.+2+Vol.+2+N%C3%BAm.+1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DIANAC~1/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/cc2dc6ab-c687-44d4-b4ad-fc43bf1afe2a/administrator,+171+Supl.+2+Vol.+2+N%C3%BAm.+1%20(1).pdf)
- Lopez, A. (2006). Obtenido de [file:///C:/Users/DIANAC~1/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/cc2dc6ab-c687-44d4-b4ad-fc43bf1afe2a/administrator,+171+Supl.+2+Vol.+2+N%C3%BAm.+1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DIANAC~1/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/cc2dc6ab-c687-44d4-b4ad-fc43bf1afe2a/administrator,+171+Supl.+2+Vol.+2+N%C3%BAm.+1%20(1).pdf)
- Mendez, J., & Arcos, L. (09 de 10 de 2025). Segunda entrevista con los propietarios de Casa Vittoria. *Estructurar misión, visión, valores y propuesta de valor*. (E. C. Cadena, Entrevistador) Obtenido de https://youtu.be/CMd8ls_3jms
- Méndez, J., Orrala, F., & Pucha, M. (07 de 2025). *Ciencias Sociales- Artículo de Revisión*. Obtenido de <https://doi.org/10.58995/redlic.rmic.v3.n2.a111>
- Ministerio de Comercio, I. y. (27 de 06 de 2021). *Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/celebracion-del-dia-internacional-de-la-mipyme>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). Obtenido de <https://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). [Artículo 2].
- Mintzberg, H. (1994). *Ariel*. Obtenido de <https://books.google.co.ve/books?id=9Xs5hN2QY04C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- OpenAI. (2025). *ChatGPT (versión GPT-5.1)*. Obtenido de Modelo de procesamiento de lenguaje natural: <https://chat.openai.com/>
- Peralta, P., Cervantes, V., Polo, B., & Pantoja, O. (2022). *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811017/28073811017.pdf>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Pearson Educación*. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1zVLYOk4p2Vst1YlaRc1_bfaWszhe36CL/preview
- Rodríguez, R. A. (2001). *El emprendedor de éxito* (2 ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Rueda, J., Flórez, L., Osorio, L., & Poveda, R. (2020). Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/download/7-12/4121/25608>
- Sabor Colombia. (15 de 02 de 2025). Obtenido de <https://saborcolombia.us/blogs/news/emprendimiento-gastronomico-colombiano-opportunidades-y-desafios>
- Serna, G. H. (2024). *Gerencia Estratégica (12 ed.)*. 3R Editores.
- Universidad Abierta para Adultos. (s.f). Obtenido de https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2823/mod_resource/content/1/UAPA-Planeacion-Estrategica-Bases-Analisis-Escenarios/index.html
- Universidad Iberoamericana. (15 de 05 de 2024). *IBERO*. Obtenido de <https://www.ibero.edu.co/blog/articulos/planificacion-estrategica-para-el-exito-empresarial>
- Voleo. (12 de 2024). Obtenido de <https://voleo.com.co/retos-y-opportunidades-del-sector-gastronomico-en-colombia-para-el-2025/>
- Voleo. (2025). Obtenido de <https://voleo.com.co/retos-y-opportunidades-del-sector-gastronomico-en-colombia-para-el-2025/>