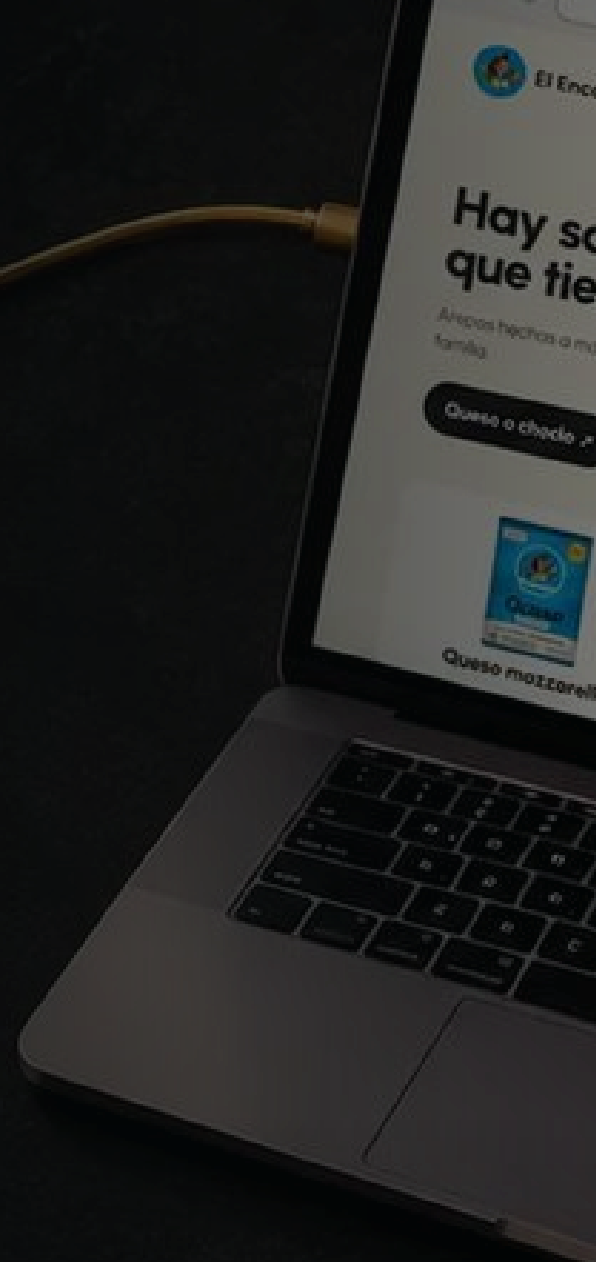




TRABAJO DE APLICACIÓN · DOCUMENTO CONSOLIDADO

Plan de marketing para Arepas El Encanto

Primera entrega corregida y segunda entrega en un solo documento:
diagnóstico, objetivos, cinco estrategias con doce tácticas en 5W-2H, cinco
prototipos, quince riesgos, quince indicadores y resumen ejecutivo.

EQUIPO	Andrea Marcela Guarnizo Carrascal · Bleidis Helena Torres Bermejo · Liceth Dayana Russi Sáenz · Julián David Álvarez Gil
DOCENTE	Jaime Miguel Losada Strange
NÚCLEO	122777_GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS Y CREACIÓN DE VALOR_GESCV_13_V_V
INSTITUCIÓN	CEIPA Business School · Administración de Mercadeo
FECHA	4 de octubre de 2026

Trabajo de aplicación — Segunda entrega

Documento consolidado de las entregas 1 y 2 · Arepas El Encanto · Trabajo en equipo

PROFESOR	Jaime Miguel Losada Strange
NÚCLEO	122777_GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS Y CREACIÓN DE VALOR_GESCV_13_V_V
EQUIPO	Andrea Marcela Guarnizo Carrascal · Bleidis Helena Torres Bermejo · Liceth Dayana Russi Sáenz · Julián David Álvarez Gil
EMPRESA DEL RETO	Arepas El Encanto — Itagüí, Antioquia

Profesor Jaime, le entregamos la segunda entrega del trabajo de aplicación en un solo archivo, como lo pidió en la clase del 29 de septiembre: este documento consolida la primera entrega, ya con las correcciones de su retroalimentación, y la segunda entrega completa. El resumen ejecutivo va primero, justo después del contenido, porque es lo último que se desarrolla y lo primero que se presenta; también está en video en el sitio.

SITIO INTERACTIVO DE LA ENTREGA

grupo3vertice.pro/entregables/semana-07.html

Abre sin registro. Desde ahí se navegan los cinco prototipos, la máquina 3D y el video del resumen ejecutivo.

LAS CINCO ESTRATEGIAS

- E1** Nuevo Encanto — Rebranding estratégico
- E2** Ecosistema Encanto — De presencia aislada a ecosistema digital
- E3** El Encanto de lo nuestro — De publicar productos a construir posicionamiento
- E4** Círculo El Encanto — De compradores anónimos a comunidad propia
- E5** Encanto Abierto — De prometer a demostrar

QUÉ CONTIENE ESTE DOCUMENTO

Resumen ejecutivo; registro de correcciones de la primera entrega; Parte I, la primera entrega corregida (capítulos 1 a 8 del plan); y Parte II, la segunda entrega: correcciones, evaluación y desarrollo de las estrategias con sus tácticas en 5W-2H, inversión y cronograma, los cinco prototipos con sus pantallas reales, quince riesgos, quince indicadores de gestión y referencias en APA. Las cifras de costo son estimaciones de referencia del mercado colombiano; los precios, la tabla nutricional y los lotes de los prototipos llevan marcadores honestos hasta tener el dato real de la empresa.

Andrea Guarnizo · Bleidis Torres · Liceth Russi · Julián Álvarez — VÉRTICE

Convertimos el dato en decisiones. · 4 de octubre de 2026

Contenido

	Carta de entrega
	Resumen ejecutivo
	Registro de correcciones de la primera entrega
I	Primera entrega, corregida · capítulos 1 a 8 del plan de marketing
1	Contexto situacional
2	MEGA del negocio
3	Análisis del entorno
4	Análisis de la industria
5	Cliente y mercado potencial
6	Estudio de competidores
7	Herramientas para la toma de decisiones
8	Objetivos
II	Segunda entrega
1	Correcciones de la primera entrega
2	Evaluación y selección de las estrategias
3	Estrategias y tácticas en 5W-2H
4	Inversión y cronograma
5	Prototipado de las estrategias
6	Identificación de riesgos
7	Indicadores de gestión
8	Cierre
	Referencias

Una marca que ya es lo que el mercado busca, y que nadie puede ver

Lo último que se escribe y lo primero que se lee. Cuatro minutos de video para contar todo, y seis claves para leerlo en uno.

Desde 2017, Arepas El Encanto hace la arepa que el **71 %** de los compradores dice buscar: de maíz, con queso, sin conservantes. La hacen dos personas, a mano. Y aun así su posición competitiva es **1,39 sobre 4,00**, frente a **3,74** del líder de su territorio. Esta propuesta explica por qué, y cuesta menos de lo que se imagina corregirlo.

El resumen también está en video (4 minutos): grupo3vertice.pro/entregables/semana-07.html#resumen

01

Contexto situacional

El producto no es el problema: la marca no se puede consultar. Desde 2017, dos personas hacen a mano en Itagüí las arepas de queso y de choclo que el 71 % de los compradores dice buscar: de maíz y sin conservantes. Aun así, la marca no tiene sitio web, no publica ningún precio, suma siete publicaciones y 869 seguidores, y no está en el canal moderno.

71 % busca comida sin aditivos · **1,39** de 4,00 en la matriz competitiva · **0** precios publicados

02

Hallazgos del entorno

Hay mercado y crece. La ventana está abierta, pero se está cerrando. Macro: los alimentos subieron 5,07 %, el salario mínimo subió 23 % sobre un proceso 85 % manual y el etiquetado frontal ya es obligatorio. Micro: la categoría crece 12 % al año, la mitad de las arepas que entran a los hogares ya vienen listas para calentar, y el líder del territorio creció 21 % y ya vende la combinación de las dos referencias de El Encanto.

+12 % crece la categoría al año · **50 %** de las unidades, listas para calentar · **+21 %** ingresos del líder en 2025

03

Objetivos

Cerrar la mitad de la brecha competitiva en tres años. Un objetivo general: pasar de 1,39 a 2,50 sobre 4,00 en la matriz competitiva en tres años, con 1,85 en el mes 12. Diez específicos: cinco a un año (catálogo con precio, 150 publicaciones, 500 hogares, empaque conforme y matriz en 1,85), tres a tres años y dos a 2036.

1,85 en la matriz al mes 12 · **2,50** a tres años · **10** objetivos específicos

04

Propuestas

Cinco estrategias que funcionan como un solo sistema. Nuevo Encanto renueva la marca, Ecosistema Encanto le da dónde vivir, El Encanto de lo nuestro hace que la descubran, Círculo El Encanto convierte la audiencia en relación y Encanto Abierto convierte la promesa en evidencia. El empaque lleva a la web, la web a WhatsApp, WhatsApp al Círculo y el Círculo trae de vuelta al cliente.

5 estrategias · **12** tácticas en 5W-2H · **5** prototipos

05

Tiempos de ejecución

Doce meses, con tres hitos que la empresa puede comprobar. Mes 3: web, catálogo y precio públicos. Mes 5: campaña en Meta. Mes 6: empaque nuevo conforme a la norma y verificación sanitaria. Mes 12: 500 hogares en el Círculo. Año 3: certificación en buenas prácticas de manufactura.

Mes 3 web, catálogo y precio · **Mes 6** empaque conforme · **Mes 12** 500 hogares en el Círculo

06

Inversión total y retorno

\$19,4 millones graneados en doce meses. Ni un peso en planta. \$19,4 millones en doce meses (\$17,6 millones en tácticas y 10 % de reserva), con el mayor desembolso en el mes 5. El retorno no se inventa: la empresa no lleva registro de ventas, así que se fija el umbral de recuperación y se mide desde el mes 3 con el registro de pedidos. Con \$2.000 de margen por paquete, la inversión se recupera con 93 paquetes más por semana en 24 meses.

\$19,4 M inversión total · **2** tácticas que cuestan \$0 · **93** paquetes por semana para recuperarla

EL FACTOR SORPRESA

La decisión que más sube a El Encanto en la matriz no cuesta un peso

Publicar su precio. La transparencia del precio vale 1 de 4 en la matriz competitiva y, con el mismo peso que la constancia digital, es el salto más grande disponible: **+0,24 puntos** sin gastar nada. La segunda decisión casi tampoco cuesta: anotar cada pedido (\$300.000), que es lo que hace posible calcular el retorno de todo lo demás.

CUÁNTO HABRÍA QUE VENDER PARA RECUPERAR \$19,4 MILLONES

MARGEN POR PAQUETE	PAQUETES	POR SEMANA EN 12 MESES	POR SEMANA EN 24 MESES	DEL MERCADO
\$1.000	19.360	372	186	0,032 %
\$2.000	9.680	186	93	0,016 %
\$3.000	6.453	124	62	0,011 %

Por qué no hay un ROI: la empresa no lleva registro de ventas, y el docente pidió no calcularlo sin datos. Se fija el umbral que la empresa tiene que superar y se mide desde el mes 3. Márgenes ilustrativos: el real sale del costeo de la táctica 2.3. Mercado: 60.234.138 paquetes al año en los cinco municipios (VÉRTICE, 2026b, cap. 6.4).

PARA DISCUTIR CON LA EMPRESA

1. ¿Está dispuesta a **publicar su precio**, sabiendo que hoy nadie la puede comparar?
2. ¿Cuál de las dos personas asume el **canal digital**, con horario y por escrito?
3. ¿Qué tendría que pasar (capacidad, papeles, caja) para abrir el **canal moderno**? El plan lo contiene a propósito.

Registro de correcciones de la primera entrega

La primera entrega obtuvo 4,9 sobre 5,0. Estas son las cinco observaciones que pedían un cambio y dónde quedó resuelta cada una en este documento; las dos fortalezas que el docente destacó se conservan tal cual («Me ha gustado mucho la definición que hacen de María en el mapa de empatía.» «Muy bien desarrollados los insights.»).

#	Observación del docente	Qué se hizo	Dónde se ve
1	Contexto con datos y cifras <i>«Bien por el contexto situacional. Recuerden que, si presentan datos o cifras de la empresa o de la industria, se puede apreciar mucho mejor la oportunidad o problema que se presenta.»</i>	El contexto se escribió como cinco hechos, cada uno con su cifra y su fuente: la categoría crece 12 % al año y el 85 % come arepa cada semana; el producto listo ya es la mitad de las unidades; el atributo de la empresa es el que el mercado premia; su posición competitiva es 1,39 frente a 3,74 del líder; y la causa es que la marca no se puede consultar.	Parte I, punto 1 · Tabla 1A Sitio: Capítulo 3 · Contexto situacional
2	Más información para definir los nichos <i>«Bien planteadas las variables de segmentación. Recuerden siempre agregar tanta información como sea posible para definir esos nichos a los cuales podremos entregar valor.»</i>	Las cuatro variables (geográfica, demográfica, psicográfica y conductual) se acompañan del comportamiento de compra (ocasiones, frecuencia por estrato y las siete variables que pesan en la decisión) y de la cuantificación paso a paso del mercado potencial, con fuente en cada corte: de 3.283.767 habitantes a 1,48 millones de personas y unos 461.454 hogares.	Parte I, puntos 5.2.1 y 5.2.2 · Tabla 23A Sitio: Capítulo 7.2 · Clientes
3	Ampliar lo que María piensa, siente, ve, oye, dice y hace <i>«Aunque es una buena aproximación, deben tener presente que esta información se puede ampliar mucho más. Entre más información tengamos de lo que piensa, siente, ve, oye, dice y hace es que podremos entregarle valor más fácil.»</i>	Cada cuadrante del mapa de María pasó del enunciado general al detalle concreto: qué mira en el estante, a quién le pregunta antes de arriesgarse, en qué canal cierra la compra y qué la hace volver. Debajo queda el saldo que decide la compra: siete dolores frente a ocho ganancias.	Parte I, punto 5.3.1 · Tablas 24A y 24B Sitio: Capítulo 7.2.5 · Mapa de empatía
4	Amenaza de sustitutos <i>««Arepa de panadería de barrio» aparecía como producto sustituto, pero es competidor directo: pertenece a la misma categoría.»</i>	La arepa de panadería de barrio pasó a la fuerza 1, rivalidad entre competidores. Su lugar en sustitutos lo ocupa un sustituto de verdad, de otra categoría: yuca, plátano y papa como acompañamiento.	Parte I, punto 6.1 · Tablas 28 y 30 Sitio: Capítulo 7.3.2 · Cinco fuerzas de Porter
5	Diez criterios y solo tres competidores <i>«La matriz emplea diez criterios y solo tres competidores: no se ve por qué la muestra es tan pequeña.»</i>	Se añadió la tabla «Del universo a la muestra»: las ocho marcas consideradas y el filtro que descarta a cada una (F1 producto, F2 territorio, F3 origen antioqueño, F4 información pública). Cualquier tercero puede repetir el recorte.	Parte I, punto 6.2.1 · Tabla 33A Sitio: Capítulo 7.3 · Matriz de Perfil Competitivo

PARTE I

Primera entrega, corregida

Capítulos 1 a 8 del plan de marketing: contexto situacional, MEGA, entorno, industria, cliente y mercado, competidores, matrices de decisión y objetivos. Con las cinco correcciones de la retroalimentación del docente.

1. Identificación y justificación del contexto situacional

CORRECCIÓN 1 · observación del docente a la primera entrega, resuelta en esta versión.

Antes del desarrollo, la oportunidad y el problema en cinco hechos, cada uno con su cifra y su fuente. Ordenados de la categoría a la causa, dejan de ser una lista y se vuelven una explicación: el mercado crece justo donde la empresa compite y premia lo que la empresa ya hace, pero la marca no se puede encontrar, consultar ni comparar.

Tabla 1A. El contexto situacional en cinco hechos con datos y cifras

#	Hecho	Cifras	Fuente
1	La categoría crece y la variante de la empresa es la que lidera	+12 % de consumo anual · 85 % de penetración semanal · 17 % arepa con queso, primera entre las rellenas	Worldpanel by Numerator (2025), sobre 257.000 ocasiones de consumo
2	Su formato es el que más crece	50 % de las unidades que entran al hogar ya son arepa lista para calentar	Worldpanel by Numerator (2025)
3	Su atributo diferenciador es el que el mercado premia	71 % elige sin aditivos ni conservantes · 75 % pagaría más por ello	Informes de tendencias de la industria de productos naturales (2026)
4	Su posición competitiva, sin embargo, es marginal	1,39 de 4,00 en la Matriz de Perfil Competitivo frente a 3,74 del líder y 3,24 del retador; el líder creció 21,04 % en ingresos y 42,00 % en EBITDA en 2025	Estudio competitivo VÉRTICE (semana 3); EMIS (2026)
5	Y la causa no es el producto: es que no se la puede consultar	7 publicaciones en 9 años · 0 referencias en canal moderno · 0 precios públicos · 869 seguidores	Verificación directa de canales públicos, 1 de septiembre de 2026

Fuente: elaboración propia con las fuentes indicadas en cada fila; el detalle de cada cifra se desarrolla en los puntos 3 a 6.

1.1 La organización objeto del estudio

Arepas El Encanto es un emprendimiento familiar de origen antioqueño dedicado a la producción y comercialización de arepas de maíz. Nació en 2017 en Medellín, a partir de una receta transmitida de generación en generación, y tomó su nombre de la vereda El Encanto, del municipio de Támesis (Antioquia), de donde proviene buena parte de la familia fundadora. Hoy opera desde Itagüí y distribuye a tiendas de barrio, minimercados y supermercados de cinco municipios y tres comunas del Valle de Aburrá.

La tabla 1 consolida el perfil de la organización. Los datos provienen de los documentos de diagnóstico de marca facilitados por la propia empresa y de la verificación directa de sus canales públicos realizada el 1 de septiembre de 2026.

Tabla 1. Ficha de identificación de Arepas El Encanto

Aspecto	Dato	Implicación para el estudio
Origen y antigüedad	2017, familia de Medellín. Nombre tomado de la vereda El Encanto, Támesis (Antioquia).	Nueve años de operación continua. Trayectoria suficiente para haber consolidado producto, insuficiente para haber consolidado marca.
Domicilio	Itagüí, Antioquia.	Ubicación central en el eje sur del Valle de Aburrá, donde también operan sus dos competidores directos.
Tamaño	2 empleados.	Microempresa. La capacidad instalada es la restricción que gobierna toda decisión estratégica posterior.
Proceso productivo	85 % manual. No cuenta con maquinaria industrial especializada.	El crecimiento en volumen exige inversión en capital, no solo esfuerzo comercial.
Portafolio	2 referencias: arepa de maíz con queso mozzarella (paquete x5) y arepa de choclo (paquete x5).	Portafolio mínimo concentrado, sin embargo, en la variante líder de la categoría.
Promesa de valor	100 % natural, sin conservantes. Frescura, calidad y tradición paísa. La empresa declara explícitamente que no compite en precio.	Posicionamiento de valor y no de costo, coherente con las tendencias de consumo documentadas en el punto 3.
Cientes directos	Tiendas de barrio, minimercados y supermercados independientes.	Modelo mayorista con reventa: la marca compite en un anaquel que no controla.
Cobertura	Medellín, Itagüí, Sabaneta, Envigado y Copacabana, más las comunas de El Poblado, Belén y Laureles.	Cinco municipios de los diez que componen el Valle de Aburrá. Cobertura del 50 % del territorio metropolitano.
Presencia digital	Instagram @arepael_encanto con 869 seguidores y 7 publicaciones acumuladas; sigue a 1.538 cuentas. Atención y pedidos por WhatsApp con domicilio declarado en todo el Valle de Aburrá. Sin sitio web.	Siete publicaciones en nueve años en el único canal digital propio. Cero referencias en el catálogo público de grandes superficies.
Documentación estratégica	Misión y visión enunciadas en el diagnóstico de marca. Sin objetivos estratégicos, sin valores corporativos formalizados y sin indicadores de gestión.	Existe punto de partida para la MEGA, pero incompleto y sin horizonte temporal consistente (ver punto 2).

Fuente: elaboración propia con base en los documentos de diagnóstico de marca de Arepas El Encanto (2026) y en la verificación directa de canales públicos realizada el 1 de septiembre de 2026.

Precisión sobre un dato heredado. La documentación previa del cliente describía su cobertura como «ocho municipios del Valle de Aburrá», enumerando Medellín, Itagüí, Sabaneta, Envigado, El Poblado, Belén, Laureles y Copacabana. El Poblado, Belén y Laureles no son municipios: son comunas de Medellín, y su población ya está contenida en la cifra de Medellín. La cobertura real es de **cinco municipios y tres comunas**, y así se emplea en todo este documento. La corrección no es un detalle formal: contar ocho municipios habría inflado la base de cuantificación del mercado del punto 5.

1.2 Formulación de la problémica

El contexto situacional de una organización no se describe enumerando lo que hace, sino identificando la tensión que le impide avanzar. En Arepas El Encanto esa tensión se enuncia así:

Arepas El Encanto compite en la variante líder de una categoría en expansión, con un atributo de producto que el mercado premia de forma creciente, y sin embargo su posición competitiva es marginal. La causa no es el producto ni el precio: es que la empresa es prácticamente invisible para el consumidor que ya decidió comprar lo que ella fabrica.

Esta formulación no es una impresión. Se sostiene sobre cinco hechos verificados, cada uno con su fuente, y cada uno cuantificado.

Tabla 2. Los cinco hechos que sostienen la problémica

#	Hecho verificado	Evidencia	Fuente
1	La categoría crece y la variante de la empresa es la que lidera	El consumo total de arepa creció 12 % en el último año; el 85 % de los colombianos come arepa al menos una vez por semana; la arepa rellena con queso es la variante líder con 17 % de participación.	Worldpanel by Numerator (2025), sobre 257.000 ocasiones de consumo.
2	El formato de la empresa es el que más crece	Las arepas listas para calentar ya representan la mitad de las unidades que entran a los hogares colombianos.	Worldpanel by Numerator (2025).
3	El atributo diferenciador de la empresa es el que el mercado premia	El 71 % de los compradores elige activamente productos sin aditivos ni conservantes artificiales, y el 75 % declara disposición a pagar un precio superior por ellos.	Estudios de tendencias de la industria de productos naturales (2026).
4	La posición competitiva de la empresa es marginal	Matriz de Perfil Competitivo: 1,39 sobre 4,00 (34,8 %) frente a 3,74 del líder y 3,24 del retador. Brecha ponderada de 2,10 puntos.	Estudio competitivo VÉRTICE (semana 3), diez criterios verificables.
5	La empresa no es visible ni consultable	Cero referencias en el catálogo de grandes superficies. Siete publicaciones acumuladas en nueve años en su única red social. Ningún precio publicado en ningún canal. Sin sitio web. La marca no aparece en búsquedas web generales.	Verificación directa, 1 de septiembre de 2026.

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas en cada fila.

1.3 Justificación: por qué esta es la problémica y no otra

La actividad exige no solo identificar el contexto situacional, sino justificarlo. La justificación tiene tres componentes: descartar las explicaciones alternativas, demostrar que la causa señalada es la de mayor incidencia y probar que es accionable.

1.3.1 Las explicaciones que se descartan

Tabla 3. Hipótesis alternativas sobre la causa del estancamiento y razón de su descarte

Hipótesis	Por qué se descarta	Evidencia contraria
«El problema es el producto»	El producto está en la variante que lidera la categoría y responde al atributo que el consumidor premia. No hay indicio de rechazo de producto: la empresa creció por recomendación y reventa durante nueve años.	Arepa con queso: 17 % de participación, primera entre los rellenos (Worldpanel, 2025).
«El problema es el precio»	No puede serlo, porque el precio de la empresa no es público en ningún canal. Un precio que el consumidor no puede consultar no compite: no llega a la comparación.	Criterio 10 de la MPC: calificación 1 sobre 4, la mínima posible.
«El problema es la categoría»	La categoría no está en declive: crece 12 % anual y tiene 85 % de penetración semanal.	Worldpanel by Numerator (2025).
«El problema es solo el tamaño»	Es la hipótesis más plausible y también incompleta. Un tercio de la brecha competitiva corresponde a criterios cuyo cierre no depende de la capacidad de producción.	Constancia digital, transparencia de precio y comunidad digital suman 0,710 de los 2,10 puntos de brecha (33,8 %).
«El problema es la falta de capital»	El capital condiciona la cobertura, el portafolio y la entrada al canal moderno, pero no explica siete publicaciones en nueve años ni la ausencia de una lista de precios.	Las dos brechas de menor costo de cierre suman el 21 % de la distancia total.

Fuente: elaboración propia a partir del estudio competitivo VÉRTICE (semana 3) y de las fuentes sectoriales citadas.

1.3.2 La cadena causal

Los hechos anteriores se ordenan en una cadena que va de la causa raíz al efecto observable. Presentarla así importa, porque cada eslabón admite una intervención distinta y con un costo distinto.

Tabla 4. Cadena causal de la problemática

Nivel	Contenido	Evidencia asociada
Causa raíz	Ausencia de gestión estratégica formalizada: la empresa no cuenta con objetivos estratégicos, indicadores, registro de clientes ni planeación documentada. Las decisiones se toman de forma reactiva.	Sin MEGA completa, sin registro de pedidos, sin base de datos de clientes, sin plan de contenidos.
Causas intermedias	(a) Concentración de todas las funciones en la propietaria; (b) capacidad instalada de dos personas y proceso 85 % manual; (c) dependencia de un canal que la empresa no controla.	Diagnóstico de marca: la dueña asume simultáneamente producción, comercialización y administración.
Efecto directo	La marca no es hallable, ni consultable, ni comparable por el consumidor final.	Sin web, sin precio público, sin catálogo, 7 publicaciones, 0 referencias en canal moderno.
Efectos finales	Posición competitiva marginal, techo de crecimiento en cinco municipios, imposibilidad de capitalizar el	MPC 1,39/4,00. El líder crece 21,04 % en ingresos y 42 % en EBITDA (2025).

Fuente: elaboración propia.

1.3.3 La urgencia: por qué ahora

Un contexto situacional que no explica su urgencia justifica el diagnóstico pero no la intervención. Aquí la urgencia se sostiene en tres presiones simultáneas y documentadas, que se desarrollan en el punto 3 y se anticipan aquí porque forman parte de la justificación.

- **El competidor grande está en expansión, no estancado.** Arepas Sary creció 21,04 % en ingresos netos y 42,00 % en EBITDA durante 2025, y comercializa una referencia que combina exactamente las dos de El Encanto: arepa de chócolo rellena de queso mozzarella. Un competidor grande y estancado permite convivencia; uno grande y en expansión, no.
- **El costo laboral dio un salto sin precedentes.** El salario mínimo pasó de \$1.423.500 en 2025 a \$1.750.905 en 2026, un incremento del 23 %. Para una empresa de dos empleados con proceso 85 % manual, el margen se comprime justo cuando necesitaría invertir.
- **La ventana regulatoria se está cerrando.** El etiquetado frontal de advertencia es obligatorio para todo alimento envasado desde el 15 de junio de 2024, el impuesto a comestibles ultraprocesados alcanzó su tarifa plena del 20 % en enero de 2025, y la prohibición de envases plásticos de alimentos avanza según el cronograma de la Ley 2232 de 2022. Cumplir tarde es más caro que cumplir a tiempo, y para una marca «100 % natural» estas normas son una oportunidad de diferenciación que caduca si la competencia se reformula primero.

1.4 Delimitación del alcance de esta entrega

El presente documento corresponde a la primera entrega del Trabajo de aplicación y comprende el análisis situacional y la definición de objetivos. No incluye las estrategias de la mezcla de mercadeo —producto, precio, distribución y comunicación—, que corresponden a la segunda entrega. Las macroestrategias que se derivan de los cruces del punto 7 son estrategias genéricas de dirección, no tácticas de mezcla.

El estudio se apoya en dos trabajos previos del equipo VÉRTICE sobre la misma empresa: el taller de Customer Insights, que caracterizó al consumidor y cuantificó el territorio, y el estudio competitivo, que construyó la Matriz de Perfil Competitivo con diez criterios verificables. Ambos se citan como fuente y se amplían; sus resultados se integran, no se repiten.

2. MEGA del negocio

La actividad establece dos caminos: si la empresa cuenta con los elementos de la MEGA, deben ser analizados y, si amerita modificación, esta debe proponerse; si no los tiene, el grupo debe proponerlos enteramente. **Arepas El Encanto se encuentra en una situación intermedia**, y conviene declararla con precisión porque determina el tratamiento del punto.

2.1 Qué tiene hoy la empresa y qué le falta

Durante el diagnóstico de marca realizado sobre Arepas El Encanto —levantado mediante entrevista directa con la propietaria— la empresa enunció una misión y una visión. No enunció valores corporativos, objetivos estratégicos ni una meta grande y ambiciosa. Los textos existentes son estos:

Misión declarada. «En la compañía Arepas El Encanto hacen productos con 100 % de naturalidad, frescura y calidad. Los productos guardan la esencia de la receta de la familia que pasa de generación en generación. El propósito de la compañía es llevar el sabor de la tradición de los paisas a los hogares antioqueños. La compañía ofrece arepas que unen a la gente, que acompañan y celebran los momentos de la vida. Esta actúa con pasión, responsabilidad y cercanía. Garantiza confianza en cada paquete que llega a los clientes de su zona norte de la ciudad.»

Visión declarada. «La empresa busca situarse en gran escala en todo el Valle de Aburrá y el departamento de Antioquia, reconocida por sus productos auténticos y fieles a las tradiciones paisas. Mejorando constantemente su reconocimiento y expansión continua hacia el año 2032. Llegando a supermercados de cadena y puntos físicos en distintos puntos de la ciudad. Siendo una compañía líder en el sector en que se desempeña.»

2.2 Análisis crítico de los elementos existentes

La evaluación se hace contra los criterios que el Material AVA establece para la MEGA: la misión debe ser corta, específica pero no limitante, motivante, congruente con el entorno, realista y orientada al mercado, describiendo qué hace la empresa, para quién y con qué factor diferenciador, enfocado en el valor entregado al cliente. La visión es un objetivo a plazo superior a diez años y debe indicar a dónde quiere llegar la empresa y en cuánto tiempo.

Tabla 5. Evaluación de la misión declarada

Criterio	Cumple	Análisis
Corta	No	Seis oraciones y 84 palabras. Mezcla propósito, atributos de producto, valores y ámbito geográfico en un solo bloque, lo que impide que se recuerde y se use

		como criterio de decisión.
Específica pero no limitante	No	Contiene un error de alcance grave: «los clientes de su zona norte de la ciudad». La empresa distribuye hoy en cinco municipios del Valle de Aburrá, incluidos Itagüí, Sabaneta y Envigado, que están al sur. La misión describe un territorio que no corresponde a la operación real y limita el negocio a una fracción de lo que ya atiende.
Orientada al mercado	Parcial	Acierta al hablar de «arepas que unen a la gente» y «acompañan los momentos de la vida», que es lenguaje de valor y no de producto. Pero abre describiendo el proceso («hacen productos con 100 % de naturalidad») en vez del beneficio.
Enfocada en el valor al cliente	Parcial	El valor está enunciado, aunque subordinado a la descripción de atributos. No incorpora el hallazgo central de la investigación de cliente: que el consumidor busca «lo de siempre, sin el tiempo de siempre».
Escrita en primera persona	No	Está redactada en tercera persona («en la compañía hacen...»), como si la describiera un observador externo. Una misión es una declaración de la organización sobre sí misma.
Motivante y congruente	Sí	La referencia a la receta familiar y a la tradición paisa es auténtica, verificable y coherente con el diferenciador real de la marca.

Fuente: elaboración propia a partir de los criterios del Material AVA del Objeto de Aprendizaje 2, Rama 1.

Tabla 6. Evaluación de la visión declarada

Criterio	Cumple	Análisis
Horizonte superior a 10 años	No	Fija 2032, es decir, seis años desde 2026. Según el marco del núcleo, una visión es un objetivo a plazo superior a diez años; seis años corresponde al horizonte de un objetivo de largo plazo, no de una visión.
Declara a dónde quiere llegar	Sí	Valle de Aburrá y Antioquia, con entrada a supermercados de cadena y puntos físicos propios. El destino es explícito y verificable.
Declara en cuánto tiempo	Sí	El año 2032 está enunciado.
Es realista	Dudoso	«Ser una compañía líder en el sector» en seis años, partiendo de 1,39 sobre 4,00 en la MPC, con dos empleados y frente a un líder de 533 empleados que crece 21 % anual, no es ambicioso: es inverificable. Una visión que nadie puede creerse deja de orientar la decisión.
Es medible	No	No incorpora ninguna magnitud: ni cobertura, ni referencias, ni puntos de venta, ni ingresos. «Gran escala» y «líder» no son estados verificables.

Fuente: elaboración propia a partir de los criterios del Material AVA del Objeto de Aprendizaje 2, Rama 1.

Conclusión del análisis. Los dos elementos existen y contienen material aprovechable —la tradición familiar, el destino geográfico y la promesa de naturalidad—, pero **ameritan modificación**: la misión limita el negocio a un territorio equivocado y la visión fija un horizonte demasiado corto para una meta demasiado grande. Los valores corporativos, los objetivos estratégicos y la MEGA propiamente dicha **no existen y se proponen enteramente**.

2.3 Propuesta de MEGA para Arepas El Encanto

2.3.1 Misión propuesta

«Llevamos a la mesa de los hogares del Valle de Aburrá la arepa de la tradición paisa, elaborada cada día con ingredientes 100 % naturales y sin conservantes, según la receta que nuestra familia heredó en Támesis. Resolvemos el desayuno y la cena de quien quiere lo de siempre sin el tiempo de siempre, y lo hacemos con trato directo: conocemos a quien nos compra.»

Justificación de cada decisión de redacción. Se pasa a primera persona del plural, porque una misión la declara la organización. Se corrige el territorio de «zona norte de la ciudad» a «Valle de Aburrá», que es la operación real y el destino declarado. Se conserva la receta familiar y el origen en Támesis, porque es el diferenciador auténtico y verificable. Se incorpora el *insight* central de la investigación de cliente —«lo de siempre sin el tiempo de siempre»— que traduce el atributo del producto en beneficio para el consumidor. Y se cierra con el trato directo, que la Matriz de Perfil Competitivo identificó como el único criterio en el que la empresa supera al líder del mercado: una misión debe nombrar la ventaja que la empresa realmente tiene.

2.3.2 Visión propuesta

«En 2036 Arepas El Encanto será la marca de arepa artesanal de referencia del Valle de Aburrá: presente en los diez municipios del área metropolitana, con un portafolio de al menos ocho referencias, certificada en buenas prácticas de manufactura y con una relación directa y registrada con al menos diez mil hogares que compran de forma recurrente.»

Justificación. El horizonte se extiende a diez años, cumpliendo el criterio del marco conceptual. La ambición se reformula: se abandona «ser líder del sector» —una meta que la matriz competitiva muestra fuera de alcance— y se sustituye por «marca de arepa artesanal de referencia», que es una posición de especialista y no de líder de volumen. Esa reformulación es la decisión estratégica más importante de este punto: el estudio competitivo estableció que Arepas El Encanto ocupa hoy la posición de especialista en nichos *por defecto y no por decisión*, y la visión es el lugar donde esa decisión se toma. Los cuatro compromisos son verificables: diez municipios, ocho referencias, una certificación y diez mil hogares registrados.

2.3.3 Valores corporativos propuestos

Tabla 7. Valores corporativos propuestos y su traducción operativa

Valor	Qué significa en Arepas El Encanto	Cómo se verifica que se cumple
Autenticidad	La receta no se modifica para abaratar costo. Los ingredientes son los que la etiqueta	Ficha técnica pública de cada referencia y lista de ingredientes visible en el empaque y en el canal

	declara.	digital.
Frescura	Se produce contra pedido y se despacha en el menor tiempo posible; no se acumula inventario para forzar rotación.	Tiempo transcurrido entre producción y entrega, registrado por lote.
Cercanía	Quien compra habla con la empresa, no con un intermediario. La empresa conoce a su comprador recurrente.	Registro de pedidos con identificación del cliente y frecuencia de recompra.
Transparencia	El precio, los ingredientes y la información nutricional son públicos y consultables sin preguntar.	Lista de precios publicada y actualizada; tabla nutricional conforme a la Resolución 810 de 2021.
Responsabilidad	Se cumple lo prometido en cantidad, calidad y fecha, tanto al tendero como al consumidor final.	Porcentaje de pedidos entregados completos y a tiempo.

Fuente: elaboración propia. Los cinco valores se derivan de los atributos que la investigación de cliente identificó como determinantes de la decisión de compra y de los criterios donde la Matriz de Perfil Competitivo mostró las mayores brechas.

Cada valor lleva su forma de verificación deliberadamente. Un valor corporativo que no se puede comprobar es una declaración de intenciones, no un compromiso; y la crítica que el propio Material AVA hace a las herramientas cualitativas —que permiten «hacer juicios de valor sin fundamento»— aplica igual a los valores de una organización.

2.3.4 Objetivos estratégicos propuestos

Los objetivos estratégicos son los grandes propósitos que conectan la misión con la visión. Se formulan cuatro, uno por cada dimensión donde la visión declara un compromiso. No son los objetivos del plan de marketing —esos se definen en el punto 8, después de las matrices— sino los objetivos de la organización.

Tabla 8. Objetivos estratégicos propuestos

OE	Objetivo estratégico	Justificación	Indicador de seguimiento
OE1	Consolidar una posición de especialista deliberado en arepa artesanal natural, dejando de competir por volumen contra la industria.	La MPC muestra que la empresa ocupa el lugar del nichero sin haberlo elegido. Declarar el nicho convierte una debilidad de tamaño en una decisión de posicionamiento.	Participación de la venta atribuible al atributo «natural, sin conservantes» sobre la venta total.
OE2	Construir un activo digital propio que haga a la marca hallable, consultable y comparable.	Un tercio de la brecha competitiva corresponde a criterios digitales cuyo cierre no depende de la capacidad de producción.	Existencia de canal propio con catálogo y precio; número de publicaciones y de seguidores.
OE3	Profesionalizar la operación para sostener el crecimiento sin romper la promesa de frescura.	El proceso es 85 % manual y la capacidad instalada es de dos personas. Sin este objetivo, los demás producen demanda que la empresa no puede atender.	Unidades producidas por jornada; obtención de certificación en buenas prácticas de manufactura.
OE4	Convertir la relación directa con el consumidor en información de gestión.	El único criterio donde la empresa supera al líder es también el único del que no lleva ningún registro.	Número de hogares identificados en la base propia; tasa de recompra.

Fuente: elaboración propia.

2.3.5 La MEGA

La MEGA —meta grande y ambiciosa— sintetiza los elementos anteriores en un enunciado único, medible y con horizonte, siguiendo el modelo que el Material AVA ilustra con el caso del Grupo Nutresa.

MEGA propuesta. «Multiplicar por diez las unidades vendidas al año 2036 respecto de 2026, siendo la arepa artesanal natural de referencia en los diez municipios del Valle de Aburrá, con al menos ocho referencias en el portafolio, certificación en buenas prácticas de manufactura y diez mil hogares que nos compren de forma recurrente y a los que conocemos por su nombre.»

La MEGA no sustituye a la misión ni a la visión: las condensa en una sola meta cuantificada. El multiplicador de diez es ambicioso en términos relativos —porque la base es una microempresa de dos empleados— y realista en términos absolutos, porque incluso multiplicada por diez la operación seguiría siendo una fracción mínima de un mercado donde el retador regional emplea 246 personas. Esa es exactamente la lógica de la meta de nicho: crecer mucho respecto de uno mismo sin pretender disputar el liderazgo de volumen.

3. Análisis del entorno

Este punto comprende tres estudios: el análisis externo de los últimos años con fuentes públicas, el análisis de tendencias del mercado y el análisis del microentorno; y cierra con las proyecciones y los escenarios. El método sigue el marco de retrospectiva, perspectiva y prospectiva: entender de dónde viene la situación, dónde está hoy y hacia dónde se dirige, analizando los últimos tres a cinco años y proyectando los tres a cinco siguientes.

3.1 Delimitación: qué variables del macroentorno se analizan y cuáles no

El macroentorno se compone de seis variables —política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal—, y todas aplican en abstracto a cualquier organización. No todas, sin embargo, inciden sobre la situación concreta que se pretende resolver. Analizarlas todas por igual diluye el estudio y consume esfuerzo en factores que no cambian ninguna decisión. Por eso se declara explícitamente el alcance.

Tabla 9. Variables del macroentorno: decisión de análisis y justificación

Variable	Decisión	Justificación
Económica	Se analiza	Determina la capacidad de compra del hogar, el costo de la mano de obra y el costo del crédito. En una categoría de consumo masivo y de compra frecuente, incide directamente en el volumen y en el margen.
Sociocultural	Se analiza	Define el tamaño y el comportamiento del mercado: población del territorio, hábitos de consumo de arepa, ocasiones de consumo y canal de compra preferido.
Legal	Se analiza	Es determinante y no opcional. Un alimento envasado en Colombia está sujeto a registro sanitario, a etiquetado nutricional y frontal de advertencia obligatorio, y eventualmente al impuesto a comestibles ultraprocesados. El incumplimiento impide comercializar.
Tecnológica	Se analiza	La problemática identificada es de visibilidad y hallabilidad. El canal digital, el comercio electrónico y las plataformas de domicilio son el terreno donde esa problemática se resuelve o se agrava.
Ecológica	Se analiza	Aplica por una razón específica y verificable: el producto se comercializa en empaque plástico y existe un cronograma legal de eliminación de plásticos de un solo uso. No se analiza como asunto reputacional genérico, sino como restricción operativa con fecha.
Política	Se descarta	La problemática es de posicionamiento y visibilidad de una microempresa en un mercado local. La orientación del gobierno de turno no incide de forma diferenciada sobre la capacidad de la marca para ser hallada por su consumidor. Los efectos políticos que sí importan llegan por vía normativa y tributaria, y se recogen en la variable legal y en la económica. Analizarla por separado produciría descripción del país, no análisis del caso.

Fuente: elaboración propia a partir del marco de análisis del macroentorno del Objeto de Aprendizaje 2, Rama 2.

3.2 Análisis externo: variable económica

3.2.1 Crecimiento de la economía

La economía colombiana atravesó entre 2021 y 2025 un ciclo completo: rebote pospandemia, desaceleración brusca y estabilización en tasas bajas. El Producto Interno Bruto creció 0,8 % en 2023, 2,5 % en 2024 y 2,6 % en 2025, cifra esta última que quedó por debajo de las expectativas del mercado, que esperaba entre 2,8 % y 3,1 %. En el cuarto trimestre de 2025 la variación anual fue de 2,3 %, es decir, el año cerró perdiendo impulso.

El detalle sectorial es relevante para este estudio: el comportamiento anual de 2025 fue impulsado principalmente por comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida, que en conjunto crecieron 4,6 % y aportaron 0,9 puntos porcentuales a la variación total. El consumo de alimentos fuera y dentro del hogar fue, por tanto, uno de los motores del año.

Tabla 10. Evolución de las principales variables macroeconómicas de Colombia, 2021-2026

Variable	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Crecimiento del PIB	—	—	0,8 %	2,5 %	2,6 %	2,5 % a 2,8 % (proy.)
Inflación anual (IPC total)	5,62 %	13,12 %	9,28 %	5,20 %	5,10 %	≈ 5,7 % (primeros meses)
Inflación de alimentos y bebidas no alcohólicas	—	—	—	—	5,07 %	—
Salario mínimo mensual	—	—	—	—	\$1.423.500	\$1.750.905 (+23 %)
Desempleo nacional	—	—	—	—	8,8 % (jul.)	8,8 % (abr.)
Desempleo Medellín y Área Metropolitana	—	—	—	9,0 % (may-jul)	7,3 % / 6,9 %	10,4 % (ene-mar) → 7,0 % (may-jul)

Fuente: elaboración propia con datos del DANE (PIB, IPC y GEIH), del Ministerio de Trabajo (salario mínimo) y de los reportes de prensa económica citados en las referencias. Las celdas sin dato corresponden a series no consultadas para este estudio por no ser necesarias al análisis.

Lectura para Arepas El Encanto

Tres consecuencias se desprenden de esta tabla y ninguna es obvia.

Primera: la inflación de alimentos dejó de ser el problema. Tras el pico de 2022, cuando el IPC total llegó a 13,12 %, los precios de alimentos y bebidas no alcohólicas cerraron 2025 en 5,07 %, por debajo del IPC total de 5,10 %. Para una empresa que compra maíz y queso mozzarella, la presión de costos de insumo se moderó. Esto abre una ventana: el margen no está siendo devorado por la materia prima, como sí ocurrió en 2022 y 2023.

Segunda: el costo laboral sustituyó a la inflación como amenaza principal. El salario mínimo aumentó 23 % en 2026, pasando de \$1.423.500 a \$1.750.905, y con el auxilio de transporte el ingreso mínimo llega a \$2.000.000 exactos. Para una empresa con dos empleados y un proceso 85 % manual, esto significa que el costo de producir una unidad adicional subió

muy por encima de la inflación. La implicación estratégica es directa: *crecer contratando* se volvió sensiblemente más caro que *crecer vendiendo mejor lo que ya se produce*. Es un argumento económico —y no solo comercial— a favor de priorizar visibilidad y precio sobre expansión de capacidad.

Tercera: el mercado local está en su mejor momento de empleo. Medellín y su área metropolitana registraron 7,0 % de desocupación en el trimestre mayo-julio de 2026, la tasa más baja entre las veintitrés ciudades y áreas metropolitanas del país. Más empleo en el territorio significa más hogares con ingreso para la compra de alimentos. Conviene, eso sí, no leer la serie como una tendencia limpia: en el primer trimestre de 2026 el desempleo metropolitano saltó de 7,9 % a 10,4 %, y luego se corrigió. La volatilidad es parte del escenario.

3.2.2 Costo del crédito

Las proyecciones disponibles anticipan que el Banco de la República elevaría su tasa de intervención en tres ocasiones adicionales durante el año hasta cerrar en 12,75 %. Para una microempresa que necesita capital para pasar de un proceso manual a uno semiindustrial, esto encarece la única vía de financiación a la que realmente accede. Es un dato que condiciona la viabilidad del objetivo estratégico OE3 y que se incorpora al escenario pesimista del apartado 3.6.

3.3 Análisis externo: variable sociocultural

3.3.1 El territorio y su población

El mercado geográfico donde la empresa opera hoy son cinco municipios del Valle de Aburrá, con una población proyectada de 3.283.767 habitantes. El detalle municipal se presenta en el punto 5, donde se emplea para la cuantificación del mercado potencial. Lo relevante para el macroentorno es la estructura: Medellín concentra el 77 % de esa población, de modo que el mercado no está repartido, está centrado.

3.3.2 El hábito de consumo: la arepa en el hogar colombiano

El hallazgo sociocultural más importante de este estudio proviene de una medición de panel de hogares sobre 257.000 ocasiones de consumo, que permite pasar del supuesto cultural —«en Antioquia se come arepa»— al dato.

Tabla 11. Comportamiento de consumo de arepa en Colombia

Indicador	Valor	Lectura para Arepas El Encanto
Penetración semanal	85 % de los colombianos	El mercado no hay que crearlo ni educarlo: ya existe y es casi universal. El problema de la marca no es de demanda de categoría.
Crecimiento del consumo total (último año)	+12 %	La categoría crece a más de cuatro veces la tasa del PIB. Es un mercado en expansión, no maduro.

Participación de las arepas listas para calentar	50 % de las unidades que entran al hogar	El formato exacto de la empresa. La mitad del mercado ya migró de la receta casera al producto listo, que es donde El Encanto compite.
Variante líder entre los rellenos	Arepa con queso, 17 %	Es el producto insignia de la empresa. Compite en la primera variante de la categoría, no en un nicho marginal.
Frecuencia por estrato	Estratos 5-6: 5,1 porciones/semana Estrato 1: 3,2 porciones/semana	Contradice el supuesto de que la arepa es un producto de estratos bajos. La frecuencia sube con el estrato, lo que favorece una marca de valor que no compite en precio.
Ocasión principal	Desayuno; cena 29 %	Coincide exactamente con las ocasiones que la investigación de cliente del equipo identificó como determinantes.
Concentración temporal	Fin de semana 27 % ; miércoles 15,1 %	Permite planificar producción y comunicación por día, en lugar de distribuir el esfuerzo de manera uniforme.
Acompañamiento	1 de cada 3 arepas se consume con café	Abre una vía de alianza local con marcas de café de origen antioqueño, coherente con el relato de tradición.

Fuente: elaboración propia con base en Worldpanel by Numerator (2025), estudio sobre 257.000 ocasiones de consumo, reportado por Infobae Colombia el 12 de septiembre de 2025.

El hallazgo de este apartado. Dos datos leídos juntos cambian el diagnóstico. El primero es que la frecuencia de consumo *aumenta* con el estrato: 5,1 porciones semanales en estratos 5 y 6 frente a 3,2 en estrato 1. El segundo es que el 71 % de los compradores elige activamente productos sin aditivos ni conservantes artificiales y el 75 % pagaría más por ellos. La conjunción de ambos significa que **el consumidor que más arepa come es también el más dispuesto a pagar por el atributo que Arepas El Encanto ya tiene**. La empresa está posicionada por producto en el segmento correcto, y ausente por comunicación de ese mismo segmento.

3.3.3 El canal donde la empresa vende

Arepas El Encanto distribuye a tiendas de barrio, minimercados y supermercados independientes. Ese canal —el tradicional— sigue siendo el más grande del país: concentra el 37 % del total de las ventas de productos de consumo masivo en Colombia, el 92 % de los colombianos compra en él y su venta promedio mensual ha crecido 13,8 % en los últimos cuatro años. En el país operan más de 450.000 tiendas de barrio, de las cuales el 96 % está ubicado en estratos 1, 2 y 3 y el 64,7 % es propiedad de mujeres.

El dato tiene dos lecturas opuestas y las dos son ciertas. La favorable: la empresa está en el canal más grande y de mayor alcance del país, y no en un canal residual. La desfavorable: ese canal atraviesa presiones documentadas por incrementos tributarios sobre bebidas azucaradas y alimentos ultraprocesados y por la inflación persistente, y su perfil socioeconómico —estratos

1 a 3— es precisamente el de menor frecuencia de consumo de arepa según la tabla 11. La empresa vende en el canal más grande, dirigido al segmento que menos consume, y está ausente del canal donde compra el segmento que más consume.

3.4 Análisis externo: variables legal, tecnológica y ecológica

3.4.1 Variable legal

Tabla 12. Marco normativo aplicable a Arepas El Encanto

Norma	Contenido y exigencia	Efecto	Implicación para la empresa
Resolución 810 de 2021, Resolución 2492 de 2022 y Resolución 254 de 2023 (etiquetado nutricional y frontal de advertencia)	Obligan a incluir tabla nutricional y, cuando se superen los umbrales, sellos octagonales negros con la leyenda «Exceso en» grasas saturadas, grasas trans, sodio o azúcares, o «Contiene edulcorantes». Exigibles a todo alimento envasado comercializado en Colombia desde el 15 de junio de 2024.	Mixto	Obligación de cumplimiento inmediato y no negociable. Al mismo tiempo, una arepa 100 % natural sin aditivos previsiblemente no requiere sellos de advertencia, lo que convierte el cumplimiento en un argumento visual de diferenciación frente a productos que sí los llevan.
Ley 2277 de 2022 (impuesto a comestibles ultraprocesados)	Grava productos ultraprocesados industrialmente con azúcares añadidos, sodio o grasas saturadas por encima de umbrales definidos —entre ellos, más de 1 mg de sodio por kcal o 300 mg por cada 100 g—. Tarifa del 10 % en 2023, 15 % en 2024 y 20 % desde enero de 2025 .	Favorable	Un producto elaborado sin aditivos y con lista corta de ingredientes tiene alta probabilidad de quedar fuera del gravamen, mientras que productos de la misma góndola con relleno procesado sí lo soportan. Debe verificarse contra la tabla nutricional propia y la clasificación arancelaria aplicable antes de usarse como argumento comercial.
Ley 2232 de 2022 (plásticos de un solo uso)	Establece la eliminación progresiva de 21 productos plásticos de un solo uso: ocho desde el 7 de julio de 2024 y ampliación a envases y empaques de alimentos y bebidas a partir de 2026, con eliminación total prevista para 2030.	Adverso	El producto se comercializa en empaque plástico. Obliga a evaluar alternativas de material antes de que la exigencia sea plena. La ley contempla excepciones para envases necesarios por razones de inocuidad alimentaria, cuyo alcance exacto debe verificarse con el reglamento vigente.
Registro sanitario INVIMA	Requisito habilitante para comercializar alimentos procesados envasados en el territorio nacional.	Adverso	Es condición de entrada al canal moderno. Su ausencia o su vencimiento bloquea cualquier negociación con cadenas, con independencia del interés comercial.

Fuente: elaboración propia con base en la normativa citada, en el ABECE de aplicación publicado por el Ministerio de Salud y Protección Social y en la información del Ministerio de Ambiente sobre el cronograma de la Ley 2232 de 2022.

3.4.2 Variable tecnológica

El comercio electrónico colombiano cerró 2025 con 684,6 millones de transacciones y ventas por \$145,4 billones, con un crecimiento del 19,9 % en volumen de operaciones y del 11,1 % en valor frente a 2024. Sin embargo, el dato que ordena la decisión es otro: **el comercio electrónico representa apenas el 2,4 % del comercio minorista**, frente al 1 % que representaba en 2019.

Esa cifra obliga a matizar una conclusión que sería fácil sacar del diagnóstico. Que la empresa no tenga canal digital no significa que deba convertirse en un negocio de venta en línea: el 97,6 % del comercio minorista sigue ocurriendo fuera de internet. Lo que el canal digital aporta en esta categoría no es principalmente volumen de venta directa, sino **hallabilidad, comparabilidad y confianza previas a una compra que se consuma en el punto físico**. La marca no necesita un comercio electrónico transaccional: necesita existir cuando alguien la busca.

3.4.3 Variable ecológica

Más allá del cronograma de la Ley 2232 de 2022 ya expuesto, la variable ecológica opera aquí en una segunda dimensión: la coherencia de marca. Una empresa cuyo diferenciador es la naturalidad del producto sostiene una tensión evidente si lo entrega en un empaque que la regulación está eliminando por razones ambientales. Resolver el empaque no es solo cumplimiento normativo: es consistencia entre lo que la marca promete y lo que el consumidor tiene en la mano.

3.5 Análisis de tendencias

El análisis de tendencias responde a una pregunta distinta de la del macroentorno: no qué está pasando en el país, sino hacia dónde se mueve el comportamiento del consumidor. Se identificaron cinco tendencias con incidencia directa sobre el caso.

Tabla 13. Tendencias de consumo con incidencia sobre Arepas El Encanto

#	Tendencia	Evidencia	Incidencia sobre la empresa
1	Etiqueta limpia (<i>clean label</i>)	El 71 % de los compradores elige activamente productos sin aditivos ni conservantes artificiales; el 75 % declara disposición a pagar un precio superior por ellos. El mercado de ingredientes de etiqueta limpia crece a una tasa anual compuesta del 15,5 %.	Muy favorable. Es literalmente la promesa que la empresa ya cumple y no comunica. La tendencia convierte un atributo de producto en una ventaja de mercado.
2	Gastar con intención y redefinir el valor	En un contexto económico exigente, el precio deja de ser el criterio único de elección; el valor percibido integra calidad, nutrición, experiencia y accesibilidad.	Favorable. Legitima la decisión declarada de la empresa de no competir en precio, siempre que el valor esté comunicado. Sin comunicación, un precio más alto sin argumento es solo un precio más alto.
3	Bienestar integral y beneficios reales	El consumidor presta mayor atención al contenido de proteína y fibra, a los	Mixta. Favorece la percepción del producto natural, pero exige información nutricional

		ingredientes funcionales y a los estándares de inocuidad y trazabilidad.	publicada y trazabilidad demostrable, que hoy la empresa no ofrece.
4	Conveniencia: el producto listo desplaza a la preparación casera	Las arepas listas para calentar ya representan la mitad de las unidades que entran a los hogares colombianos.	Favorable. Coincide con el <i>insight</i> del equipo —«lo de siempre sin el tiempo de siempre»— y con el formato exacto del producto.
5	La comida como experiencia y la marca como relato	La experiencia asociada al consumo adquiere un peso similar al del producto, con énfasis en la conexión emocional.	Favorable. El origen familiar en Támesis y la elaboración artesanal son un relato auténtico y verificable; hoy no está publicado en ningún canal consultable.

Fuente: elaboración propia con base en Cargill TrendTracker (2026), reportado por Portafolio el 6 de enero de 2026; en los informes de tendencias de la industria de productos naturales (2026); y en Worldpanel by Numerator (2025).

Nota metodológica sobre el instrumento de tendencias. Las tendencias anteriores se sustentan en estudios de panel de hogares y en informes sectoriales, que son fuentes secundarias con muestra declarada. Se descartó apoyar el análisis en el volumen de búsquedas de herramientas de tendencias en buscadores, porque en una categoría de compra frecuente y bajo involucramiento como la arepa el consumidor no busca la categoría antes de comprarla: la compra por hábito en el punto de venta. Medir interés de búsqueda habría producido una curva estacional sin capacidad explicativa sobre la decisión de compra.

3.6 Análisis del microentorno

El microentorno agrupa las variables sobre las cuales la organización sí tiene alguna incidencia. Se analizan cinco actores.

Tabla 14. Análisis del microentorno de Arepas El Encanto

Actor	Situación observada	Grado de incidencia de la empresa y análisis
La empresa	Dos empleados, proceso 85 % manual, sin maquinaria industrial. La propietaria concentra producción, comercialización y administración. Sin registro de clientes ni indicadores de gestión.	<i>Incidencia alta.</i> Es la variable más controlable y la menos gestionada. El cuello de botella no es solo de capacidad física: es de concentración de decisiones en una sola persona, lo que impide dedicar tiempo a lo estratégico.
Clientes intermediarios (tenderos)	Tiendas de barrio, minimercados y supermercados independientes en cinco municipios. Son quienes compran directamente a la empresa.	<i>Incidencia media.</i> La empresa negocia con cada uno, pero no controla el espacio en el anaquel, la exhibición ni la recomendación. Su marca compite en un lineal ajeno frente a marcas que invierten en él.
Consumidor final	Hogares del Valle de Aburrá. La empresa no le vende directamente salvo por WhatsApp, y no dispone de ningún registro sobre él.	<i>Incidencia baja hoy, alta potencial.</i> Es el actor sobre el que la empresa tiene el canal directo mejor calificado de la matriz competitiva, y del que no conserva ni un dato.
Proveedores	Maíz y queso mozzarella como insumos principales. Sin información de contratos ni de concentración de proveeduría.	<i>Incidencia baja.</i> Por volumen, la empresa es tomadora de precio. La moderación de la inflación de alimentos (5,07 % en 2025) alivia coyunturalmente esta presión.
Competidores	Dos competidores directos analizados en la Matriz de Perfil Competitivo, más competidores indirectos,	<i>Incidencia baja.</i> La empresa no puede modificar la conducta de sus competidores, pero sí elegir el

	latentes y potenciales identificados en el punto 6.	terreno donde compite. El punto 6 desarrolla el análisis completo.
--	---	--

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de marca de Arepas El Encanto (2026) y en el estudio competitivo VÉRTICE (semana 3).

El contexto del tejido empresarial. Arepas El Encanto no es una excepción: es el caso típico del tejido productivo antioqueño. Antioquia cuenta con cerca de 411.000 unidades productivas; en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Medellín se registran 164.416, de las cuales el 98 % son mipymes. Una encuesta a 3.246 microempresarios del departamento encontró que el 51 % de las unidades opera en la informalidad, que el 57 % de los microempresarios son mujeres y que la mayoría reporta ventas inferiores a tres millones de pesos mensuales. En nueve años analizados se registró una salida promedio anual de 17.032 empresas de la Cámara, y más del 99 % de esas salidas corresponde a micro y pequeñas empresas.

Ese último dato es el que da dimensión al asunto: en el entorno donde opera Arepas El Encanto, la mortalidad empresarial no es un riesgo abstracto, es el desenlace estadísticamente más frecuente. Nueve años de operación continua sitúan a la empresa por encima de la mediana de supervivencia de su cohorte, y eso es un activo que el análisis no debe pasar por alto: la empresa ya demostró que su producto sostiene un negocio. Lo que no ha demostrado es que pueda crecer.

3.7 Proyecciones y escenarios

3.7.1 Las proyecciones disponibles y por qué no coinciden

Para las variables macroeconómicas relevantes existen proyecciones publicadas por varias entidades. Consultarlas todas y no casarse con una sola es parte del método: los datos históricos deben coincidir entre fuentes porque ya están registrados, pero las proyecciones a futuro difieren según quién las elabore, y esa divergencia es en sí misma información.

Tabla 15. Proyecciones de crecimiento del PIB de Colombia según distintas fuentes

Fuente	2026	2027	Observación
Bancolombia	2,6 %	—	Revisada a la baja desde una estimación previa de 3,0 %-3,2 %.
Fedesarrollo (Encuesta de Opinión Financiera)	2,5 %	2,3 %	Mediana de analistas; rango para 2027 entre 2,1 % y 2,7 %.
BBVA Research	2,8 %	1,8 %	Es la más optimista para 2026 y la más pesimista para 2027.
Rango observado	2,5 % - 2,8 %	1,8 % - 2,3 %	Convergencia razonable en 2026; divergencia significativa en 2027.

Fuente: elaboración propia con base en las proyecciones publicadas por Bancolombia, Fedesarrollo y BBVA Research, reportadas por prensa económica entre finales de 2025 y 2026.

Lectura de la divergencia. Las tres fuentes coinciden en un rango estrecho para 2026 —entre 2,5 % y 2,8 %—, de modo que ese dato puede tomarse como razonablemente firme. Para 2027, en cambio, la diferencia entre BBVA Research (1,8 %) y Fedesarrollo (2,3 %) es de medio punto, casi un 28 % de diferencia relativa. Cuando dos fuentes solventes divergen así, la conclusión correcta no es elegir una, sino **reconocer que 2027 es un año de incertidumbre alta y planificar con escenarios en lugar de con un pronóstico único**. Es precisamente lo que se hace a continuación.

3.7.2 Variables proyectables y su comportamiento esperado

Tabla 16. Variables proyectadas y su efecto sobre el negocio

Variable	Comportamiento esperado	Efecto sobre Arepas El Encanto
Crecimiento del PIB	2,5 %-2,8 % en 2026; 1,8 %-2,3 % en 2027	Crecimiento moderado del consumo de los hogares. No hay viento de cola: el crecimiento de la empresa tendrá que venir de ganar participación, no de que el mercado crezca.
Inflación	Alrededor de 5,7 % en los primeros meses de 2026, por encima del cierre de 2025	Repunte que presiona el poder adquisitivo. Refuerza la tendencia de «gastar con intención»: el consumidor no deja de comprar, elige mejor.
Costo laboral	Al alza; el ajuste de 2026 fue del 23 %	La variable más adversa del escenario. Encarece de forma estructural cualquier estrategia basada en aumentar la planta de personal.
Tasa de interés	Al alza, con proyección de cierre en 12,75 %	Encarece el crédito para inversión en maquinaria. Condiciona el objetivo estratégico de profesionalización operativa.
Consumo de arepa	Crecimiento reciente del 12 % anual, con el segmento de producto listo ya en el 50 % de las unidades	La variable más favorable. El mercado específico de la empresa crece muy por encima de la economía.
Marco regulatorio	Endurecimiento progresivo: etiquetado ya exigible, impuesto saludable en tarifa plena, eliminación de plásticos avanzando hacia 2030	Aumenta el costo de cumplimiento para todos, pero penaliza más a los productos con aditivos. Ventaja relativa para un producto natural.

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas en los apartados 3.2 a 3.5.

3.7.3 Los tres escenarios

Los escenarios se construyen combinando el comportamiento de las variables anteriores con dos supuestos internos: si la empresa ejecuta o no las acciones de bajo costo identificadas en el diagnóstico competitivo. Se declara un horizonte de doce a veinticuatro meses.

Tabla 17. Escenarios prospectivos para Arepas El Encanto, horizonte 2026-2028

Dimensión	Escenario optimista	Escenario realista	Escenario pesimista
Probabilidad estimada	20 %	55 %	25 %

Entorno macro	PIB en el techo del rango (2,8 % en 2026 y 2,3 % en 2027); inflación converge a la meta; empleo metropolitano se mantiene en mínimos.	PIB en 2,5 %-2,6 %; inflación en torno al 5,5 %; empleo estable con volatilidad trimestral.	PIB de 2027 en 1,8 %; inflación repunta por encima del 6 %; tasa de interés en 12,75 % o más; nuevo deterioro del empleo metropolitano.
Categoría	El consumo de arepa sostiene un crecimiento de dos dígitos y el producto listo supera el 55 % de las unidades.	El crecimiento se modera a un dígito alto; el producto listo se estabiliza cerca del 50 %.	El crecimiento se modera y las marcas grandes compiten con precio, arrastrando la categoría a una guerra que la empresa no puede sostener.
Conducta de la empresa	Ejecuta las acciones de bajo costo (publicación constante, precio público, catálogo, registro de clientes) y avanza en certificación de buenas prácticas.	Ejecuta parcialmente las acciones de bajo costo, sin sostenerlas en el tiempo.	No ejecuta; mantiene la operación reactiva actual.
Conducta de los competidores	El líder mantiene su foco en canal moderno y exportación, sin disputar el trato directo.	El retador refuerza su tienda en línea y su presencia en el canal tradicional del sur del Valle.	Un competidor —directo o de marca propia de cadena— lanza una línea artesanal natural y ocupa el discurso de la naturalidad antes que El Encanto.
Resultado esperado	La marca se vuelve hallable y comparable; cierra al menos un tercio de la brecha competitiva sin inversión relevante; supera el 50 % de cobertura del Valle y consolida una base de hogares recurrentes.	Mejora marginal de visibilidad, sostenimiento del negocio en los cinco municipios actuales y avance lento; la brecha competitiva se reduce poco y la posición sigue siendo de especialista no declarado.	Erosión del margen por costo laboral e insumos, pérdida del argumento diferenciador por apropiación de la competencia y riesgo real de salida del mercado, en línea con la mortalidad documentada del tejido microempresarial antioqueño.
Señal temprana de que ocurre	Crecimiento sostenido de pedidos directos y aparición de la marca en búsquedas de su categoría y territorio.	Publicaciones intermitentes; pedidos estables sin tendencia clara.	Aparición en el anaquel de una línea «artesanal» o «100 % natural» de una marca con escala.

Fuente: elaboración propia. Las probabilidades son una estimación del equipo consultor a partir del comportamiento observado de las variables y de la conducta histórica de la empresa; no provienen de un modelo estadístico y se declaran como tales.

La conclusión que ordena los tres escenarios. La diferencia entre el escenario optimista y el pesimista no está determinada principalmente por las variables macroeconómicas, que se mueven en rangos estrechos y afectan por igual a toda la categoría. Está determinada por la conducta de la empresa frente a acciones que no dependen del entorno ni del capital. Dicho de otro modo: **el macroentorno explica el tamaño del terreno de juego; la diferencia entre los escenarios la escribe la propia empresa.** Esa es la razón por la que los objetivos del punto 8 se concentran en lo controlable.

4. Análisis de la industria o sector

4.1 Delimitación de la industria y de la categoría

Arepas El Encanto pertenece a la industria manufacturera de alimentos, y dentro de ella a la elaboración de productos de molinería y panificación a base de maíz. En la clasificación de las firmas de investigación de mercados, la arepa empacada se registra dentro de la subcategoría de *pan plano (flat bread)*, que agrupa el pan plano empacado y no empacado junto con las marcas de arepa.

La delimitación importa porque determina contra quién se mide la empresa. Analizada dentro de «alimentos», El Encanto es irrelevante; analizada dentro de «arepa empacada de maíz para consumo de hogar en el Valle de Aburrá», es un participante pequeño de un mercado concreto y acotado. Este estudio trabaja con la segunda delimitación, y la primera se usa únicamente como contexto de comportamiento industrial.

4.2 Comportamiento histórico y proyecciones del sector

4.2.1 La industria manufacturera de alimentos

El comportamiento reciente de la industria manufacturera colombiana muestra una desaceleración clara al entrar en 2026. En enero de 2026 frente a enero de 2025, la producción real de la industria manufacturera presentó una variación de -0,5 %, las ventas reales de -0,7 % y el personal ocupado de 0,1 %. En febrero de 2026 frente a febrero de 2025, la producción se recuperó a 1,4 %, pero las ventas reales cayeron -2,5 % y el personal ocupado -0,4 %. Como referencia del año anterior, en marzo de 2025 la producción había crecido 4,9 % y las ventas 5,7 %.

La lectura es que la industria produce más de lo que vende y ajusta empleo. Para una microempresa, ese contexto significa dos cosas: por un lado, presión competitiva creciente, porque las plantas con capacidad ociosa buscan colocar producto; por otro, una advertencia sobre la conveniencia de invertir en capacidad instalada en un momento en que la industria en conjunto no consigue vender lo que ya produce.

4.2.2 La categoría de la arepa: la excepción

Frente a ese panorama industrial, la categoría específica se comporta de manera opuesta. El consumo total de arepa creció 12 % en el último año medido, con una penetración del 85 % de los colombianos al menos una vez por semana. Es decir: **la categoría de Arepas El Encanto crece a más de cuatro veces la tasa de la economía y en dirección contraria a la industria manufacturera en su conjunto.**

Tabla 18. Contraste entre el desempeño de la industria y el de la categoría

Indicador	Variación	Período y fuente
PIB de Colombia	+2,6 %	2025 · DANE
Producción industrial manufacturera	-0,5 % / +1,4 %	Enero y febrero de 2026 frente a igual mes de 2025 · DANE, EMMET
Ventas reales de la industria manufacturera	-0,7 % / -2,5 %	Enero y febrero de 2026 frente a igual mes de 2025 · DANE, EMMET
Consumo total de arepa en hogares	+12 %	Último año medido · Worldpanel by Numerator (2025)
Ventas del canal tienda de barrio	+13,8 %	Promedio mensual, últimos cuatro años · NielsenIQ
Comercio electrónico (valor)	+11,1 %	2025 frente a 2024 · Cámara Colombiana de Comercio Electrónico

Fuente: elaboración propia con base en las fuentes indicadas en cada fila.

4.2.3 Proyección de la categoría

No se dispone de una proyección publicada específica para la subcategoría de arepa empacada en el Valle de Aburrá. Ante esa ausencia, se declara el método empleado en lugar de presentar una cifra sin respaldo: se proyecta un rango a partir de tres anclas verificadas —el crecimiento reciente de la categoría (12 %), el crecimiento del canal donde se vende (13,8 % de promedio mensual en cuatro años) y el crecimiento esperado de la economía (2,5 %-2,8 % en 2026)— asumiendo convergencia parcial hacia el promedio.

Tabla 19. Proyección estimada de la categoría de arepa empacada

Horizonte	Crecimiento estimado	Supuesto
2026	8 % - 12 %	Se mantiene la migración hacia el producto listo, con moderación por el repunte inflacionario.
2027	5 % - 9 %	La conversión desde la preparación casera pierde velocidad al superar el 50 % de las unidades; el crecimiento pasa a depender de la frecuencia y no de nuevos hogares.
2028	4 % - 7 %	Categoría en fase de madurez temprana; el crecimiento se concentra en variantes de valor agregado y en atributos de salud.

Fuente: estimación propia del equipo consultor a partir de las anclas verificadas citadas. **No es una proyección publicada por una firma especializada** y se declara expresamente como estimación con método visible, siguiendo el criterio de preferir un rango justificable a una cifra cerrada sin respaldo.

4.3 Ventas y tamaño del mercado

El valor de la categoría en pesos no está publicado de forma abierta para el nivel de desagregación que este estudio requiere; las estimaciones existen en informes de suscripción de firmas especializadas, a los cuales se accede por la Biblioteca digital de la institución. En su

lugar, se construye una estimación del tamaño del mercado en unidades a partir de datos públicos verificables, declarando cada supuesto.

Tabla 20. Estimación del tamaño del mercado de arepa en el territorio de operación

Paso	Concepto	Valor	Fuente o supuesto
A	Población de los cinco municipios donde la empresa distribuye	3.283.767	DANE, proyecciones de población
B	Porcentaje que consume arepa al menos una vez por semana	85 %	Worldpanel by Numerator (2025)
C	Consumidores semanales de arepa en el territorio (A × B)	2.791.202	Cálculo propio
D	Porciones promedio por persona y semana (media de las frecuencias por estrato reportadas: 3,2 a 5,1)	4,15	Worldpanel by Numerator (2025); media aritmética de los extremos publicados
E	Porciones semanales en el territorio (C × D)	11.583.488	Cálculo propio
F	Porciones anuales en el territorio (E × 52)	602.341.376	Cálculo propio
G	Porciones anuales atendidas por producto listo para calentar (F × 50 %)	301.170.688	Worldpanel by Numerator (2025)
H	Mercado direccionable en paquetes de 5 unidades (G ÷ 5)	60.234.138	Formato de la empresa

Fuente: estimación propia del equipo consultor. Cada paso declara su fuente o su supuesto para que el cálculo sea auditable y reproducible. La cifra final es un orden de magnitud del mercado direccionable, no una medición.

El resultado permite dimensionar el problema con una precisión que la descripción cualitativa no alcanza: el mercado direccionable del formato exacto de Arepas El Encanto, en el territorio que ya cubre, es del orden de **sesenta millones de paquetes al año**. Una microempresa de dos personas con un proceso 85 % manual no puede aspirar a una fracción significativa de esa cifra, y precisamente por eso la estrategia correcta no es de volumen sino de nicho: no se trata de tomar el mercado, sino de tomar un pedazo defendible de él.

4.4 Canales de distribución de la categoría

Tabla 21. Canales de distribución de la categoría y posición de Arepas El Encanto

Canal	Peso y características	Quién lo domina	Posición de El Encanto
Tradicional (tienda de barrio, minimercado)	37 % de las ventas de consumo masivo del país; 92 % de los colombianos compra en él; más de 450.000 puntos; 96 % ubicado en estratos 1 a 3.	Marcas con fuerza de ventas y capacidad de reposición frecuente. El retador regional figura entre las marcas líderes de este canal.	Presente. Es su canal principal y su única vía de acceso al consumidor hoy.

Moderno (grandes superficies)	Exige código de barras, registro sanitario, volúmenes mínimos sostenidos y plazos de pago de 60 a 90 días.	El líder del mercado, con 28 referencias listadas; el retador, con 9.	Ausente. Cero referencias. Criterio de mayor peso y mayor brecha de la matriz competitiva.
Digital propio (sitio con catálogo o tienda en línea)	El comercio electrónico creció 11,1 % en valor en 2025, pero representa apenas el 2,4 % del comercio minorista. Su función principal en esta categoría es la hallabilidad, no la transacción.	El retador tiene tienda en línea con 13 referencias y precios visibles; el líder tiene catálogo sin precios.	Ausente. Sin sitio web ni catálogo publicado.
Directo (WhatsApp, domicilio propio)	Permite conocer al comprador, fidelizarlo y capturar el margen completo. Inviabile para operaciones de gran escala por costo de servir.	Nadie lo domina: el líder delega su compra a plataformas de terceros.	Fortaleza. Único criterio de la matriz donde la empresa supera al líder del mercado.
Plataformas de domicilio (agregadores)	Cobertura inmediata sin infraestructura propia, a cambio de comisión y de perder la relación con el cliente.	El líder deriva allí su botón de compra.	No explorado. Opción de bajo costo de entrada, no evaluada por la empresa.

Fuente: elaboración propia con base en NielsenIQ y Fenaltiedades (canal tradicional), la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (canal digital) y el estudio competitivo VÉRTICE (semana 3).

4.5 Competidores del sector y participación de mercado

La participación de mercado de la categoría a nivel nacional está medida por firmas de investigación y reportada por la prensa económica. Los datos disponibles corresponden a dos cortes.

Tabla 22. Participación de mercado en la categoría de arepa en Colombia

Marca	2017	Corte más reciente	Observación
Don Maíz	29,3 %	25,2 %	Líder nacional. Pierde participación entre los dos cortes, señal de una categoría que se fragmenta.
Doña Paisa	12,4 %	—	Segunda en el corte de 2017.
Sary	9,8 %	—	Competidor directo analizado en la Matriz de Perfil Competitivo. Tercera marca del país en 2017.
Arepa Pan	4,5 %	—	Figura entre las tres marcas líderes del corte más reciente.
Bimbo	—	—	Entró a la categoría en 2018 mediante la adquisición de la empresa El Paisa. Figura entre las tres marcas líderes del corte más reciente.

Arepas El Encanto	—	no medible	Su volumen no alcanza el umbral de medición de los paneles nacionales.
-------------------	---	------------	--

Fuente: elaboración propia con base en datos de Euromonitor reportados por La República (2022) y en la información sectorial disponible. Los cortes no son directamente comparables entre sí por posibles cambios en la definición de la categoría; se presentan como dos fotografías, no como una serie.

El hallazgo del análisis sectorial. El competidor directo de Arepas El Encanto no es una empresa regional cualquiera: Arepas Sary aparece como **tercera marca del país** con 9,8 % de participación nacional en el corte de 2017, y hoy crece 21,04 % en ingresos y 42,00 % en EBITDA. Dicho de otro modo, una microempresa de dos empleados comparte anaquel con uno de los tres actores nacionales de su categoría, en el territorio donde ese actor tiene su casa matriz. Esto no invalida la estrategia de nicho: la refuerza. Competir de frente contra ese actor por volumen no es una opción; competir por un terreno que a ese actor no le compensa ocupar, sí.

Un segundo dato de la tabla merece atención: el líder nacional pasó de 29,3 % a 25,2 %. **La categoría se está fragmentando**, y las categorías que se fragmentan son las que abren espacio a marcas especializadas. Es una ventana, y las ventanas se cierran.

5. Definición del cliente y cuantificación del mercado potencial

5.1 Precisión previa: a quién se segmenta

Arepas El Encanto opera con dos tipos de comprador. Su cliente directo es el tendero —una persona jurídica o natural que compra para revender— y su consumidor final es el hogar. Las variables para segmentar personas y empresas son distintas, de modo que la decisión de cuál segmentar debe declararse.

Este estudio segmenta al **consumidor final**, por tres razones. Primera, porque es quien decide la compra: el tendero solo repone lo que rota. Segunda, porque la problemática identificada es de visibilidad ante el consumidor, no de negociación con el canal. Y tercera, porque el criterio metodológico del núcleo establece que la segmentación se hace siempre sobre el consumidor final. El tendero se analiza como actor del microentorno y como fuerza competitiva en el punto 6, no como segmento.

5.2 Segmentación del consumidor final

Tabla 23. Variables de segmentación del consumidor de Arepas El Encanto

Variable	Definición del segmento	Sustento
Geográfica	Hogares residentes en los cinco municipios del Valle de Aburrá donde la marca distribuye: Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta y Copacabana, incluidas las comunas de El Poblado, Belén y Laureles dentro de Medellín. Zona urbana, con acceso a tienda de barrio o minimercado a distancia caminable.	Es el territorio que la operación alcanza hoy con distribución propia. La segmentación empieza donde la operación llega, no donde sería deseable llegar. Medellín concentra el 77 % de esa población.
Demográfica	Hombres y mujeres entre 25 y 55 años, de estratos 2 a 4, con ingreso propio o responsabilidad sobre la compra de alimentos del hogar. Hogares de dos a cinco personas, incluidos unipersonales, parejas y familias con hijos.	Rango etario en el que coinciden la capacidad de compra y la responsabilidad sobre la alimentación del hogar. La franja de estratos se acota en el apartado 5.4 con datos oficiales.
Psicográfica	Consumidores que valoran la tradición, el sabor casero y la calidad del alimento, y que al mismo tiempo necesitan soluciones prácticas para su rutina. Buscan marcas cercanas, de comunicación sencilla y auténtica, y otorgan a la relación con la marca un peso comparable al del producto. Muestran preferencia declarada por productos sin aditivos ni conservantes artificiales.	Perfil construido en la investigación de cliente del equipo y respaldado por la tendencia de etiqueta limpia: el 71 % de los compradores elige activamente productos sin aditivos y el 75 % pagaría más por ellos.
Conductual	Compran arepa para desayuno, cena, merienda o acompañamiento, con frecuencia de tres a cinco	Las siete variables de decisión provienen de la investigación de cliente del equipo. La frecuencia

porciones semanales según estrato. La compra ocurre mayoritariamente en el canal tradicional, por hábito y proximidad, con concentración de consumo en fin de semana y a mitad de semana. Una experiencia positiva se traduce en recompra y recomendación cercana. Las variables que pesan en la decisión son sabor, frescura, calidad, precio, facilidad de adquisición, disponibilidad y confianza en la marca.	por estrato y la distribución por ocasión y por día provienen del panel de hogares: fin de semana 27 %, miércoles 15,1 %, cena 29 %.
---	--

Fuente: elaboración propia a partir del taller de Customer Insights de VÉRTICE (semana 2), del estudio de Worldpanel by Numerator (2025) y de los informes de tendencias de consumo citados en el punto 3.

Una corrección relevante al segmento declarado por la empresa. La documentación de la marca afirma que su público objetivo son los hogares de estratos 3, 4 y 5, que representarían el 68 % de la población del Valle de Aburrá. Dos observaciones. La primera es que ese porcentaje no coincide con la distribución oficial de estratos del territorio, según la cual los estratos 1 a 3 concentran el 75,5 % de la población de Medellín y el estrato 4 el 11,8 %. La segunda, y más importante estratégicamente: el dato de frecuencia por estrato muestra que **quienes más arepa consumen son los estratos 5 y 6**, con 5,1 porciones semanales frente a 3,2 del estrato 1. La empresa está apuntando a un rango de estratos por intuición, cuando el dato disponible sugiere que la frecuencia —y con ella la disposición a pagar por un producto natural— aumenta hacia arriba. Se recomienda revisar esta definición con evidencia antes de la segunda entrega.

CORRECCIÓN 2 · observación del docente a la primera entrega, resuelta en esta versión.

5.2.1 Comportamiento de compra del segmento

El consumidor de la categoría compra por hábito y proximidad, mayoritariamente en el canal tradicional. El consumo se concentra el fin de semana (27 %) y a mitad de semana (miércoles, 15,1 %), con el desayuno como ocasión principal y la cena en 29 %; una de cada tres arepas se acompaña con café. La frecuencia sube con el estrato: 5,1 porciones semanales en estratos 5 y 6 frente a 3,2 en estrato 1. Las siete variables que pesan en la decisión, identificadas en la investigación de cliente del equipo, son sabor, frescura, calidad, precio, facilidad de adquisición, disponibilidad y confianza en la marca; agrupadas, acceso 46 %, producto 29 % y marca 25 %. Esos tres pesos son los que ponderan después la Matriz de Perfil Competitivo (punto 6.2).

5.2.2 Las cinco condiciones del segmento

Tabla 23A. El segmento frente a las cinco condiciones para segmentar

Condición	Cómo la cumple el segmento
Medible	1,48 millones de personas y unos 461.454 hogares en los cinco municipios, cuantificados corte por corte con DANE y Worldpanel.

Sustancial	60,2 millones de paquetes al año en el territorio. La visión pide 10.000 hogares a 2036: el 2,2 % de los hogares que la empresa ya cubre.
Accesible	Vive donde la empresa ya distribuye, compra en la tienda de barrio a distancia caminable y usa WhatsApp, Facebook e Instagram a diario.
Diferenciable	Valora la tradición y la naturalidad: el 71 % busca comida sin aditivos. Responde a un mensaje distinto del comprador que solo mira el precio.
Accionable	Las doce tácticas se ejecutan con las dos personas de la empresa y \$19,4 millones en doce meses; dos de ellas, publicar el precio y conectar los perfiles, cuestan cero pesos.

Fuente: elaboración propia con DANE, Worldpanel by Numerator (2025) y la cuantificación del punto 5.4.

5.3 El cliente definido

La segmentación describe un grupo; el plan de marketing necesita una persona. El perfil que sigue fue construido por el equipo en la investigación de cliente y se conserva aquí porque es la referencia con la que se contrastan las decisiones estratégicas posteriores.

Tabla 24. Perfil del cliente definido

Atributo	Descripción	Origen del atributo
Nombre y edad	María Fernanda Gómez, 34 años.	Dentro de la franja de 18 a 59 años, que representa el 60,6 % de la población del territorio, y del rango 25-55 del segmento.
Ubicación y estrato	Barrio El Centro, Medellín. Estrato 3.	El 77 % del territorio donde la marca distribuye está en Medellín; los estratos 1 a 3 concentran el 75,5 % de su población.
Ocupación	Auxiliar administrativa, técnica en asistencia administrativa.	Construcción del equipo, coherente con un ingreso que sostiene la compra de alimentos del hogar.
Composición del hogar	Unión libre, pareja y dos hijos de 7 y 11 años.	Construcción del equipo. Se elige el caso con hogar a cargo porque activa las cuatro variables de segmentación a la vez.
Rutina y tensión	Organiza la alimentación familiar con anticipación. Prefiere preparar en casa, pero necesita alternativas que le ahorren tiempo sin renunciar al sabor ni a la calidad. El desayuno y la cena son esos momentos.	Investigación de cliente del equipo; coincide con la ocasión principal de consumo reportada por el panel de hogares.
Comportamiento digital	Usa WhatsApp, Facebook e Instagram a diario.	Son los canales donde la marca existe hoy o debería existir.
<i>Insight</i> central	«Quiere lo de siempre, sin el tiempo de siempre.»	Síntesis de las tres tensiones identificadas: tradición frente a practicidad, sabor casero frente a rutina diaria, trato cercano frente a cumplimiento.

Fuente: taller de Customer Insights de VÉRTICE (semana 2) sobre Arepas El Encanto, con datos del DANE.

CORRECCIÓN 3 · observación del docente a la primera entrega, resuelta en esta versión.

5.3.1 Mapa de empatía de María Fernanda (ampliado)

El mapa se le desarrolla a una persona, no al segmento. Cada cuadrante baja del enunciado general al detalle concreto: qué mira en el estante, a quién le pregunta antes de arriesgarse, en qué canal cierra la compra y qué la hace volver. Debajo queda el saldo que decide la compra.

Tabla 24A. Mapa de empatía de María Fernanda Gómez

Cuadrante	Hallazgos
¿Qué piensa y siente?	- Siente una gran responsabilidad por el bienestar de su familia y le preocupa que la falta de tiempo afecte la calidad de lo que sus hijos comen. - Piensa con anticipación: el desayuno y la cena son los dos momentos donde el tiempo no le alcanza, así que organiza la semana por adelantado. - Vive una tensión doble: un producto práctico que no le genera confianza no le sirve, y uno de calidad que le cuesta tiempo, tampoco. - La comida está atada a las costumbres de su casa: una marca que conserve esa familiaridad le pesa más que una que solo compite por precio.
¿Qué ve?	- Ve a diario promociones en supermercados, redes y negocios del barrio, y muchas marcas que prometen calidad, economía y practicidad. - En el punto de venta pesa cinco cosas a la vez: precio, calidad, frescura, cantidad y facilidad para conseguirlo. Por eso la más barata no siempre gana. - En redes ve marcas que existen a medias: una cuenta sin movimiento o sin respuestas le dice tanto como una con precios claros. - Ve los huecos: el estante vacío y la distancia entre lo que la marca promete y lo que llega a la mesa.
¿Qué oye?	- Escucha recomendaciones de familiares, vecinos y compañeros de trabajo, y lee comentarios y reseñas en redes. - Ante una marca que no conoce, pregunta antes de arriesgarse: ese paso de verificación es obligatorio para ella. - Contrasta lo que la empresa dice de sí misma con lo que dicen otros clientes. Si coinciden, compra; si no, se abstiene. - El silencio también le habla: si escribe por WhatsApp y no le responden, o le responden tarde, ya sabe algo de la marca.
¿Qué dice y hace?	- Dice que busca productos de buena calidad, prácticos y que gusten a toda la familia, y que el tiempo no le alcanza. - Compra varias veces por semana: la marca tiene varias oportunidades de estar disponible y falla en cada una en la que no está. - Paga más cuando la calidad lo justifica. Lo que no negocia es que la marca cumpla y le responda. - Descubre en Instagram y Facebook, verifica en los comentarios y cierra por WhatsApp. Cuando le va bien, recompra y recomienda.

Tabla 24B. Dolores y ganancias: el saldo que decide la compra

Dolores · lo que hoy la frena	Ganancias · lo que espera llevarse
- Falta de tiempo para preparar alimentos complejos durante la semana. - Temor a comprar productos que no cumplan con la calidad esperada.	- Ahorrar tiempo en la preparación de los alimentos. - Brindar comidas de calidad a su familia. - Encontrar productos frescos, deliciosos y confiables. - Mantener las tradiciones alimenticias del hogar.

• Dificultad para encontrar alimentos prácticos que agraden a toda la familia. • Frustración cuando una marca no cumple lo que promete. • Inconvenientes para hacer pedidos o recibir atención oportuna. • Preocupación por desperdiciar dinero en productos que no satisfacen. • Poca disponibilidad del producto cuando lo necesita.	• Comprar de manera fácil y rápida. • Recibir una atención cercana y amable. • Sentir tranquilidad con su decisión de compra. • Generar momentos agradables alrededor de la mesa familiar.
--	---

La compra no está motivada solo por adquirir arepas: María busca resolver el tiempo sin renunciar a lo de siempre, y elige la marca en la que puede confiar porque cumple y responde. Por eso el insight central se conserva: «Quiere lo de siempre, sin el tiempo de siempre».

Fuente: taller de Customer Insights de VÉRTICE (semana 2), ampliado para esta versión.

5.4 Cuantificación del mercado potencial

Cuantificar el mercado significa establecer cuántas personas pertenecen al segmento definido. Se emplean cifras oficiales de población y dos cortes sucesivos, declarando en cada paso qué se está haciendo.

Tabla 25. Población de los municipios donde Arepas El Encanto distribuye

Municipio	Población	Fuente
Medellín	2.528.343	DANE · proyecciones 2025
Itagüí	299.348	DANE · proyecciones 2024
Envigado	264.637	DANE · proyecciones 2025
Sabaneta	106.652	DANE · proyecciones 2025
Copacabana	84.787	DANE · proyecciones 2025
Total del territorio	3.283.767	Suma de las anteriores

Fuente: DANE, proyecciones de población con base en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Las comunas de El Poblado, Belén y Laureles no se suman: su población ya está contenida en la cifra de Medellín.

Tabla 26. Del territorio al techo del mercado potencial

Paso	Corte aplicado	Población resultante	Fuente del porcentaje
1	Territorio completo, cinco municipios	3.283.767	DANE
2	× 60,6 % · población adulta de 18 a 59 años (el 79,3 % es mayor de 18 y el 18,7 % tiene 60 o más)	1.989.963	DANE, estructura por edad
3	× 87,3 % · estratos 1 a 4 (estratos 1 a 3: 75,5 %; estrato 4: 11,8 %)	1.737.238	Distribución de estratos socioeconómicos
4	× 85 % · proporción que consume arepa al menos una vez por semana	1.476.652	Worldpanel by Numerator (2025)

Mercado potencial estimado: aproximadamente 1,48 millones de personas en el territorio donde la empresa ya distribuye.

Qué significa exactamente esta cifra y qué no. Los cortes 2 y 3 acotan por arriba, no delimitan con precisión: la franja de 18 a 59 años *contiene* a la de 25 a 55, y la de estratos 1 a 4 *contiene* a la de 2 a 4. Los porcentajes empleados son los de Medellín, que aporta el 77 % de esa población. Para obtener una cifra cerrada haría falta cruzar edad simple con estrato en los microdatos del DANE de cada municipio, dato que se solicita directamente a la entidad. Se declara así a propósito: **es preferible un techo con método visible que una cifra cerrada sin respaldo.** El corte 4, en cambio, sí es un ajuste de comportamiento y no un techo, porque la penetración del 85 % está medida sobre ocasiones reales de consumo.

5.5 Del mercado potencial al mercado objetivo

Un mercado potencial de 1,48 millones de personas no es un objetivo alcanzable para una empresa de dos empleados: es el tamaño del terreno. La visión propuesta en el punto 2 fija diez mil hogares recurrentes al año 2036. Contrastar ambas cifras es lo que convierte la cuantificación en una herramienta de decisión.

Tabla 27. Del mercado potencial al objetivo declarado

Concepto	Magnitud	Lectura
Mercado potencial en el territorio actual	1.476.652 personas	El terreno de juego.
Hogares equivalentes (a 3,2 personas por hogar)	≈ 461.454 hogares	Unidad de compra real: se compra por hogar, no por persona.
Objetivo declarado en la visión a 2036	10.000 hogares	Recurrentes e identificados por la empresa.
Participación implícita del objetivo	2,2 %	Sobre los hogares del mercado potencial actual.

Fuente: elaboración propia. El factor de 3,2 personas por hogar es un supuesto de trabajo declarado; el dato preciso para el territorio requiere consulta de la Encuesta de Calidad de Vida del DANE.

El resultado es la mejor validación posible de la estrategia de nicho: alcanzar la meta declarada en la visión exige capturar el **2,2 %** de los hogares del territorio que la empresa ya cubre. Es una meta ambiciosa respecto de la escala actual de la empresa y modesta respecto del mercado, que es exactamente la definición de una posición de especialista sostenible. No hace falta disputar el liderazgo de la categoría para multiplicar por diez el negocio.

6. Estudio de competidores

6.1 Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Se analizan las cinco fuerzas con diez variables cada una, indicando para cada variable su comportamiento observado y si su efecto sobre Arepas El Encanto es positivo o negativo. La escala de intensidad empleada es: **alta** cuando la variable limita significativamente la libertad de acción o el margen de la empresa; **media** cuando la condiciona sin determinarla; **baja** cuando su efecto es marginal.

6.1.1 Fuerza 1 · Rivalidad entre los competidores existentes

Tabla 28. Rivalidad entre competidores existentes

#	Variable	Situación observada	Efecto	Análisis
1	Número de competidores	Al menos ocho marcas de arepa empacada identificadas en el Valle de Aburrá, más las nacionales y la arepa recién hecha de las panaderías de barrio, que disputa el mismo consumo sin pasar por el anaquel y con la máxima percepción de frescura. <i>(Corrección 4: la arepa de panadería se movió aquí desde sustitutos.)</i>	Negativo	Anaquele saturado; la marca compite por un espacio finito que no controla.
2	Concentración del mercado	El líder nacional pasó de 29,3 % a 25,2 % de participación entre los dos cortes disponibles.	Positivo	La categoría se fragmenta. Las categorías que se fragmentan abren espacio a especialistas.
3	Crecimiento de la categoría	Consumo total +12 % en el último año; penetración semanal del 85 %.	Positivo	En mercados en crecimiento la rivalidad es menos destructiva: hay demanda nueva para repartir.
4	Diferenciación del producto	El atributo «100 % natural, sin conservantes» distingue a la empresa, pero no está publicado ni certificado.	Negativo	Una diferenciación no comunicada no diferencia. Hoy el producto es indistinguible en el anaquel.
5	Costo de cambio para el consumidor	Prácticamente nulo: cambiar de marca de arepa no tiene costo ni fricción.	Negativo	Sin lealtad construida, cada compra se disputa de nuevo.
6	Barreras de salida	Bajas: activos escasos y proceso manual, sin inversión hundida relevante.	Neutro	Facilita salir, lo que reduce el riesgo patrimonial pero también facilita la entrada de nuevos rivales.

7	Capacidad instalada de los rivales	533 y 246 empleados frente a 2. Plantas industriales frente a proceso 85 % manual.	Negativo	Asimetría estructural. Cualquier competencia por volumen está perdida de antemano.
8	Inversión en comunicación de los rivales	34.000 y 32.000 seguidores con 1.762 y 1.798 publicaciones, frente a 869 seguidores y 7 publicaciones.	Negativo	Es la brecha más amplia de la matriz competitiva y, a la vez, la más barata de reducir.
9	Presión de precios y promoción	El canal tradicional enfrenta presión por incrementos tributarios e inflación; las marcas grandes disponen de margen para promocionar.	Negativo	Una guerra de precios es insostenible para la empresa. Refuerza la decisión de no competir en precio.
10	Diversidad de los competidores	Conviven una empresa exportadora certificada, un retador regional con tienda en línea y microempresas locales.	Positivo	La heterogeneidad genera espacios que ninguno cubre bien; el trato directo es uno de ellos.

Fuente: elaboración propia. Intensidad global de la fuerza: **ALTA** (7 variables con efecto negativo, 3 positivas). Es la fuerza más adversa de las cinco.

6.1.2 Fuerza 2 · Amenaza de nuevos entrantes

Tabla 29. Amenaza de nuevos competidores

#	Variable	Situación observada	Efecto	Análisis
1	Requerimiento de capital	Bajo para entrar de forma artesanal: la propia empresa nació con recursos básicos y dos personas.	Negativo	Cualquier familia con una receta puede replicar el modelo. La barrera de entrada artesanal es casi inexistente.
2	Registro sanitario INVIMA	Obligatorio para comercializar alimento envasado.	Positivo	Filtra a los entrantes informales del canal formal. Beneficia a quien ya lo tiene.
3	Etiquetado nutricional y frontal obligatorio	Exigible a todo alimento envasado desde el 15 de junio de 2024.	Positivo	Eleva el costo fijo de entrada y de cumplimiento para el entrante pequeño.
4	Economías de escala	Determinantes en el canal moderno; irrelevantes en el canal tradicional de barrio.	Neutro	Protegen el canal moderno y dejan desprotegido el canal donde la empresa opera.
5	Acceso a canales de distribución	La tienda de barrio es accesible sin negociación corporativa; el canal moderno exige códigos, volúmenes y plazos de 60 a 90 días.	Negativo	El canal de la empresa es el más fácil de invadir por un nuevo entrante local.
6	Lealtad de marca instalada	Baja en la categoría; alta relevancia del hábito y de la proximidad.	Negativo	No hay una barrera de marca que proteja la posición actual.

7	Conocimiento técnico y receta	La receta familiar es un activo real pero no protegible legalmente.	Neutro	Diferencia el producto, no impide la entrada de otro producto equivalente.
8	Acceso a materia prima	Maíz y queso mozzarella disponibles en el mercado abierto, sin restricción de acceso.	Negativo	Ningún insumo actúa como barrera.
9	Regulación de empaques	Cronograma de eliminación de plásticos de un solo uso avanzando hacia 2030.	Positivo	Añade complejidad y costo a quien entre después, si la empresa resuelve el empaque primero.
10	Marcas propias de las cadenas	Las grandes superficies pueden lanzar marca propia con costo de distribución cero y ubicación privilegiada.	Negativo	Entrante potencial de máxima capacidad. No compete hoy en el canal de la empresa, pero podría hacerlo.

Fuente: elaboración propia. Intensidad global de la fuerza: **ALTA** (6 negativas, 3 positivas, 1 neutra). Las barreras que existen son regulatorias y protegen el canal donde la empresa no está.

6.1.3 Fuerza 3 · Amenaza de productos sustitutos

Tabla 30. Amenaza de productos sustitutos

#	Variable	Situación observada	Efecto	Análisis
1	Harina de maíz precocida	Sustituto más grande y más barato; convierte al consumidor en productor de su propia arepa.	Negativo	Es el competidor real de la categoría entera, no de una marca en particular.
2	Migración hacia el producto listo	Las arepas listas para calentar ya son la mitad de las unidades que entran al hogar.	Positivo	El sustituto está perdiendo terreno frente al formato de la empresa. La tendencia juega a favor.
3	Pan tajado y panadería industrial	Compiten por la misma ocasión de desayuno con mayor disponibilidad y menor precio unitario.	Negativo	Sustituto directo en la ocasión principal de consumo de la categoría.
4	Yuca, plátano y papa como acompañamiento (corrección 4)	Cubren la misma función en la mesa antioqueña —el carbohidrato que acompaña el plato— a menor costo por porción y sin marca de por medio.	Negativo	Pertenecen a otra categoría, y ahí está su fuerza: la decisión de no comer arepa se toma antes de elegir marca.
5	Tortillas, wraps y panes planos	Presentes en el mismo anaquel; el líder del mercado ya produce tortillas de maíz.	Negativo	Sustituto de conveniencia con mayor versatilidad de uso.
6	Cereales y desayunos empacados	Compiten por la ocasión de desayuno con formatos de preparación aún más rápida.	Negativo	Alta disponibilidad y fuerte inversión publicitaria de sus marcas.
7	Alternativas de la tendencia proteica y saludable	Huevo, avena y productos con proteína añadida ganan espacio en el desayuno.	Neutro	Compiten por la ocasión, pero la arepa natural sin aditivos participa del mismo

				relato de alimentación limpia.
8	Relación precio-desempeño del sustituto	La harina precocida ofrece más porciones por peso invertido que cualquier arepa empacada.	Negativo	En contextos de inflación alta, el sustituto barato gana participación.
9	Costo de cambio hacia el sustituto	Nulo en términos económicos; el único costo es el tiempo de preparación.	Negativo	La única barrera frente al sustituto es la conveniencia, y es la que la empresa debe defender.
10	Arraigo cultural de la categoría	El 85 % de los colombianos come arepa semanalmente; el 37 % la prefiere en el desayuno.	Positivo	La sustitución tiene un techo cultural: el consumidor puede cambiar de marca, difícilmente abandona el producto.

Fuente: elaboración propia. Intensidad global de la fuerza: **MEDIA-ALTA** (7 negativas, 2 positivas, 1 neutra). El sustituto amenaza a la categoría; la tendencia de conveniencia la protege.

6.1.4 Fuerza 4 · Poder de negociación de los proveedores

Tabla 31. Poder de negociación de los proveedores

#	Variable	Situación observada	Efecto	Análisis
1	Concentración de proveedores de maíz	Mercado abierto con múltiples distribuidores; insumo <i>commodity</i> .	Positivo	Ningún proveedor individual tiene poder para imponer condiciones.
2	Concentración de proveedores de queso	Oferta amplia de queso mozzarella en el mercado antioqueño.	Positivo	Sustituible sin fricción relevante.
3	Volumen de compra de la empresa	Muy bajo: dos empleados, proceso 85 % manual.	Negativo	La empresa es tomadora de precio. No accede a descuentos por volumen que sí obtienen sus competidores.
4	Costo de cambio de proveedor	Bajo para el maíz; medio para el queso, porque afecta sabor y textura.	Neutro	Cambiar de queso implica riesgo sobre la promesa de sabor, que es el activo de la marca.
5	Diferenciación del insumo	El queso mozzarella admite calidades distintas con impacto directo en el producto final.	Negativo	Sostener la calidad impide comprar el insumo más barato, lo que estrecha el margen.
6	Amenaza de integración hacia adelante	Baja: un proveedor de maíz o de lácteos difícilmente entrará a producir arepa artesanal.	Positivo	No hay riesgo de que el proveedor se convierta en competidor.
7	Peso del insumo en la estructura de costo	Alto: en un producto de dos ingredientes principales, la materia prima domina el costo variable.	Negativo	Cualquier alza de insumo se traslada casi íntegra al costo.

8	Volatilidad del precio de los insumos	La inflación de alimentos y bebidas no alcohólicas cerró 2025 en 5,07 %, por debajo del pico de 13,12 % del IPC total en 2022.	Positivo	Coyuntura favorable: la presión de costos de insumo se ha moderado.
9	Proveedores de empaque	El cronograma de eliminación de plásticos de un solo uso obligará a migrar de material.	Negativo	Los materiales alternativos son hoy más costosos y con menos proveedores.
10	Condiciones de pago	Una microempresa compra de contado y sin acceso a plazos.	Negativo	Presiona el capital de trabajo, agravado por el alza de la tasa de interés.

Fuente: elaboración propia. Intensidad global de la fuerza: **MEDIA** (5 negativas, 4 positivas, 1 neutra). El insumo es accesible; el problema es el tamaño del comprador, no el poder del vendedor.

6.1.5 Fuerza 5 · Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza opera en dos niveles: el comprador directo, que es el tendero, y el consumidor final, que decide la compra en el punto de venta. Se analizan ambos.

Tabla 32. Poder de negociación de los compradores

#	Variable	Situación observada	Efecto	Análisis
1	Concentración de clientes directos	Muchos tenderos pequeños en cinco municipios; ninguno concentra una porción decisiva de la venta.	Positivo	La dispersión reduce el poder individual de cada comprador.
2	Costo de cambio para el tendero	Nulo: sustituir una marca de arepa por otra no tiene costo ni riesgo para el tendero.	Negativo	La permanencia en el anaquel depende exclusivamente de la rotación.
3	Sensibilidad al precio del tendero	Alta: el tendero decide por margen y por velocidad de rotación.	Negativo	Un producto sin demanda de marca traccionada compite solo por margen.
4	Información disponible para el comprador	El tendero conoce los precios de todas las marcas que lo visitan.	Negativo	Transparencia total en su lado de la mesa, opacidad en el del consumidor.
5	Alternativas en el anaquel	Al menos ocho marcas compiten por el mismo espacio refrigerado.	Negativo	La sustitución en el punto de venta es inmediata.
6	Amenaza de integración hacia atrás	Baja en la tienda de barrio; alta en las cadenas, que pueden lanzar marca propia.	Neutro	No es un riesgo en el canal actual; lo sería al entrar al canal moderno.
7	Poder del canal moderno	Impone volúmenes mínimos, plazos de pago de 60 a 90 días y penalizaciones por quiebre de inventario.	Negativo	Es la razón por la que entrar al canal moderno hoy sería peligroso, no solo difícil.
8	Poder del consumidor final	Compara antes de decidir, pero no puede comparar a esta marca: no hay precio público ni información en línea.	Negativo	La empresa se autoexcluye de la comparación que el consumidor realiza.
9	Disposición a pagar por atributos	El 75 % de los consumidores declara disposición a pagar un precio superior por productos sin	Positivo	Reduce el poder del comprador cuando el

		aditivos sintéticos.		atributo está comunicado y es creíble.
10	Relación directa con el consumidor	La empresa atiende y despacha por WhatsApp con domicilio en todo el Valle de Aburrá; el líder del mercado deriva su compra a terceros.	Positivo	Elimina al intermediario y, con él, su poder de negociación. Es la vía estructural para neutralizar esta fuerza.

Fuente: elaboración propia. Intensidad global de la fuerza: **ALTA** (6 negativas, 3 positivas, 1 neutra), con una precisión importante: el poder es alto en el canal indirecto y bajo en el canal directo.

6.1.6 Síntesis de las cinco fuerzas

Tabla 33. Intensidad de las cinco fuerzas y conclusión estratégica

Fuerza	Intensidad	Efecto neto	Conclusión
1 · Rivalidad entre competidores	ALTA	$7 - / 3 +$	La fuerza más adversa. Impide competir por volumen y obliga a competir por terreno.
2 · Amenaza de nuevos entrantes	ALTA	$6 - / 3 + / 1 =$	Las únicas barreras reales son regulatorias y protegen el canal donde la empresa no está.
3 · Amenaza de sustitutos	MEDIA-ALTA	$7 - / 2 + / 1 =$	La conveniencia y el arraigo cultural contienen la sustitución; la harina precocida sigue siendo el rival de fondo.
4 · Poder de los proveedores	MEDIA	$5 - / 4 + / 1 =$	La fuerza menos hostil. El problema es el tamaño del comprador, no el poder del vendedor.
5 · Poder de los compradores	ALTA	$6 - / 3 + / 1 =$	Alta en el canal indirecto y baja en el directo. Es la fuerza que la empresa puede modificar por sí sola.

Fuente: elaboración propia a partir de las tablas 28 a 32.

Lo que dice el análisis de Porter en conjunto. Cuatro de las cinco fuerzas son altas o medias-altas, lo que describe una industria estructuralmente poco atractiva para una microempresa que pretenda competir de forma genérica. Pero el análisis fuerza a fuerza revela un patrón que el promedio oculta: **casi toda la presión se concentra en el modelo de negocio indirecto.** El poder del comprador es alto porque hay un intermediario; la rivalidad es alta porque se disputa un anaquel ajeno; la amenaza de entrantes es alta porque ese anaquel no tiene barreras.

En el canal directo esas mismas fuerzas se debilitan: no hay intermediario que imponga margen, no hay anaquel que disputar y el competidor grande no puede seguir a la empresa hasta allí sin destruir su estructura de costos. **La conclusión de Porter coincide con la de la Matriz de Perfil Competitivo por un camino completamente distinto,** y esa convergencia es lo que da solidez a la recomendación estratégica.

6.2 Matriz de Perfil Competitivo

6.2.1 Selección de competidores y método

Se analizan dos competidores directos, seleccionados aplicando cuatro filtros sucesivos: coincidencia de producto, coincidencia de segmento, coincidencia de territorio y disponibilidad de información pública verificable. Se añadió una condición analítica: que uno fuera una empresa grande y el otro una empresa mediana, ambas de origen antioqueño, para poder distinguir si la desventaja de Arepas El Encanto es un problema de tamaño o de gestión.

CORRECCIÓN 5 · observación del docente a la primera entrega, resuelta en esta versión.

Para que el recorte de la muestra se pueda verificar, estas son las ocho marcas consideradas y el filtro que descarta a cada una: F1 producto, F2 territorio, F3 origen antioqueño y F4 información pública suficiente para calificar los diez criterios. Cualquier tercero puede repetir el recorte.

Tabla 33A. Del universo a la muestra: las ocho marcas y el filtro que descarta a cada una

Marca	Origen	Resultado
Arepas Sary	La Estrella, Antioquia	Seleccionada · competidor grande
Arepas Sonsoneña	Sabaneta, Antioquia	Seleccionada · competidor mediano
Doña Lucha	Valle de Aburrá	F4 · sin información pública para los diez criterios
La Cajonera	Valle de Aburrá	F4 · sin información pública para los diez criterios
Arepas de la Región	Valle de Aburrá	F4 · sin información pública para los diez criterios
Arepas El Carriel	Bogotá	F3 · origen no antioqueño
Don Maíz	Alcance nacional	F3 · origen no antioqueño
Harina P.A.N.	Alcance nacional	F1 · no produce arepa empacada: es sustituto, no competidor directo

Fuente: elaboración propia. Las tres marcas descartadas por F4 sí compiten en el anaquel y están contabilizadas como rivalidad en la Fuerza 1; lo que no permiten es una calificación auditable. El embudo completo está en el estudio de la semana 3 (VÉRTICE, 2026b).

Tabla 34. Perfil comparativo de las tres empresas analizadas

Aspecto	Arepas El Encanto	Arepas Sonsoneña	Arepas Sary
Rol	Empresa del reto	Competidor 2 (mediana)	Competidor 1 (grande)
Razón social	Emprendimiento familiar	Productos Alimenticios La Sonsoneña S.A.S.	Sary S.A.S.
Domicilio	Itagüí	Sabaneta	La Estrella
Origen de la marca	2017 (9 años)	2000 (26 años)	1987 (39 años)
Empleados	2	246	533
Referencias en catálogo	2	13	30

Referencias en canal moderno	0	9	28
Cobertura	5 municipios y 3 comunas del Valle de Aburrá	Área metropolitana del Valle de Aburrá	Valle de Aburrá, Costa Caribe y Cali; exporta a EE. UU. y España
Sitio web	No tiene	Sí, con tienda en línea y precios	Sí, catálogo sin precios
Instagram	869 seguidores · 7 publicaciones	32.000 seguidores · 1.798 publicaciones	34.000 seguidores · 1.762 publicaciones
Certificaciones publicadas	Ninguna	Ninguna publicada	ISO 22000, BASC, FSMA
Variación de ingresos 2025	No disponible	+6,79 %	+21,04 %
Variación de EBITDA 2025	No disponible	-2,26 %	+42,00 %

Fuente: elaboración propia con base en EMIS (perfiles empresariales, 2026), sitios corporativos, catálogo público de grandes superficies y perfiles oficiales de Instagram. Consultas realizadas el 1 de septiembre de 2026.

6.2.2 Los diez criterios y su regla de conversión

Cada criterio se define con una unidad de medida verificable, una fuente pública y una regla explícita de conversión a la escala de 1 a 4, de modo que un tercero pueda repetir la medición y llegar al mismo resultado. La escala es la convencional: 4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad principal. Los pesos no se asignaron a juicio del equipo: se derivaron de las siete variables de decisión del consumidor identificadas en la investigación de cliente, agrupadas en tres bloques —acceso y disponibilidad 46 %, producto y respaldo 29 %, marca y relación 25 %—.

Tabla 35. Definición y regla de calificación de los diez criterios

#	Criterio	Peso	Qué mide y cómo se obtuvo	Regla de conversión a la escala 1-4
1	Disponibilidad en el canal moderno	14 %	Referencias listadas en el catálogo público de una cadena de grandes superficies con cobertura nacional.	4: ≥20 referencias · 3: 5-19 · 2: 1-4 · 1: ninguna.
2	Cobertura geográfica verificable	13 %	Extensión territorial con distribución declarada y evidenciada en fuentes públicas.	4: internacional además de nacional · 3: nacional o área metropolitana completa · 2: parte del área metropolitana · 1: un solo municipio.
3	Amplitud del portafolio	11 %	Referencias distintas en el catálogo propio publicado.	4: ≥20 · 3: 8-19 · 2: 3-7 · 1: ≤2.
4	Escala operativa instalada	10 %	Número de empleados registrados según fuente de información empresarial independiente.	4: ≥500 · 3: 200-499 · 2: 11-199 · 1: ≤10.

5	Gestión de calidad certificada y publicada	10 %	Certificaciones vigentes y políticas de sistema de gestión publicadas por la propia empresa.	4: ≥2 certificaciones internacionales con políticas · 3: una certificación internacional · 2: declara estándares sin certificación verificable · 1: no publica evidencia.
6	Trayectoria verificable	8 %	Años de operación continua desde el origen documentado de la marca.	4: ≥30 años · 3: 15-29 · 2: 5-14 · 1: <5.
7	Tamaño de la comunidad digital propia	9 %	Seguidores del perfil oficial en la única red donde las tres marcas están presentes.	4: ≥25.000 · 3: 5.000-24.999 · 2: 1.000-4.999 · 1: <1.000.
8	Constancia de la actividad digital	8 %	Publicaciones acumuladas en el perfil oficial. Se separa del criterio 7 porque mide algo distinto: el 7 dice cuánta gente escucha, el 8 dice si hay algo que escuchar.	4: ≥1.000 · 3: 300-999 · 2: 50-299 · 1: <50.
9	Canal propio de venta directa	9 %	Existencia y grado de desarrollo de un mecanismo propio para que el consumidor compre sin intermediario.	4: comercio electrónico propio con precios · 3: canal propio de pedido atendido con entrega · 2: el botón de compra deriva a terceros · 1: sin mecanismo de compra directa.
10	Transparencia pública del precio	8 %	Canales públicos donde el precio puede consultarse sin contactar a la empresa. No evalúa si el precio es alto o bajo, sino si el consumidor puede conocerlo.	4: precio público en canal propio y de terceros · 3: solo en terceros · 2: solo bajo consulta directa anunciada · 1: ningún precio público.

Fuente: elaboración propia. Todas las mediciones se realizaron el 1 de septiembre de 2026 y son reproducibles repitiendo la consulta.

Criterios descartados y por qué. Seis criterios frecuentes en estudios competitivos quedaron fuera por no ser medibles con la misma calidad para las tres empresas: *sabor* (exigiría prueba ciega con panel), *innovación* (exigiría inversión en I+D, dato no público para la empresa del reto), *calidad del producto* (exigiría análisis de laboratorio; se conserva su proxy verificable en el criterio 5), *atención al cliente* (exigiría protocolo idéntico de medición de tiempos de respuesta; su dimensión estructural se mide en el criterio 9), *reconocimiento de marca* (exigiría estudio con muestra representativa; el criterio 7 mide una parte y así se declara) y *precio competitivo* (los precios de la empresa del reto no son públicos en ningún canal; se reformuló como criterio 10, transparencia). La regla aplicada fue la misma en los seis casos: **si el dato no existe para las tres empresas con la misma calidad, el criterio no entra**. Calificar a dos con evidencia y a la tercera con una suposición produce una matriz que aparenta rigor y está rota por dentro.

6.2.3 La matriz

Tabla 36. Matriz de Perfil Competitivo de Arepas El Encanto

Criterio	Peso	El Encanto		Sonsoneña		Sary		Prom. comp.
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	
1. Disponibilidad en canal moderno	14 %	1	0,14	3	0,42	4	0,56	3,50
2. Cobertura geográfica verificable	13 %	2	0,26	3	0,39	4	0,52	3,50

3. Amplitud del portafolio	11 %	1	0,11	3	0,33	4	0,44	3,50
4. Escala operativa instalada	10 %	1	0,10	3	0,30	4	0,40	3,50
5. Gestión de calidad certificada	10 %	1	0,10	2	0,20	4	0,40	3,00
6. Trayectoria verificable	8 %	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3,50
7. Comunidad digital propia	9 %	1	0,09	4	0,36	4	0,36	4,00
8. Constancia de actividad digital	8 %	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4,00
9. Canal propio de venta directa	9 %	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3,00
10. Transparencia pública del precio	8 %	1	0,08	4	0,32	3	0,24	3,50
TOTALES	100 %	14	1,39	33	3,24	37	3,74	3,49
Porcentaje sobre 4,00	—	34,8 %		81,0 %		93,5 %		87,3 %

Fuente: elaboración propia. Ponderado = peso × calificación. La suma de los pesos es 100 % y la calificación máxima por criterio es 4, de modo que el total ponderado máximo posible es 4,00. La plantilla de cálculo distribuida con la actividad contiene un error en la columna del segundo competidor —multiplica la calificación por el ponderado de la empresa en lugar de por el peso— y arrastra ese error a los totales; aquí el cálculo se rehizo desde cero con la fórmula correcta y puede verificarse a mano.

6.2.4 Roles competitivos

Tabla 37. Determinación del rol competitivo de cada empresa

Empresa	Ponderado	Rol	Sustentación
Arepas Sary	3,74	LÍDER	Encabeza ocho de los diez criterios. Su liderazgo no descansa en un atributo aislado sino en la acumulación de escala, portafolio, certificación y cobertura internacional. Crece 21,04 % en ingresos y 42,00 % en EBITDA: es un líder en expansión, no un líder que se defiende.
Arepas Sonsoneña	3,24	RETADOR	Iguala al líder en los criterios digitales y lo supera en canal propio y en transparencia de precio, pero queda por debajo en escala, certificación y cobertura. Su EBITDA a la baja (−2,26 %) con ingresos al alza (+6,79 %) indica que sostiene posición a costa de margen: el comportamiento típico del retador.
Arepas El Encanto	1,39	ESPECIALISTA EN NICHOS , por defecto y no por decisión	Ocupa la posición del nichero sin haber elegido el nicho: opera en un territorio reducido con un portafolio mínimo, pero no ha declarado en qué es especialista. En la tipología de roles competitivos el nichero es una posición legítima y rentable, pero exige una decisión explícita de especialización. La empresa está pequeña, no especializada, que no es lo mismo.
<i>Seguidor</i>	—	<i>No identificado</i>	Ninguna de las tres empresas analizadas se comporta como seguidor: ni imita al líder ni compite por precio buscando participación marginal. El rol existe en la categoría —lo ocupan marcas locales que replican el producto sin diferenciación— pero

			no entró a esta matriz por falta de información pública suficiente para calificar los diez criterios.
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia a partir de la matriz de la tabla 36 y de la tipología de roles competitivos de Kotler y Keller (2012).

6.2.5 Análisis cualitativo de los competidores

Arepas Sary, el líder

Sary S.A.S. opera desde La Estrella con 533 empleados. Su historia arranca en 1987 produciendo una sola referencia, «Arequeso»: arepas rellenas de queso. Es decir, **la empresa nació haciendo exactamente el producto que hoy es el insignia de Arepas El Encanto, y lleva treinta y nueve años perfeccionándolo**. En 2000 consolidó cinco líneas de producto; en 2004 exportó por primera vez a Estados Unidos y España; en 2013 lanzó tortillas de maíz y las primeras arepas para microondas del mercado; en 2015 construyó nueva planta; en 2020 lanzó una línea con semillas; en 2022 llegó a la Costa Caribe y en 2024 a Cali. Se certificó en BASC y FSMA en 2023 y en ISO 22000 en 2024.

El dato que lo convierte en el competidor más incómodo posible es de portafolio: Sary comercializa «arepas de chόcolo rellenas de queso mozzarella», descritas por la propia empresa como maíz chόcolo seleccionado relleno de queso que funde y gratina. Las dos referencias de El Encanto existen en el portafolio de Sary y existen, además, combinadas en un solo producto.

Su vulnerabilidad es una sola y es estructural: **no le vende a nadie directamente**. El botón de compra de su propio sitio deriva a plataformas de terceros y a grandes superficies. Con 533 empleados y exportación a dos países, Sary no puede atender un pedido de un paquete de cinco arepas sin destruir su costo de servir. No es un descuido: es una consecuencia de su escala, y por eso no puede corregirlo sin dejar de ser lo que es.

Arepas Sonsoneña, el retador

Productos Alimenticios La Sonsoneña S.A.S. opera desde Sabaneta con 246 empleados. La marca nació en 2000 de una familia con raíces en Sonsón —el municipio que en Antioquia se conoce como la tierra del maíz— y la sociedad se constituyó en 2008. Su relato de origen es notablemente parecido al de El Encanto: una familia, una receta heredada, un reparto que empezó en una bicicleta.

La diferencia está en lo que ocurrió después. Sonsoneña tiene hoy trece referencias en tienda en línea propia con carrito y precios visibles, nueve referencias en el canal moderno y 32.000 seguidores con 1.798 publicaciones. Se describe a sí misma como la marca de arepas líder del área metropolitana.

Su desempeño financiero, sin embargo, muestra una empresa que crece con dificultad: ingresos +6,79 % en 2025, EBITDA -2,26 % y margen neto -0,86 %. Vende más y gana menos por cada peso vendido. **Esa combinación es la advertencia más útil de todo el estudio competitivo para Arepas El Encanto**: Sonsoneña partió de un origen casi idéntico y recorrió el camino del volumen hasta llegar a 246 empleados, y ese camino tiene un techo. Copiar su trayectoria conduce a una empresa más grande y no necesariamente más rentable.

Competidores indirectos, latentes y potenciales

- **Indirectos.** La harina de maíz precocida es el sustituto más grande y más barato: convierte al propio consumidor en el productor. También compiten el pan tajado, las panaderías de barrio y los desayunos empacados listos. El terreno donde el sustituto pierde y la arepa empacada gana es exactamente el *insight* del cliente: ahorrar tiempo sin renunciar al sabor casero.
- **Latentes.** Marcas de panadería industrial y de masas congeladas que ya ocupan el mismo anaquel refrigerado sin tener línea de arepa de queso. Tienen la distribución resuelta; les falta solo la decisión de producto.
- **Potenciales.** Productores de arepa de otras regiones que decidan entrar al Valle de Aburrá, y las marcas propias de las cadenas, que competirían con costo de distribución cero y ubicación privilegiada en el anaquel.

6.2.6 Análisis de brechas por costo de cierre

La suma de las diferencias ponderadas entre Arepas El Encanto y el promedio de sus competidores es de -2,10 puntos. Esa cifra global no dice qué hacer; lo que sí lo dice es cómo se reparte. Ordenar las brechas por tamaño conduce a una conclusión equivocada: la brecha ponderada más grande de la matriz es la del canal moderno (-0,350) y es también la que una empresa de dos empleados no puede cerrar. Por eso se ordenan aquí por **costo de cierre**.

Tabla 38. Brechas competitivas ordenadas por costo de cierre

Prior.	Criterio	Brecha ponderada	Costo de cierre	Lectura
1	8. Constancia de actividad digital	-0,240	Muy bajo	Publicar con regularidad no exige capital ni capacidad de planta. Es la brecha más barata de la matriz y la empresa lleva nueve años sin cerrarla: 7 publicaciones frente a 1.798 y 1.762.
2	10. Transparencia pública del precio	-0,200	Muy bajo	Publicar una lista de precios es una tarde de trabajo. Hoy quien quiere saber cuánto cuesta el producto tiene que escribir y esperar respuesta.
3	7. Comunidad digital propia	-0,270	Bajo	No se cierra directamente: es consecuencia del criterio 8. Que los dos competidores tengan comunidades casi idénticas con volúmenes de publicación casi idénticos lo demuestra.
4	3. Amplitud del portafolio	-0,275	Medio	Cada referencia exige desarrollo, empaque y rotación. Con dos empleados, ampliar compite con la capacidad de producir lo que ya se vende.
5	5. Gestión de calidad certificada	-0,200	Medio-alto	Una certificación de buenas prácticas de manufactura es alcanzable para una microempresa; los estándares internacionales del líder no lo son a corto plazo. Cierre parcial viable.
6	2. Cobertura geográfica	-0,195	Alto	Exige logística de frío, rutas y capital de trabajo. Depende de resolver antes la capacidad de

				producción.
7	1. Disponibilidad en canal moderno	-0,350	Muy alto	La brecha más grande y la menos accionable: exige códigos, volúmenes mínimos, plazos de 60 a 90 días y capacidad de sostener un quiebre de inventario sin perder el espacio.
8	4. Escala operativa instalada	-0,250	Muy alto	Pasar de 2 a 20 empleados es una decisión de inversión, no de mercadeo, y el alza del 23 % en el salario mínimo la encarece.
—	6. Trayectoria en el mercado	-0,120	No accionable	El tiempo no se compra. La brecha se cierra sola a razón de un año por año.
—	9. Canal propio de venta directa	0,000	Sin brecha	Único criterio donde la empresa no pierde, y donde supera al líder del mercado. No hay nada que cerrar: hay algo que defender y profundizar.

Fuente: elaboración propia. La brecha ponderada es la diferencia entre la calificación de El Encanto y el promedio de los dos competidores, multiplicada por el peso del criterio.

El hallazgo principal del estudio competitivo. Las dos brechas de menor costo — constancia de publicación y transparencia del precio— suman 0,440 puntos ponderados, es decir el **21 % de la distancia total** de 2,10. Añadiendo la comunidad digital, que es consecuencia directa de la primera, el bloque asciende a 0,710 puntos: **un tercio de la brecha competitiva total**. Ninguna de las tres exige aumentar la capacidad de producción, que es la restricción que gobierna todo lo demás en una empresa de dos personas.

Dicho sin rodeos: un tercio de la desventaja competitiva de Arepas El Encanto no está causada por su tamaño. Está causada por no haber hecho cosas que no dependen del tamaño.

7. Herramientas para la toma de decisiones

7.1 Selección de las matrices y justificación

La actividad exige determinar cuál es la matriz que mejor se ajusta para realizar la correlación de variables. Esa determinación no es un trámite: distintas matrices responden preguntas distintas, y elegir la equivocada produce una recomendación bien construida sobre una pregunta que no era la del caso.

Tabla 39. Selección de las herramientas de decisión

Matriz	Decisión	Justificación
DOFA con cruces	Se emplea	Es la matriz principal. Permite correlacionar las variables internas y externas y derivar de esa correlación las estrategias. Su limitación conocida es que, al ser cualitativa, admite juicios de valor sin fundamento; aquí se contrarresta exigiendo que cada uno de los cuarenta factores cite la evidencia de la que proviene .
EFE y EFI	Se emplean	Cuantifican lo que la DOFA solo enumera: ponderan cada factor por su importancia y califican la capacidad real de respuesta de la empresa. Son el antídoto directo contra la crítica de subjetividad de la DOFA.
Matriz Interna-Externa (IE)	Se emplea	Resuelve la limitación de la EFE y la EFI, que no sugieren por sí mismas una estrategia genérica. Ubica el resultado de ambas como coordenada en un plano de nueve cuadrantes y devuelve una prescripción estratégica.
Matriz de Perfil Competitivo	Empleada	Desarrollada en el punto 6. Alimenta directamente las fortalezas y debilidades de la DOFA con diez mediciones verificables.
PEyEA	Se descarta	Requiere calificar la fortaleza financiera de la empresa entre 1 y 6. Los estados financieros de Arepas El Encanto no son públicos ni fueron facilitados, de modo que ese eje tendría que estimarse. Una matriz con un eje inventado produce una recomendación con apariencia de rigor y sin respaldo, que es exactamente el error que este estudio evita en todos los demás puntos.
Gran Estrategia	Se descarta	Sus dos ejes son el crecimiento del mercado y la posición competitiva, ambos ya cubiertos: el primero por el análisis sectorial y el segundo por la Matriz de Perfil Competitivo. Añadirle duplicaría el análisis sin aportar información nueva.
McKinsey y ADL	Se descartan	Están diseñadas para asignar recursos entre unidades de negocio de un portafolio. Arepas El Encanto tiene una sola unidad de negocio y dos referencias de producto: no hay portafolio que priorizar.

Fuente: elaboración propia a partir del marco de herramientas de análisis del Objeto de Aprendizaje 2, Rama 3.

7.2 Matriz DOFA

Se identifican diez factores por cada variable, de acuerdo con lo exigido por la actividad. Cada factor indica entre corchetes la evidencia que lo sustenta, para que ninguno sea una apreciación no verificable.

Tabla 40. Matriz DOFA de Arepas El Encanto — factores internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Compite en la variante líder de la categoría: la arepa rellena con queso concentra el 17 % de participación entre los rellenos. <i>[Panel de hogares, 2025]</i> F2. Producto 100 % natural y sin conservantes, atributo que el 71 % de los compradores busca activamente. <i>[Diagnóstico de marca; informes de tendencias]</i> F3. Receta familiar heredada con origen geográfico verificable en Támesis, Antioquia: relato auténtico y no replicable. <i>[Diagnóstico de marca]</i> F4. Canal propio de venta directa con domicilio en todo el Valle de Aburrá: único criterio de la MPC donde supera al líder del mercado. <i>[MPC, criterio 9: 3 frente a 2]</i> F5. Nueve años de operación continua, por encima de la mediana de supervivencia del tejido microempresarial antioqueño. <i>[Cámara de Comercio de Medellín]</i> F6. Estructura de costos fijos mínima y sin evidencia de endeudamiento relevante. <i>[Diagnóstico de marca]</i> F7. Flexibilidad operativa: el proceso manual permite producir contra pedido y personalizar, algo inviable para una planta industrial. <i>[Diagnóstico de marca]</i> F8. Formulación sin aditivos: alta probabilidad de quedar fuera del impuesto a comestibles ultraprocesados y de no requerir sellos de advertencia. <i>[Ley 2277 de 2022; Resolución 2492 de 2022]</i> F9. Presencia consolidada en el canal tradicional, que concentra el 37 % de las ventas de consumo masivo del país. <i>[NielsenIQ]</i> F10. Relación comercial construida durante nueve años con tenderos de cinco municipios. <i>[Diagnóstico de marca]</i>	D1. Capacidad instalada de dos empleados con proceso 85 % manual. <i>[Diagnóstico de marca]</i> D2. Portafolio de 2 referencias frente a 13 del retador y 30 del líder. <i>[MPC, criterio 3: calificación 1]</i> D3. Ausencia total del canal moderno: cero referencias listadas. <i>[MPC, criterio 1: calificación 1]</i> D4. Sin sitio web ni catálogo publicado: la marca no existe cuando alguien la busca. <i>[Verificación directa, 1-sep-2026]</i> D5. Actividad digital marginal: 7 publicaciones acumuladas en nueve años y 869 seguidores, frente a 1.798 y 1.762 publicaciones de sus competidores. <i>[MPC, criterios 7 y 8: calificación 1]</i> D6. Ningún precio público en ningún canal: el consumidor no puede comparar sin escribir y esperar respuesta. <i>[MPC, criterio 10: calificación 1]</i> D7. Sin certificaciones de calidad ni políticas de gestión publicadas. <i>[MPC, criterio 5: calificación 1]</i> D8. Sin registro de clientes, histórico de pedidos ni indicadores de gestión. Sin objetivos estratégicos formalizados. <i>[Diagnóstico de marca; punto 2 de este documento]</i> D9. Concentración de producción, comercialización y administración en la propietaria, lo que impide dedicar tiempo a lo estratégico. <i>[Diagnóstico de marca]</i> D10. Cobertura de 5 de los 10 municipios del Valle de Aburrá. <i>[MPC, criterio 2: calificación 2]</i>

Tabla 41. Matriz DOFA de Arepas El Encanto — factores externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. La categoría crece 12 % anual con penetración semanal del 85 %, más de cuatro veces la tasa de la economía. <i>[Panel de hogares, 2025]</i> O2. El formato listo para calentar —el de la empresa— ya representa el 50 % de las unidades que entran al hogar. <i>[Panel de hogares, 2025]</i> O3. Tendencia de etiqueta limpia: el 71 % elige productos sin	A1. El líder del mercado está en expansión —ingresos +21,04 % y EBITDA +42,00 %— y comercializa una referencia que combina exactamente las dos de la empresa. <i>[EMIS, 2026]</i> A2. El salario mínimo subió 23 % en 2026, de \$1.423.500 a \$1.750.905, sobre un proceso 85 % manual. <i>[Decreto de salario mínimo 2026]</i> A3. Proyección de tasa de interés de intervención hasta 12,75

aditivos y el 75 % pagaría más por ellos. <i>[Informes de tendencias, 2026]</i>	%, que encarece el crédito para inversión en capacidad. <i>[Proyecciones de mercado]</i>
O4. El liderazgo nacional se fragmenta: el líder pasó de 29,3 % a 25,2 % de participación. <i>[Euromonitor vía prensa económica]</i>	A4. Repunte inflacionario en 2026 hacia el 5,7 %, por encima del cierre de 2025, que presiona el poder adquisitivo del hogar. <i>[DANE; prensa económica]</i>
O5. El impuesto del 20 % a comestibles ultraprocesados encarece a los competidores con aditivos y no a un producto natural. <i>[Ley 2277 de 2022]</i>	A5. Cronograma de eliminación de envases y empaques plásticos de alimentos a partir de 2026, con horizonte total en 2030. <i>[Ley 2232 de 2022]</i>
O6. El etiquetado frontal obligatorio hace visualmente distinguible en el anaquel a un producto sin sellos de advertencia. <i>[Resolución 2492 de 2022]</i>	A6. Competidores latentes con distribución resuelta y marcas propias de cadena con costo de distribución cero. <i>[Análisis de Porter, fuerza 2]</i>
O7. La frecuencia de consumo aumenta con el estrato: 5,1 porciones semanales en estratos 5 y 6 frente a 3,2 en estrato 1. <i>[Panel de hogares, 2025]</i>	A7. Barreras de entrada casi nulas en el canal tradicional: cualquier nuevo entrante local puede replicar el modelo. <i>[Análisis de Porter, fuerza 2]</i>
O8. El líder del mercado no vende directamente al consumidor y no puede hacerlo sin destruir su costo de servir: nicho de relación estructuralmente desatendido. <i>[MPC, criterio 9]</i>	A8. Costo de cambio nulo tanto para el consumidor como para el tendero: cada compra se disputa de nuevo. <i>[Análisis de Porter, fuerzas 1 y 5]</i>
O9. Empleo metropolitano en el mínimo del país (7,0 %) y moderación de la inflación de alimentos (5,07 %). <i>[DANE]</i>	A9. Mortalidad del tejido microempresarial: salida promedio anual de 17.032 empresas, más del 99 % micro y pequeñas. <i>[Cámara de Comercio de Medellín]</i>
O10. El canal tradicional crece 13,8 % en venta promedio mensual y las plataformas de domicilio ofrecen cobertura sin inversión en infraestructura. <i>[NielsenIQ]</i>	A10. Desaceleración industrial —ventas manufactureras reales de -2,5 % en febrero de 2026— y presión tributaria sobre el canal tradicional. <i>[DANE, EMMET; Fenalco]</i>

Fuente: elaboración propia. Cada factor declara entre corchetes la fuente de la que proviene, de modo que la matriz sea auditable y no una lista de apreciaciones.

7.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La ponderación de cada factor oscila entre 0,0 y 1,0 según su importancia para el éxito en la industria, y la suma de las ponderaciones es igual a 1,00. La calificación va de 1 a 4 y mide **la capacidad actual de respuesta de la empresa** a ese factor: 1 respuesta deficiente, 2 respuesta promedio, 3 respuesta por encima del promedio, 4 respuesta superior.

Tabla 42. Matriz EFE de Arepas El Encanto

Factor	Descripción	Ponderación	Calificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Crecimiento de la categoría del 12 % anual	0,07	2	0,14
O2	El formato listo para calentar ya es el 50 % de las unidades	0,06	3	0,18
O3	Tendencia de etiqueta limpia y disposición a pagar más	0,07	2	0,14
O4	Fragmentación del liderazgo nacional	0,04	1	0,04

O5	El impuesto a ultraprocesados penaliza al competidor con aditivos	0,04	1	0,04
O6	El etiquetado frontal distingue en anaquel al producto sin sellos	0,04	1	0,04
O7	Mayor frecuencia de consumo en estratos altos	0,05	1	0,05
O8	Nicho de relación directa estructuralmente desatendido por el líder	0,06	3	0,18
O9	Empleo metropolitano en mínimos y moderación de precios de alimentos	0,03	2	0,06
O10	Crecimiento del canal tradicional y plataformas de domicilio	0,04	2	0,08
Subtotal oportunidades		0,50	—	0,95
AMENAZAS				
A1	Líder del mercado en expansión con el producto exacto de la empresa	0,08	1	0,08
A2	Alza del salario mínimo del 23 % sobre un proceso manual	0,06	2	0,12
A3	Encarecimiento del crédito para inversión	0,04	2	0,08
A4	Repunte inflacionario y presión sobre el poder adquisitivo	0,05	2	0,10
A5	Cronograma de eliminación de envases plásticos de alimentos	0,04	1	0,04
A6	Competidores latentes y marcas propias de cadena	0,05	1	0,05
A7	Barreras de entrada casi nulas en el canal tradicional	0,05	1	0,05
A8	Costo de cambio nulo para consumidor y tendero	0,05	2	0,10
A9	Alta mortalidad del tejido microempresarial	0,04	2	0,08
A10	Desaceleración industrial y presión tributaria sobre el canal	0,04	2	0,08
Subtotal amenazas		0,50	—	0,78
TOTAL EFE		1,00	—	1,73

Fuente: elaboración propia siguiendo el procedimiento de David (2017). El resultado se interpreta en una escala de 1 a 4 con promedio en 2,50.

Interpretación del resultado EFE: 1,73. El valor está muy por debajo del promedio de 2,50 y cerca del mínimo posible. Ahora bien, la lectura correcta exige recordar qué mide la calificación: no la calidad del entorno, sino la **capacidad de respuesta de la empresa** a ese entorno. Y las tablas del punto 3 mostraron que el entorno de Arepas El Encanto es mayoritariamente *favorable*: la categoría crece 12 %, la tendencia dominante premia su atributo, la regulación penaliza a sus competidores y el líder no puede seguirla al canal directo.

El diagnóstico, por tanto, no es «un entorno hostil», sino algo más incómodo y más accionable: **una empresa que no está respondiendo a un entorno favorable**. Seis de las diez oportunidades reciben calificación 1, y cinco de ellas —fragmentación, impuesto, etiquetado, frecuencia por estrato, tendencia de etiqueta limpia— no exigen inversión para ser aprovechadas: exigen comunicarlas.

7.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La calificación sigue la convención para factores internos: 4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad principal.

Tabla 43. Matriz EFI de Arepas El Encanto

Factor	Descripción	Ponderación	Calificación	Valor ponderado
FORTALEZAS				
F1	Compite en la variante líder de la categoría	0,06	4	0,24
F2	Producto 100 % natural y sin conservantes	0,07	4	0,28
F3	Receta familiar con origen verificable	0,04	3	0,12
F4	Canal directo que supera al líder del mercado	0,07	4	0,28
F5	Nueve años de operación continua	0,04	3	0,12
F6	Estructura de costos fijos mínima	0,04	3	0,12
F7	Flexibilidad para producir contra pedido	0,05	3	0,15
F8	Formulación probablemente exenta del impuesto y sin sellos de advertencia	0,04	3	0,12
F9	Presencia en el canal más grande del país	0,05	3	0,15
F10	Relación construida con tenderos de cinco municipios	0,04	3	0,12
Subtotal fortalezas		0,50	—	1,70
DEBILIDADES				
D1	Capacidad instalada de dos empleados, proceso 85 % manual	0,08	1	0,08
D2	Portafolio de 2 referencias	0,05	1	0,05
D3	Ausencia total del canal moderno	0,06	1	0,06
D4	Sin sitio web ni catálogo publicado	0,06	1	0,06
D5	Actividad digital marginal	0,06	1	0,06
D6	Ningún precio público en ningún canal	0,05	1	0,05
D7	Sin certificaciones de calidad publicadas	0,04	1	0,04
D8	Sin registro de clientes ni indicadores de gestión	0,05	1	0,05

D9	Concentración de funciones en la propietaria	0,03	2	0,06
D10	Cobertura de 5 de los 10 municipios del Valle de Aburrá	0,02	2	0,04
Subtotal debilidades		0,50	—	0,55
TOTAL EFI		1,00	—	2,25

Fuente: elaboración propia siguiendo el procedimiento de David (2017).

Interpretación del resultado EFI: 2,25. El valor está por debajo del promedio de 2,50, pero dentro de la banda «promedio» de la escala. La lectura relevante es la composición: las fortalezas aportan 1,70 y las debilidades apenas 0,55, lo que refleja una empresa **con activos reales y con carencias estructurales severas en los factores de mayor peso**. Ocho de las diez debilidades reciben calificación 1, y cinco de ellas —canal digital, actividad digital, precio público, certificación y registro de clientes— son subsanables sin ampliar la planta.

7.5 Matriz Interna-Externa (IE)

Los resultados de la EFI y la EFE se llevan a la matriz Interna-Externa como coordenada: el resultado de los factores internos en el eje horizontal y el de los factores externos en el eje vertical. El cuadrante donde cae el punto determina la estrategia genérica a seguir.

Tabla 44. Ubicación de Arepas El Encanto en la matriz Interna-Externa

	EFI Fuerte (3,00 - 4,00)	EFI Promedio (2,00 - 2,99)	EFI Débil (1,00 - 1,99)
EFE Alto (3,00 - 4,00)	I · Crecer y construir	II · Crecer y construir	III · Retener y mantener
EFE Medio (2,00 - 2,99)	IV · Crecer y construir	V · Retener y mantener	VI · Cosechar o desinvertir
EFE Bajo (1,00 - 1,99)	VII · Retener y mantener	VIII · Cosechar o desinvertir ▲ POSICIÓN ACTUAL EFI 2,25 · EFE 1,73	IX · Cosechar o desinvertir

Fuente: elaboración propia siguiendo el modelo de matriz IE de David (2017).

Resultado: cuadrante VIII. Con EFI de 2,25 y EFE de 1,73, Arepas El Encanto se ubica en el cuadrante VIII, cuya prescripción genérica es *cosechar o desinvertir*. Es un resultado severo y hay que leerlo con precisión antes de convertirlo en recomendación.

La prescripción de ese cuadrante está formulada para unidades de negocio dentro de un portafolio corporativo, donde «desinvertir» significa reasignar recursos a otra unidad. Arepas El Encanto tiene una sola unidad de negocio, de modo que la traducción literal carece de sentido. La traducción correcta es: **la configuración actual del negocio no es sostenible; o se reconfigura, o entra en la trayectoria de salida que describe la estadística de mortalidad del tejido microempresarial antioqueño.**

7.5.1 La matriz IE como herramienta de decisión, no solo de diagnóstico

El valor de la matriz IE en este caso no está en la fotografía, sino en lo que revela al preguntarse qué haría falta para salir del cuadrante VIII. Se recalcularon ambos índices bajo un único supuesto: que la empresa ejecute las acciones de **costo cero o casi cero** ya identificadas — publicar con constancia, publicar la lista de precios, construir un catálogo consultable y comunicar los atributos de naturalidad, exención tributaria y ausencia de sellos de advertencia —. No se supone ninguna inversión en capacidad, portafolio, cobertura ni personal.

Tabla 45. Efecto de las acciones de bajo costo sobre los índices EFE y EFI

Factor recalificado	Calif. actual	Calif. proyectada	Efecto ponderado	Acción que produce el cambio
EFE				
O1 · Crecimiento de la categoría	2	3	+0,07	Comunicar la pertenencia a la variante líder.
O3 · Tendencia de etiqueta limpia	2	4	+0,14	Publicar lista de ingredientes y tabla nutricional.
O4 · Fragmentación del liderazgo	1	2	+0,04	Declarar el nicho de especialización.
O5 · Impuesto a ultraprocesados	1	3	+0,08	Verificar la exención y convertirla en argumento.
O6 · Etiquetado frontal	1	3	+0,08	Cumplir la resolución y exhibir la ausencia de sellos.
O7 · Frecuencia por estrato	1	3	+0,10	Reorientar el segmento objetivo con evidencia.
EFE proyectado			1,73 → 2,24	Pasa de banda «Bajo» a banda «Medio».
EFI				
D4 · Sin canal digital propio	1	2	+0,06	Catálogo consultable publicado.
D5 · Actividad digital marginal	1	2	+0,06	Calendario de publicación sostenido.
D6 · Sin precio público	1	2	+0,05	Lista de precios publicada y actualizada.
EFI proyectado			2,25 → 2,42	Permanece en banda «Promedio».

Fuente: elaboración propia. Las recalificaciones de debilidades se limitan al paso de 1 a 2 —de debilidad principal a debilidad menor— por convención de la matriz EFI, que reserva las calificaciones 3 y 4 para las fortalezas.

El hallazgo decisivo de este punto. Con EFI de 2,42 y EFE de 2,24, la empresa se desplaza del cuadrante VIII al **cuadrante V, cuya prescripción es «retener y mantener»: penetración de mercado y desarrollo de producto**. El cambio de prescripción estratégica —de cosechar o desinvertir a penetrar y desarrollar— se consigue *sin una sola inversión en capacidad instalada, portafolio, cobertura ni personal*. Se consigue haciendo visible lo que la empresa ya es.

Este resultado es la razón por la que los objetivos del punto 8 se ordenan como se ordenan, y es también la respuesta cuantificada a la pregunta de la problemática: el problema de Arepas El Encanto no es que le falte con qué competir, es que lo que tiene no es visible ni comprobable para nadie fuera de sus cinco municipios.

7.6 Cruces estratégicos y macroestrategias

Los cruces correlacionan los factores internos con los externos y son el paso donde la DOFA deja de describir y empieza a decidir. Se presentan los cuatro cruces, indicando en cada estrategia los factores concretos que la originan.

Tabla 46. Cruces estratégicos de la matriz DOFA

Cruce	Estrategias derivadas
FO Ofensivas Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	FO1 · Convertir la naturalidad en la razón de compra, no en un dato de la etiqueta. (F2, F8, F1 × O3, O5, O6) La empresa tiene el atributo que el 71 % del mercado busca, opera en la variante líder de la categoría y probablemente queda fuera del impuesto a ultraprocesados y de los sellos de advertencia. Los tres hechos apuntan al mismo lugar y ninguno está comunicado. Publicar la lista de ingredientes, la tabla nutricional y la ausencia de sellos convierte tres ventajas latentes en un argumento único de venta. FO2 · Profundizar el canal directo hasta donde el líder no puede seguir. (F4, F7, F3 × O8, O10) El líder del mercado deriva su botón de compra a terceros porque su escala se lo impide; la empresa atiende y despacha ella misma. Producir contra pedido, conocer al comprador por su nombre y sostener el domicilio propio son ventajas que la competencia no puede replicar sin desmontar su estructura de costos. FO3 · Concentrar el esfuerzo en el formato y la ocasión de mayor crecimiento. (F1, F9 × O1, O2, O7) El producto listo para calentar ya es el 50 % de las unidades del hogar y crece; la arepa con queso lidera entre los rellenos; la frecuencia de consumo sube con el estrato. Alinear producto, comunicación y territorio con esos tres datos es penetración de mercado sin inversión en producto nuevo.
DO De reorientación Superar debilidades aprovechando oportunidades	DO1 · Existir digitalmente antes de vender digitalmente. (D4, D5, D6 × O3, O4) La empresa no necesita un comercio electrónico transaccional —el canal digital es apenas el 2,4 % del comercio minorista—, necesita ser hallable, consultable y comparable. Un catálogo con precios y una publicación constante cierran tres de las diez debilidades y activan las oportunidades de tendencia y fragmentación. DO2 · Convertir la relación directa en información de gestión. (D8 × O8) El único criterio donde la empresa gana es el único del que no lleva registro. Un histórico de pedidos con identificación de cliente, frecuencia y referencia preferida transforma una ventaja anecdótica en un activo de mercadeo. DO3 · Corregir la definición del segmento objetivo con evidencia. (D10, D8 × O7) La empresa apunta a estratos 3 a 5 por intuición, cuando el dato muestra que la frecuencia de consumo y la disposición a pagar por naturalidad crecen hacia arriba. Reorientar el segmento no cuesta dinero y cambia dónde y cómo se comunica.
FA Defensivas Usar fortalezas para enfrentar amenazas	FA1 · Crecer en valor y no en volumen mientras el costo laboral esté al alza. (F6, F7, F2 × A2, A3, A4) Con el salario mínimo al alza del 23 % y el crédito encareciéndose, aumentar la planta es la peor decisión disponible. La estructura de costos fijos mínima y la flexibilidad del proceso manual permiten sostener el margen si el crecimiento viene de vender mejor y no de producir más. FA2 · Usar el trato directo como la única barrera posible frente a un costo de cambio nulo. (F4, F10, F3 × A1, A7, A8) Frente a un líder en expansión, a barreras de entrada inexistentes y a un consumidor sin costo de cambio, la única defensa disponible no es el precio ni la escala: es la relación. Un cliente que conoce a quien le

	vende no cambia de marca por veinte pesos de diferencia. FA3 · Anticipar la migración de empaque y convertirla en coherencia de marca. (F2, F3 × A5) El cronograma de eliminación de envases plásticos es una amenaza operativa, pero una marca que sostiene la naturalidad como diferenciador tiene más que ganar que perder al resolver el empaque antes que sus competidores.
DA De supervivencia Reducir debilidades y evitar amenazas	DA1 · Formalizar la gestión antes de crecer. (D8, D9 × A9) En un entorno donde salen 17.032 empresas al año y más del 99 % son micro y pequeñas, operar sin objetivos, sin indicadores y con todas las funciones concentradas en una persona es el perfil exacto de la empresa que sale. Formalizar la MEGA, definir indicadores y delegar es una decisión de supervivencia antes que de crecimiento. DA2 · No perseguir el canal moderno todavía. (D1, D3 × A3, A10) Es la brecha más grande de la matriz competitiva y la más cara. Con dos empleados, proceso manual y crédito encareciéndose, ganar espacio en una cadena y no poder sostener el abastecimiento es la forma más rápida de perderlo y de quemar la relación comercial. Es una estrategia de contención deliberada, no una omisión. DA3 · Apropiarse del discurso de la naturalidad antes de que lo haga un competidor con escala. (D5, D7 × A1, A6) El escenario pesimista se activa si una marca grande lanza una línea «artesanal» o «100 % natural». La empresa tiene el producto y no tiene el discurso; un competidor con escala puede construir el discurso más rápido de lo que la empresa puede construir la escala.

Fuente: elaboración propia a partir de las tablas 40 a 45.

7.7 Macroestrategias determinadas

Los doce cruces anteriores convergen en cuatro macroestrategias, que son las estrategias genéricas que orientarán el plan de marketing. No corresponden a la mezcla de mercadeo, que es materia de la segunda entrega.

Tabla 47. Macroestrategias de Arepas El Encanto

	Macroestrategia	Tipo genérico	Contenido	Cruces que la originan
ME1	Diferenciación enfocada por naturalidad verificable	Diferenciación en nicho	Declarar y sostener la especialización en arepa artesanal natural, con la naturalidad comprobada mediante información publicada y, a mediano plazo, certificada. Es la macroestrategia que resuelve el hallazgo central del estudio competitivo: la empresa es especialista por defecto y debe serlo por decisión.	FO1, DO3, DA3
ME2	Desarrollo del canal propio y de la relación directa	Desarrollo de canal	Convertir el canal directo —hoy la única ventaja real sobre el líder— en un activo gestionado: catálogo, precio público, registro de clientes y seguimiento de recompra.	FO2, DO1, DO2, FA2
ME3	Penetración de mercado en el territorio actual	Penetración	Aumentar la venta en los cinco municipios que la empresa ya cubre, alineando producto, comunicación y ocasión con los datos de consumo, en lugar de expandir cobertura geográfica. Es la prescripción del	FO3, DO3, FA1

			cuadrante V al que la empresa se desplaza al ejecutar las acciones de bajo costo.	
ME4	Consolidación operativa y contención del riesgo	Contención y fortalecimiento interno	Formalizar la gestión, cumplir el marco regulatorio, resolver el empaque y contener deliberadamente la expansión al canal moderno hasta que la capacidad instalada lo permita.	FA1, FA3, DA1, DA2

Fuente: elaboración propia.

8. Definición de objetivos

8.1 Definición de los plazos

Se adopta la convención teórica y se declara expresamente: **corto plazo hasta un año, mediano plazo entre uno y tres años, largo plazo más de tres años**, con horizonte final en 2036, año de la visión propuesta. Se elige el corte de tres años y no el de cinco porque la volatilidad del entorno documentada en el punto 3 —divergencia entre proyectistas ya en 2027 y un cronograma regulatorio con hitos anuales— hace poco defendible un mediano plazo de cinco años en este caso.

8.2 Objetivo general del plan de marketing

Posicionar a Arepas El Encanto como la marca de referencia en arepa artesanal 100 % natural del Valle de Aburrá, haciendo visible, consultable y comprobable su propuesta de valor, y convirtiendo su relación directa con el consumidor en el activo central del negocio, para elevar su desempeño competitivo desde 1,39 hasta al menos 2,50 sobre 4,00 en la Matriz de Perfil Competitivo en un horizonte de tres años, sin comprometer la capacidad de producción ni la promesa de frescura.

El objetivo general se formula sobre el indicador de la Matriz de Perfil Competitivo porque es la única medición del proyecto que integra las diez dimensiones del desempeño competitivo, es reproducible por un tercero y ya tiene una línea base establecida y verificable. La meta de 2,50 no es arbitraria: corresponde a cerrar aproximadamente la mitad de la brecha de 2,10 puntos frente al promedio de los competidores, concentrándose en los criterios de costo de cierre bajo y medio identificados en la tabla 38.

8.3 Objetivos de corto plazo (hasta 12 meses)

Tabla 48. Objetivos de corto plazo con verificación SMART

Objetivo		Verificación SMART
OC1	Publicar y mantener actualizado un catálogo consultable con las referencias, la lista de ingredientes, la tabla nutricional y el precio público de los dos productos, antes de finalizar el mes 3.	S: catálogo público con cuatro elementos definidos. M: existe o no existe; número de referencias con precio publicado. A: no requiere inversión relevante ni capacidad de producción. R: cierra las debilidades D4 y D6 y activa las oportunidades O3 y O6; es el criterio 10 de la MPC, de costo de cierre muy bajo. T: mes 3.
OC2	Sostener un mínimo de tres publicaciones semanales en el canal digital propio durante	S: frecuencia y acumulado definidos. M: publicaciones acumuladas, verificables por cualquiera. A: tres publicaciones semanales es una carga

	doce meses, pasando de 7 a un acumulado de 150 publicaciones.	de trabajo asumible por dos personas. R: es la brecha de menor costo de cierre de toda la matriz competitiva y arrastra al criterio 7. T: 12 meses.
OC3	Implementar un registro de pedidos que identifique cliente, fecha, referencia y cantidad, y alcanzar 500 hogares identificados al cierre del mes 12.	S: registro con cuatro campos y meta de hogares. M: número de hogares en la base. A: el pedido ya se recibe por un canal escrito; solo falta registrarlo. R: cierra D8 y convierte la fortaleza F4 en información de gestión. T: mes 12.
OC4	Verificar la situación de la empresa frente al etiquetado frontal obligatorio y al impuesto a comestibles ultraprocesados, y adecuar el empaque a la normativa, antes de finalizar el mes 6.	S: dos verificaciones normativas concretas y una adecuación de empaque. M: empaque conforme, sí o no; concepto sobre la exención tributaria. A: es un trámite documental sobre un producto ya formulado. R: es condición habilitante para cualquier crecimiento y convierte F8 en argumento utilizable. T: mes 6.
OC5	Elevar el resultado en la Matriz de Perfil Competitivo de 1,39 a 1,85 sobre 4,00 al cierre del mes 12, mediante el cierre de los criterios 8 y 10.	S: indicador y criterios definidos. M: repetición de la medición con las mismas diez reglas de conversión. A: los dos criterios señalados son los de menor costo de cierre. R: es la métrica del objetivo general. T: mes 12.

Fuente: elaboración propia.

8.4 Objetivos de mediano plazo (1 a 3 años)

Tabla 49. Objetivos de mediano plazo con verificación SMART

Objetivo		Verificación SMART
OM1	Obtener la certificación en buenas prácticas de manufactura y publicarla en el canal propio, antes de finalizar el año 3.	S: una certificación concreta, publicada. M: certificado vigente y visible. A: es la certificación alcanzable para una microempresa; los estándares internacionales del líder no lo son. R: cierra parcialmente D7, el criterio 5 de la MPC, y respalda la macroestrategia ME1 de naturalidad <i>verificable</i> . T: año 3.
OM2	Ampliar el portafolio de 2 a 5 referencias, priorizando variantes de la arepa con queso y del formato listo para calentar, al cierre del año 3.	S: número y criterio de selección de las referencias. M: referencias activas en catálogo. A: tres referencias en tres años es compatible con una capacidad de dos personas. R: cierra parcialmente D2 y responde a O1 y O2, que son las oportunidades de mayor crecimiento. T: año 3.
OM3	Alcanzar 3.000 hogares identificados en la base propia, con una tasa de recompra trimestral igual o superior al 40 %, al cierre del año 3.	S: volumen de base y tasa de recompra. M: los dos indicadores salen del registro creado en OC3. A: supone multiplicar por seis la base del año 1, partiendo de una base ya construida. R: es el núcleo de la macroestrategia ME2 y de la visión propuesta. T: año 3.
OM4	Extender la cobertura de 5 a 7 municipios del Valle de Aburrá, al cierre del año 3, sin comprometer el tiempo de entrega comprometido.	S: dos municipios adicionales, con restricción de servicio. M: municipios con distribución activa; tiempo de entrega medido. A: dos municipios en tres años es un ritmo compatible con la capacidad. R: cierra parcialmente D10, el criterio 2 de la MPC. T: año 3.
OM5	Alcanzar 2,50 sobre 4,00 en la Matriz de Perfil Competitivo al cierre del año 3.	S: indicador y valor meta. M: repetición de la medición con las mismas reglas. A: exige cerrar los criterios 5, 3, 7, 8 y 10, todos de costo bajo o medio. R: es la meta del objetivo general del plan. T: año 3.

Fuente: elaboración propia.

8.5 Objetivos de largo plazo (más de 3 años, horizonte 2036)

Tabla 50. Objetivos de largo plazo con verificación SMART

Objetivo	Verificación SMART
OL1 Alcanzar presencia con distribución activa en los 10 municipios del Valle de Aburrá al año 2036.	S: los diez municipios del área metropolitana. M: municipios con distribución activa. A: exige resolver antes la capacidad instalada (OM4 y el objetivo estratégico OE3). R: es el primer compromiso de la visión propuesta. T: 2036.
OL2 Consolidar un portafolio de al menos 8 referencias al año 2036.	S: número de referencias activas. M: catálogo publicado. A: tres referencias adicionales sobre las cinco de OM2 en siete años. R: segundo compromiso de la visión. T: 2036.
OL3 Alcanzar 10.000 hogares recurrentes identificados en la base propia al año 2036, equivalentes al 2,2 % de los hogares del mercado potencial actual.	S: volumen de hogares recurrentes. M: base propia de clientes. A: el contraste con el mercado potencial cuantificado en el punto 5 muestra que la meta exige capturar el 2,2 % del territorio ya cubierto. R: es la MEGA propuesta y el núcleo de la posición de especialista. T: 2036.
OL4 Multiplicar por diez las unidades vendidas al año 2036 respecto de la línea base de 2026.	S: unidades vendidas, multiplicador definido. M: requiere establecer la línea base de 2026, hoy inexistente por ausencia de registro (ver OC3). A: ambicioso respecto de la escala propia y modesto respecto del mercado. R: es la MEGA. T: 2036.

Fuente: elaboración propia.

Nota sobre la trazabilidad del objetivo OL4. Multiplicar por diez las unidades vendidas exige conocer cuántas se venden hoy, y ese dato no existe: la empresa no lleva registro de ventas por unidad. Se declara expresamente en lugar de omitirlo, porque es la demostración más clara del diagnóstico de este trabajo: **la primera tarea de un plan de marketing en Arepas El Encanto no es vender más, es empezar a medir**. Por eso OC3 —implementar el registro de pedidos— es objetivo de corto plazo y condición de posibilidad de todos los demás.

8.6 Coherencia del sistema de objetivos

Tabla 51. Trazabilidad entre macroestrategias y objetivos

Macroestrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Objetivo estratégico
ME1 · Diferenciación enfocada por naturalidad verificable	OC1, OC4	OM1, OM2	OL2	OE1
ME2 · Desarrollo del canal propio y de la relación directa	OC1, OC2, OC3	OM3	OL3	OE2, OE4
ME3 · Penetración de mercado en el territorio actual	OC2, OC5	OM4, OM5	OL1, OL4	OE1

ME4 · Consolidación operativa y contención del riesgo	OC3, OC4	OM1	OL1	OE3
---	----------	-----	-----	-----

Fuente: elaboración propia. Los objetivos estratégicos OE1 a OE4 corresponden a la MEGA propuesta en el punto 2.

Ninguna macroestrategia queda sin objetivos que la ejecuten y ningún objetivo queda huérfano de macroestrategia. La cadena completa recorre el documento en un solo sentido: la problemática del punto 1 se explica con el entorno del punto 3 y el sector del punto 4, se dimensiona con el cliente del punto 5, se mide con las fuerzas competitivas y la matriz del punto 6, se correlaciona en las matrices del punto 7 y se convierte en compromisos verificables en el punto 8.

Referencias

- Bancolombia. (2026). *Perspectivas económicas de Colombia 2026*. Grupo Bancolombia.
<https://www.bancolombia.com/acerca-de/sala-prensa/noticias/economia-finanzas/perspectivas-economicas-colombia-2026>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2026). *Informe de cierre del comercio electrónico en Colombia 2025*. CCCE. <https://ccce.org.co/noticias/informe-de-cierre-ecommerce-2025-version-publica/>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2025). *Estudio económico y caracterización del tejido empresarial de Antioquia*. CCMA. <https://www.camaramedellin.com.co>
- Cargill. (2026). *TrendTracker: tendencias de consumo de alimentos y bebidas*. Reportado en Portafolio, 6 de enero de 2026. <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/cinco-tendencias-de-consumo-definiran-la-eleccion-de-alimentos-y-bebidas-en-colombia-durante-485784>
- Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2120 de 2021, por medio de la cual se adoptan medidas para fomentar entornos alimentarios saludables*. Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2022). *Ley 2232 de 2022, por la cual se establecen medidas tendientes a la reducción gradual de la producción y consumo de determinados productos plásticos de un solo uso*. Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2022). *Ley 2277 de 2022, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social*. Diario Oficial.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026). *Índice de precios al consumidor (IPC), diciembre de 2025*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/dic2025/cp-IPC-dic2025.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026). *Producto Interno Bruto, cuarto trimestre y año 2025*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IVtrim2025.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026). *Encuesta mensual manufacturera con enfoque territorial (EMMET)*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera-con-enfoque-territorial-emmet>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026). *Gran encuesta integrada de hogares: empleo y desempleo*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Proyecciones de población con base en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. DANE. <https://www.dane.gov.co>
- EMIS. (2026). *Sary S.A.S. — Perfil de compañía*. ISI Markets. <https://www.emis.com>

- EMIS. (2026). *Productos Alimenticios La Sonsonena S.A.S. — Perfil de compañía*. ISI Markets. <https://www.emis.com>
- Euromonitor International. (2022). *Participación de mercado de la categoría de pan plano en Colombia*. Reportado en La República, 10 de septiembre de 2022. <https://www.larepublica.co/empresas/don-maiz-bimbo-y-arepas-pan-lideran-en-mercado-de-venta-de-arepas-en-colombia-3444146>
- Fedesarrollo. (2026). *Encuesta de Opinión Financiera*. Fedesarrollo. <https://www.fedesarrollo.org.co>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Mazo González, D. (2025, 12 de septiembre). La arepa conquista a ricos y pobres: el 85 % de los colombianos la come cada semana. *Infobae Colombia*. <https://www.infobae.com/colombia/2025/09/12/la-arepa-conquista-a-ricos-y-pobres-el-85-de-los-colombianos-la-come-cada-semana/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2024). *Plásticos por la vida: cronograma de implementación de la Ley 2232 de 2022*. Minambiente. <https://www.minambiente.gov.co/plasticos-por-la-vida/>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Resolución 2492 de 2022, por la cual se modifica la Resolución 810 de 2021 sobre etiquetado nutricional y frontal de advertencia*. MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *ABECÉ para la aplicación de la Resolución 2492 de 2022 y la Resolución 810 de 2021*. MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/abece-aplicacion-resolucion-2492-2022-y-810-2021.pdf>
- NielsenIQ. (2025). *Estudio del canal tradicional en Colombia*. Reportado en La República. <https://www.larepublica.co/empresas/tienda-de-barrio-lidera-las-ventas-de-consumo-masivo-entre-jugadores-de-retail-4469659>
- VÉRTICE. (2026). *Taller de Customer Insights sobre Arepas El Encanto* [documento de trabajo]. CEIPA Business School, núcleo Generación de Estrategias y Creación de Valor.
- VÉRTICE. (2026). *Estudios competitivos: Matriz de Perfil Competitivo de Arepas El Encanto frente a Arepas Sary y Arepas Sonsonena* [documento de trabajo]. CEIPA Business School, núcleo Generación de Estrategias y Creación de Valor.
- Worldpanel by Numerator. (2025). *Estudio de consumo de arepa en Colombia* [panel de hogares sobre 257.000 ocasiones de consumo]. Reportado por Infobae Colombia, 12 de septiembre de 2025.
- Arepas El Encanto. (2026). *Documentos de diagnóstico de marca: situación actual, situación deseada y manual de identidad* [documentos internos facilitados por la empresa].
- Sary S.A.S. (2026). *Sitio web corporativo*. <https://sary.com.co>
- Productos Alimenticios La Sonsonena S.A.S. (2026). *Sitio web corporativo y tienda en línea*. <https://sonsonena.com>

PARTE II

Segunda entrega

Correcciones, cinco estrategias con doce tácticas en 5W-2H, inversión y cronograma, cinco prototipos, quince riesgos y quince indicadores de gestión. El resumen ejecutivo va al principio del documento.

Arepas El Encanto: hay sabores que tienen algo

Correcciones de la primera entrega, evaluación y desarrollo de cinco estrategias con doce tácticas en 5W-2H, prototipos, riesgos, indicadores de gestión y resumen ejecutivo.

Andrea Marcela Guarnizo Carrascal · Bleidis Helena Torres Bermejo · Liceth Dayana Russi Sáenz · Julián David Álvarez Gil

Generación de Estrategias y Creación de Valor · CEIPA Business School · Docente: Jaime Miguel Losada Strange · Octubre de 2026

Versión interactiva, con el resumen en video y los cinco prototipos:
grupo3vertice.pro/entregables/semana-07.html

Lo que el docente señaló en la primera entrega ya está corregido

Sus comentarios y los dos puntos de la calificación, uno por uno: lo que dijo, cómo quedó y la captura de la primera entrega donde se puede comprobar.

4,9 /5,0

calificación de la primera entrega

5 /5

observaciones corregidas

2

fortalezas que el docente destacó y se conservan

> **Semana 4**

todo se comprueba en la primera entrega

Contexto con datos y cifras

“

Bien por el contexto situacional. Recuerden que, si presentan datos o cifras de la empresa o de la industria, se puede apreciar mucho mejor la oportunidad o problema que se presenta.

Docente, retroalimentación de la primera entrega

✓ CÓMO QUEDÓ

El contexto se escribió como cinco hechos, cada uno con su cifra y su fuente: la categoría crece 12 % al año y el 85 % come arepa cada semana; el producto listo ya es la mitad de las unidades; el atributo de la empresa es el que el mercado premia; su posición competitiva es 1,39 frente a 3,74 del líder; y la causa es que la marca no se puede consultar.

5 hechos, cada uno con su cifra y su fuente



Más información para definir los nichos

“ Bien planteadas las variables de segmentación. Recuerden siempre agregar tanta información como sea posible para definir esos nichos a los cuales podremos entregar valor.

Docente, retroalimentación de la primera entrega

✓ CÓMO QUEDÓ

Las cuatro variables (geográfica, demográfica, psicográfica y conductual) se acompañan del comportamiento de compra (ocasiones, frecuencia por estrato y las siete variables que pesan en la decisión) y de la cuantificación paso a paso del mercado potencial, con fuente en cada corte: de 3.283.767 habitantes a 1,48 millones de personas y unos 461.454 hogares.

1,48 M

personas en el mercado potencial,
corte por corte



© Y EL SEGMENTO CUMPLE LAS CINCO CONDICIONES QUE RECORDÓ EL DOCENTE



Medible ✓

1,48 millones de personas y unos 461.454 hogares en los cinco municipios,



Sustancial ✓

60,2 millones de paquetes al año en el territorio. La visión pide 10.000 hogares a 2036:



Accesible ✓

Vive donde la empresa ya distribuye, compra en la tienda de barrio a distancia caminable y usa WhatsApp,

cuantificados corte por corte con DANE y Worldpanel.

el 2,2 % de los hogares que la empresa ya cubre.

Facebook e Instagram a diario.



Diferenciable ✓

Valora la tradición y la naturalidad: el 71 % busca comida sin aditivos.

Responde a un mensaje distinto del comprador que solo mira el precio.



Accionable ✓

Las doce tácticas se ejecutan con las dos personas de la empresa y \$19,4 millones en doce meses; dos de ellas, publicar el precio y conectar los perfiles, cuestan cero pesos.

Ampliar lo que María piensa, siente, ve, oye, dice y hace

“

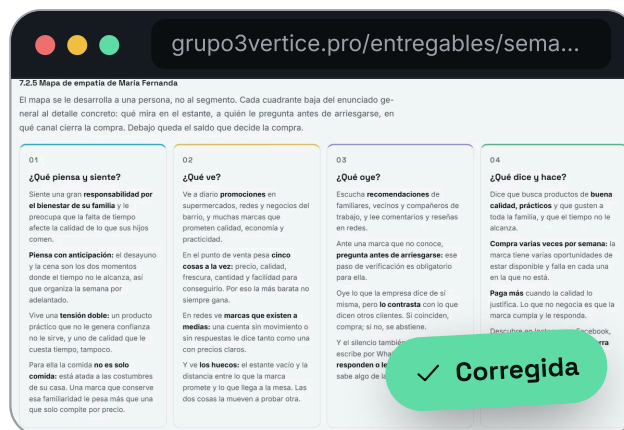
Aunque es una buena aproximación, deben tener presente que esta información se puede ampliar mucho más. Entre más información tengamos de lo que piensa, siente, ve, oye, dice y hace es que podremos entregarle valor más fácil.

Docente, retroalimentación de la primera entrega

✓ CÓMO QUEDÓ

Cada cuadrante del mapa de María pasó del enunciado general al detalle concreto: qué mira en el estante, a quién le pregunta antes de arriesgarse, en qué canal cierra la compra y qué la hace volver. Debajo queda el saldo que decide la compra: siete dolores frente a ocho ganancias.

16 hallazgos en cuatro cuadrantes, más 7 dolores y 8 ganancias



Amenaza de sustitutos

“ «Arepa de panadería de barrio» aparecía como producto sustituto, pero es competidor directo: pertenece a la misma categoría.

Docente, calificación de la primera entrega (4,9 / 5,0)

✓ CÓMO QUEDÓ

La arepa de panadería de barrio pasó a la fuerza 1, rivalidad entre competidores. Su lugar en sustitutos lo ocupa un sustituto de verdad, de otra categoría: yuca, plátano y papa como acompañamiento.

ANTES

Sustitutos: pan tajado, harina precocida y arepa de panadería de barrio.

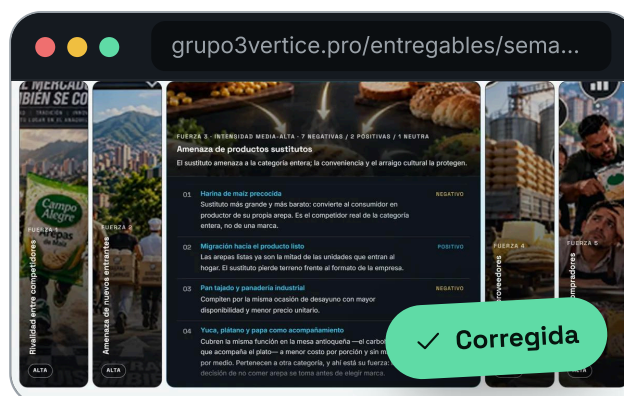
>

AHORA

Sustitutos: harina precocida, pan tajado y panadería industrial, y yuca, plátano y papa como acompañamiento.

3 → 1

la arepa de panadería pasa de la fuerza 3 a la 1



Diez criterios y solo tres competidores

“

La matriz emplea diez criterios y solo tres competidores: no se ve por qué la muestra es tan pequeña.

Docente, calificación de la primera entrega (4,9 / 5,0)

✓ CÓMO QUEDÓ

Se añadió la tabla «Del universo a la muestra»: las ocho marcas consideradas y el filtro que descarta a cada una (F1 producto, F2 territorio, F3 origen antioqueño, F4 información pública). Cualquier tercero puede repetir el recorte.

ANTES

Una frase que decía que solo dos competidores tenían información pública suficiente.

>

AHORA

Ocho marcas, cuatro filtros y el motivo de cada descarte, con enlace al estudio completo.

8 → 2

marcas del universo a la muestra, con su filtro

grupo3vertex.pro/entregables/sema...

MARCA	ORIGEN	RESULTADO
Arepas Sary	La Estrella, Antioquia	Seleccionada - competidor grande
Arepas Sonsonéa	Sabaneta, Antioquia	Seleccionada - competidor mediano
Dofia Lucha	Valle de Aburrá	F4 - sin información pública para los diez criterios
La Cajonera	Valle de Aburrá	F4 - sin información pública para los diez criterios
Arepas de la Región	Valle de Aburrá	F4 - sin información pública para los diez criterios
Arepas El Carriel	Bogotá	F3 - origen no antioqueño
Don Maiz	Alcance nacional	F3 - origen no antioqueño
Harina P.A.N.	Alcance nacional	F1 - no produce arepa empacada

Elaboración propia. Las tres marcas descartadas por F4 sí cumplen en el anaquel y están contabilizadas como rivales en el estudio de fuerzas competitivas (7.3.3), lo que no permiten en una calificación ajustable. El estudio completo, con el desarrollo de los diez criterios y la matriz ponderada, está en Estudios competitivos.

✓ Corregida

COMENTARIO DEL DOCENTE

Capítulo 7.2.4 · Buyer persona

La definición de María

“ Me ha gustado mucho la definición que hacen de María en el mapa de empatía.

Docente, retroalimentación de la primera entrega

✓ POR QUÉ SE CONSERVA

Se conserva tal cual: María Fernanda Gómez, 34 años, Medellín, estrato 3, dos hijos, compra para el desayuno y la cena y cierra por WhatsApp. Es la persona con la que se contrastan todas las estrategias de esta segunda entrega.

1 persona real detrás del segmento

grupo3vertex.pro/entregables/sema...

María Fernanda Gómez

La segmentación describe un grupo; el plan de marketing necesita una persona. Este perfil fue construido por el equipo en la investigación de cliente y se conserva aquí porque es la referencia con la que se contrastan las decisiones estratégicas posteriores.

Edad y ubicación

34 años. Barrio El Centro, Medellín. Estrato 3.

Ocupación

Auxiliar administrativa, técnica en asistencia administrativa.

Hogar

Unión libre, pareja y dos hijos de 7 y 11 años.

Rutina y tensión

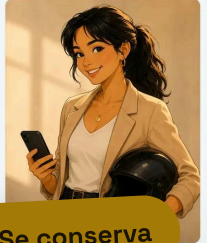
Organiza la alimentación familiar con anticipación. Prefiere preparar en casa, pero necesita alternativas que le ahorren tiempo sin renunciar al sabor ni a la calidad. El desayuno y la cena son esos momentos.

Comportamiento digital

Usa WhatsApp, Facebook e Instagram a diario.

Insight central

«Quiere lo de siempre, sin el tiempo de siempre.»



☆ Se conserva

VÉRTICE · Trabajo de aplicación · Consolidado de las entregas 1 y 2 · Arepas El Encanto

Página 78 de 149

COMENTARIO DEL DOCENTE

Capítulo 7.2.4 · Insight central

Los insights

“

Muy bien desarrollados los insights.

Docente, retroalimentación de la primera entrega

✓ POR QUÉ SE CONSERVA

Se conservan y guían el plan: «Quiere lo de siempre, sin el tiempo de siempre» está en la misión, en la estrategia de contenido (El Encanto de lo nuestro) y en el empaque, que promete lo natural y lo práctico a la vez.

«

Quiere lo de siempre, sin el tiempo de siempre»



La primera entrega se calificó con 4,9 sobre 5,0 y Dominio sobresaliente en las seis competencias. Cada observación del docente quedó corregida en el documento de la primera entrega (semana 4), y cada tarjeta lleva al lugar exacto donde se puede comprobar.

Nueve propuestas sobre la mesa, cinco estrategias y un orden para invertir

El equipo propuso cinco estrategias; la versión anterior de este trabajo tenía cuatro. Antes de desarrollarlas se evaluaron las nueve con los mismos cinco criterios, sacados de lo que pide la actividad y de lo que dijo la primera entrega.

25 %

Parte de un hallazgo documentado

Nace de un dato de la primera entrega, no de una intuición.

20 %

Mueve objetivos SMART

Sirve a uno o más de los diez objetivos del capítulo 9.

20 %

Mueve la matriz competitiva

Sube uno o más de los diez criterios donde la empresa sacó 1,39.

20 %

Ejecutable con dos personas

No exige planta, capital ni personal que la empresa no tiene.

15 %

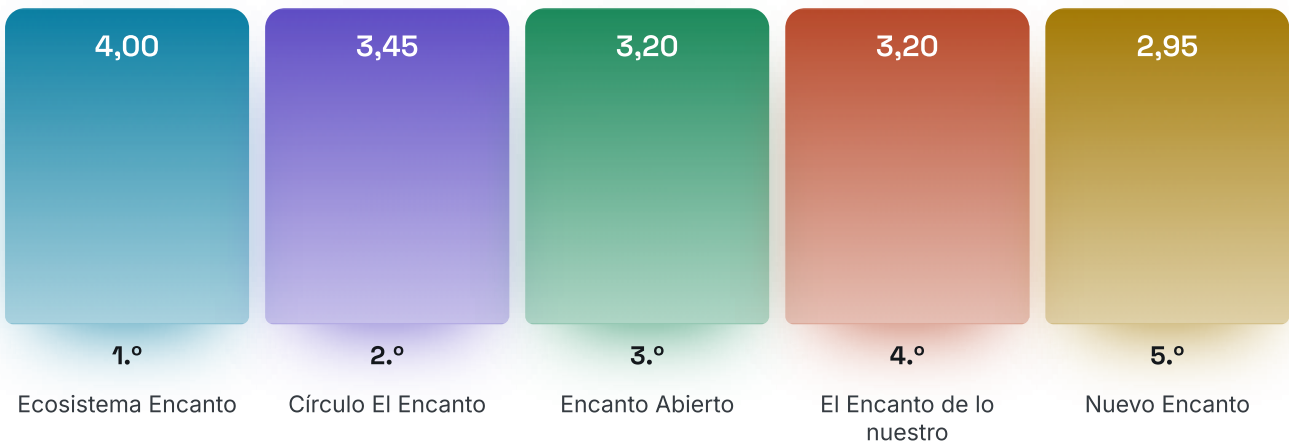
Prototipable y medible

Se puede mostrar antes de gastar y medir después.

PROPUESTA	PARTE DE UN HALLAZGO DOCUMENTADO 25 %	MUEVE OBJETIVOS SMART 20 %	MUEVE LA MATRIZ COMPETITIVA 20 %	EJECUTABLE CON DOS PERSONAS 20 %	PROTOTIPABLE Y MEDIBLE 15 %
E1 Nuevo Encanto Rebranding estratégico EQUIPO					
E2 Ecosistema Encanto Web, Facebook, Instagram y WhatsApp conectados EQUIPO					
E3 El Encanto de lo nuestro Territorio de comunicación y campaña en Meta EQUIPO					
E4 Círculo El Encanto Comunidad propia con datos autorizados EQUIPO					

PROPUESTA	PARTE DE UN HALLAZGO DOCUMENTADO 25 %	MUEVE OBJETIVOS SMART 20 %	MUEVE LA MATRIZ COMPETITIVA 20 %	EJECUTABLE CON DOS PERSONAS 20 %	PROTOT Y MEDI 15 %
E5 Encanto Abierto Transparencia de producto EQUIPO					
V1 Naturalidad con prueba Ficha técnica, QR y empaque conforme VERSIÓN ANTERIOR					
V2 Canal propio y relación Registro de pedidos, catálogo con precio y club VERSIÓN ANTERIOR					
V3 Presencia en el territorio Calendario, campaña de ocasión y tarjeta de anaquel VERSIÓN ANTERIOR					
V4 Crecer sin romperse Tope de pedidos, papeles al día y relevo VERSIÓN ANTERIOR					

☆ **La prioridad si la caja aprieta**



Las cinco estrategias del equipo se quedan: las cinco superan el umbral y son coherentes con el diagnóstico. Pero no pesan lo mismo. El puntaje no decide el calendario —la identidad va primero, porque todo lo demás la muestra—, decide la plata: si la caja aprieta, lo último que se recorta es el ecosistema y el registro de pedidos, y lo primero que se modera es la pauta.

E1 Nuevo Encanto absorbe

Tarjeta de anaquel DE V3

El 37 % del consumo pasa por la tienda de barrio y ahí la marca no tiene ninguna señal.

Empaque conforme a la norma DE V1

OC4 lo exige antes del mes 6: el rediseño y la norma se hacen una sola vez.

E2 Ecosistema Encanto absorbe

Precio público y política de precio DE V2

La transparencia del precio vale 1 de 4 y es la decisión que más sube la matriz sin costar un peso.

E3 El Encanto de lo nuestro absorbe

Tope de capacidad para la pauta DE V4

Si la campaña funciona, dos personas pueden quedarse cortas: se pauta hasta donde se puede cumplir.

E4 Círculo El Encanto absorbe

Registro de cada pedido DE V2

Sin él no se sabe cuántos paquetes se venden y ninguna rentabilidad se puede calcular.

Pedido recurrente con día fijo DE V2

Es la forma más directa de subir la recompra hacia el 40 % de OM3.

E5 Encanto Abierto absorbe

Análisis de laboratorio y lote DE V1

Solo se publica lo que un tercero respalda.

Manual de proceso y buenas prácticas DE V4

Documentar para mostrar resuelve a la vez el relevo (R10) y la norma (R11).

La estrategia es el qué. Las tácticas son todo lo demás

Cinco estrategias que bajan las cuatro macroestrategias de la primera entrega a la mezcla de mercadeo (Kotler y Keller, 2016). Cada una parte de una situación con datos, nombra las variables que inciden y el objetivo que persigue, y se ejecuta con tácticas en 5W-2H.

📌 ESTRATEGIA 1 · RAMA 1 · PRODUCTO, BRANDING Y POSICIONAMIENTO

Nuevo Encanto

Rebranding estratégico

La estrategia, el qué. Renovar estratégicamente Arepas El Encanto para construir una marca contemporánea, coherente y preparada para competir, sin perder su origen artesanal y antioqueño. Es una evolución y no una revolución: la niña, el maíz y el azul se quedan porque son lo que el cliente ya reconoce.

\$5.900.000

inversión en 12 meses

3

tácticas en 5W-2H

Mes 1–8

horizonte

Riesgos

R02

R03

R13

Indicadores

I01

I02

I03

🔍 SITUACIÓN DE PARTIDA

Antes de aumentar la exposición de la marca hay que resolver qué se va a mostrar. La marca actual nació en 2020 y con ella, según la propia empresa, las ventas aumentaron: es un activo, no un problema. Pero el diagnóstico le encuentra tres límites. El logotipo dice «Arepas de queso» cuando la empresa vende dos referencias y la de choclo no lleva queso; el manual rotula códigos de color que no corresponden a los colores que muestra; y en el anaquel, donde ocho marcas se disputan medio metro, la empresa no pierde por precio ni por producto: pierde porque no se distingue.

VARIABLES QUE INCIDEN

- Reconocimiento construido desde 2020: la niña, el maíz y el azul
- Un portafolio que debe crecer de 2 a 5 referencias (OM2) sin cambiar otra vez de marca
- Etiquetado nutricional y frontal obligatorio (Resoluciones 810 de 2021 y 2492 de 2022)
- Reducción de plásticos de un solo uso (Ley 2232 de 2022)
- El canal tradicional, donde se decide el 37 % del consumo masivo

OBJETIVO QUE PERSIGUE

Tener en el mes 6 una marca coherente en todos sus puntos de contacto y un empaque conforme a la norma (OC4), con una arquitectura capaz de recibir las nuevas referencias de OM2 sin volver a cambiar de marca.

Viene de Cruces FO1, DA3 y FA3 · ADL (reconversión) · Macroestrategias ME1 y ME4 · Objetivos OC4, OM2 y OL1

Sistema de identidad renovado

Logotipo, paleta, tipografía, fotografía, tono y arquitectura de mensajes

📅 Mes 1–2 ■■

⚠️ Trata R03 R13

© OC4 · OM2

-
- 🎯 **QUÉ** Evolucionar el logotipo y ordenar a su alrededor un sistema completo —paleta, tipografía, estilo fotográfico, tono de comunicación y arquitectura de mensajes— reunido en un manual básico de marca, para que la marca se vea igual en el empaque, la web, Instagram, Facebook, WhatsApp y el anaquel.
-
- 💡 **POR QUÉ** La marca que las estrategias 2 y 3 van a exponer tiene que estar resuelta antes de pautar: pautar una identidad inconsistente multiplica la inconsistencia. El logotipo actual nombra solo la arepa de queso y le pone techo al portafolio (OM2), y el manual vigente rotula colores que no son los que muestra. Declarar la especialización en arepa artesanal natural es, además, la respuesta al cruce DA3: apropiarse del discurso de lo natural antes que un competidor con escala (R03).
-
- 📍 **DÓNDE** Se diseña con el equipo consultor y se valida en el taller de Itagüí con la propietaria; la prueba de reconocimiento se hace en tres tiendas de barrio de los municipios que ya se atienden.
-
- 📅 **CUÁNDO** Semanas 1 a 3: diagnóstico de la marca actual y tres rutas de evolución. Semanas 4 a 6: ruta elegida y prueba de reconocimiento. Semanas 7 y 8: manual básico entregado. Todo dentro de los meses 1 y 2.
-
- 👤 **QUIÉN** El equipo consultor VÉRTICE diseña y redacta el manual; la propietaria decide entre las rutas; un ilustrador ajusta la ilustración de la niña en vector.
-
- 🔧 **CÓMO** Se parte del manual existente y no de cero. Se conservan la niña, el maíz y el azul; el nombre se libera de la palabra «queso» para que el logo cubra todo el portafolio: el logo dice solo «El Encanto» y la referencia va aparte, en el empaque; el nombre va rotulado dentro del logo nuevo —la niña de cinta roja que abre una arepa con queso entre dos mazorcas, el círculo celeste de pincel y la cinta crema con «El Encanto»— y nunca se reescribe con otra letra; la paleta se consolida en seis colores con sus códigos correctos; se adopta Urbanist, la tipografía que ya figuraba en el manual, para todos los textos; se define una fotografía de luz natural y manos reales; se escribe el tono —cercano, paísa, sin exagerar— y la arquitectura de mensajes con el concepto rector. Antes de aprobar se prueba con 20 compradores y 5 tenderos (R13).
-
- 💰 **CUÁNTO** **\$1.200.000** Vectorización y ajuste de la ilustración, \$600.000; sesión de fotografía de marca, \$600.000. El diseño y el manual los entrega el equipo consultor sin costo.

T1.2

Nuevo sistema de packaging

Las dos referencias con la nueva identidad, conformes a la norma y conectadas

📅 Mes 3–6



⚠️ Trata R02 R13

📌 OC4

📌 QUÉ	Rediseñar el empaque de las dos referencias con la nueva identidad: una jerarquía clara (marca, referencia, atributo, prueba), un color por referencia para que el tendero y el comprador las distingan a distancia, y los elementos que conectan con la estrategia 5: el código QR y el espacio de la información verificada.
💡 POR QUÉ	El empaque es el único medio que la marca ya tiene en todas partes y es donde se decide la compra. OC4 exige tenerlo conforme al etiquetado nutricional y frontal antes del mes 6 (R02). Un empaque que se distingue responde al hallazgo del anaquel, y adelantarse a la transición de plásticos de la Ley 2232 convierte una obligación en coherencia de marca (cruce FA3).
📍 DÓNDE	Diseño con el equipo consultor; impresión con un proveedor de empaque flexible del Valle de Aburrá; verificación normativa con el informe del laboratorio de la táctica 5.1.
📅 CUÁNDO	Meses 3 y 4: verificación normativa con el informe de laboratorio y tres propuestas. Mes 5: prueba de lectura con compradores y muestra impresa. Mes 6: empaque nuevo en producción, después de agotar el inventario anterior.
👥 QUIÉN	La propietaria aprueba; el equipo consultor diseña y verifica la norma; el proveedor imprime; el laboratorio aporta la tabla nutricional.
🔗 CÓMO	Cruzar la tabla nutricional con los umbrales de la Resolución 2492 de 2022 para saber si aplica algún sello y reservar ese espacio antes de diseñar; ordenar el frente en cuatro niveles; diferenciar queso (azul y maíz) y choclo (verde hoja y maíz); incluir el QR «Conoce tu Encanto»; pedir al proveedor un material de menor impacto; durante la transición, un sticker «Nueva imagen, la misma receta» (R13).
💰 CUÁNTO	\$3.700.000 6.000 empaques (3.000 por referencia) a unos \$450, \$2.700.000; artes finales y pruebas de impresión, \$600.000; concepto normativo, \$400.000.

T1.3

El Encanto en el anaquel

Material de punto de venta para las 20 tiendas de mayor rotación

📅 Mes 5–8



⚠️ Trata R08 R09

© OC5

📍 QUÉ

Llevar la nueva identidad al lugar donde se decide la compra: un kit para las 20 tiendas de mayor rotación con tarjeta de anaquel, cenefa y sticker de puerta «Aquí hay Encanto», con el precio de referencia y el QR.

💡 POR QUÉ

El canal tradicional concentra el 37 % del consumo masivo y ahí la marca no tiene ninguna señal. El tendero decide por margen y rotación, y el comprador no puede elegir lo que no ve. La tarjeta pone el valor —natural, sin conservantes— donde se elige, sin igualar promociones (R08), y abrir puntos nuevos reduce la concentración de la venta (R09).

📍 DÓNDE

20 tiendas de barrio y minimercados de Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta y Copacabana, elegidas con el registro de pedidos de la estrategia 4; 10 puntos comparables sin material sirven de referencia.

📅 CUÁNDO

Diseño en el mes 5; instalación entre los meses 6 y 8, cuando el empaque nuevo ya está en el anaquel; medición mensual desde el mes 7.

👤 QUIÉN

La propietaria visita y acuerda con cada tendero; el equipo consultor diseña el kit y la medición.

🔧 CÓMO

Explicar al tendero que el material informa a su cliente y no le quita espacio de venta; instalar la tarjeta de 10 × 15 cm, la cenefa y el sticker; registrar cada mes la rotación en los 20 puntos y en los 10 de referencia; reponer el material dañado.

📊 CUÁNTO

\$1.000.000 20 kits a unos \$45.000, más reposición.

🔗 LA ESTRATEGIA EN LOS TRES ESCENARIOS

OPTIMISTA

La arquitectura de marca permite lanzar antes una tercera referencia (OM2) con el mismo sistema, sin diseño nuevo.

REALISTA · BASE

Manual en el mes 2, empaque conforme en el mes 6, material de anaquel en 20 tiendas entre los meses 6 y 8.

PESIMISTA

Identidad y empaque se mantienen, porque el empaque conforme es obligación legal; el material de anaquel baja a 10 tiendas.

Ecosistema Encanto

De presencia aislada a ecosistema digital

La estrategia, el qué. Construir un ecosistema digital propio e integrado —web, Instagram, Facebook y WhatsApp, conectados por Meta— que reduzca la distancia entre descubrir la marca, informarse y contactarla.

\$1.500.000

inversión en 12 meses

3

tácticas en 5W-2H

Mes 1–3

horizonte

Riesgos

R04

R08

R12

Indicadores

I04

I05

I06

Q SITUACIÓN DE PARTIDA

La empresa no tiene sitio web, no publica precio en ningún canal, no está en el canal moderno y acumulaba siete publicaciones en nueve años. El problema no es que le falte Facebook: es que carece de un ecosistema digital integrado que permita descubrir, conocer, consultar y contactar la marca. Hoy, quien quiere saber algo tiene que escribir y esperar.

🔗 VARIABLES QUE INCIDEN

- Canal directo con domicilio: el único criterio de la matriz donde supera al líder (3 frente a 2)
- Transparencia pública del precio: 1 de 4 (criterio 10)
- Comunidad digital propia: 1 de 4 (criterio 7)
- El comercio electrónico es el 2,4 % del minorista: lo que falta es ser hallable, no una tienda en línea
- Poder del consumidor: compara antes de decidir (Porter, fuerza 5)

🚩 OBJETIVO QUE PERSIGUE

Que antes de terminar el mes 3 cualquier persona pueda encontrar la marca, ver sus dos referencias con ingredientes, tabla nutricional y precio, y escribirle en un clic (OC1).

Viene de Cruces DO1, FO2 y FA2 · Porter, fuerza 5 · Macroestrategia ME2 · Objetivos OC1 y OC5 (criterios 7, 9 y 10)

T2.1

Hub digital El Encanto

Sitio web oficial, responsive, con catálogo y precio

Mes 2-3



Trata R04

OC1

-
- QUÉ** Crear el sitio web oficial: una web comercial muy bien hecha y no un comercio electrónico costoso. Su recorrido: Inicio → Nuestra historia → Productos → Ingredientes → Preparación → Información → Contacto → WhatsApp.
-
- POR QUÉ** La marca no existe cuando alguien la busca (D4). La primera entrega concluyó que la empresa no necesita una tienda en línea —el canal digital es el 2,4 % del minorista— sino ser hallable y comparable. La web es el centro al que llevan todas las demás piezas: el QR del empaque, Meta, Instagram y Facebook. Cumple OC1 y aloja las estrategias 4 y 5.
-
- DÓNDE** Dominio propio y alojamiento compartido; perfil de Google Business para aparecer en búsquedas y mapas del Valle de Aburrá.
-
- CUÁNDO** Mes 2: arquitectura y contenidos. Mes 3: diseño con la nueva identidad y publicación (OC1). Desde el mes 4, una actualización al mes.
-
- QUIÉN** El equipo consultor entrega el prototipo navegable y los textos; un desarrollador independiente lo implementa; la propietaria aprueba precios y contenidos.
-
- CÓMO** Una página por sección, rápida en el celular; ficha de cada referencia con ingredientes, tabla nutricional (táctica 5.1) y precio de referencia (táctica 2.3); botón fijo de WhatsApp con un mensaje prellenado por referencia; página «Conoce tu Encanto» para el QR; registro del Círculo (estrategia 4); píxel de Meta y analítica para medir el recorrido completo.
-
- CUÁNTO** **\$1.500.000** Dominio y alojamiento del primer año, \$300.000; implementación a partir del prototipo, \$1.200.000.

📍 QUÉ	Crear y configurar de forma profesional la Fan Page de Facebook, conectarla con Instagram en Meta Business y enlazar las dos con WhatsApp Business: una sola bandeja de mensajes, un catálogo, respuestas rápidas, etiquetas de cliente y horario de atención.
💡 POR QUÉ	No se abre Facebook para dejarlo muerto: la finalidad es convertirlo en infraestructura para presencia, contenido, atención y campañas en Meta (estrategia 3). WhatsApp ya es el canal de los pedidos y el único criterio en el que la empresa supera al líder; ordenarlo evita que un canal que se publica no genere pedidos (R04).
📍 DÓNDE	Meta Business Suite; WhatsApp Business en el teléfono de pedidos de la empresa; Fan Page e Instagram profesional con el mismo nombre, la misma biografía y los mismos enlaces.
📅 CUÁNDO	Meses 1 y 2: creación, verificación y conexión de cuentas; catálogo cargado en el mes 2; revisión de los mensajes automáticos cada trimestre.
👥 QUIÉN	El equipo consultor configura y capacita; la persona designada para el canal digital atiende la bandeja con horario fijo.
🔗 CÓMO	Unificar nombre, foto y biografía en los tres perfiles; cargar el catálogo de WhatsApp con las dos referencias y su precio; escribir el mensaje de bienvenida, el de ausencia y ocho respuestas rápidas (precio, domicilio, municipios, ingredientes, conservación, pedido, Círculo y horario); crear las etiquetas nuevo, recurrente y tienda; enlazar todo a la web.
📊 CUÁNTO	\$0 Las plataformas no cobran. La configuración y la capacitación, unas diez horas, las aporta el equipo consultor.

T2.3

Precio a la vista

Costeo, precio de referencia público y política de precio de valor

📅 Mes 1–3 ■■■

⚠️ Trata R08 R12

© OC1 · OC5

-  **QUÉ**

Costear cada referencia, fijar un precio de referencia y publicarlo en todos los puntos de contacto — web, WhatsApp, Fan Page, Instagram y tarjeta de anaquel— con una política escrita: la empresa no compite por precio ni iguala promociones.
-  **POR QUÉ**

Ningún canal muestra hoy un precio: la marca se excluye sola de la comparación y su transparencia de precio vale 1 de 4 (criterio 10). Es la decisión que más sube a la empresa en la matriz y no cuesta un peso. La política la protege de una guerra de precios que no puede sostener (R08) y del alza de insumos que no traslada (R12), porque el precio se fija sobre el costo real.
-  **DÓNDE**

El taller de producción, para el costeo, y todos los puntos de contacto del ecosistema, para la publicación.
-  **CUÁNDO**

Mes 1: costeo. Mes 2: precio de referencia aprobado. Mes 3: publicado en todos los canales. Revisión cada trimestre o ante un alza de insumos superior al 5 %.
-  **QUIÉN**

La propietaria decide el precio con el costeo; el equipo consultor arma la hoja de costos y la comparación con los precios que publica el mercado.
-  **CÓMO**

Costear por paquete el maíz, el queso, el empaque, la mano de obra, el domicilio y el margen del tendero; compararlo con los precios que Sonsonaña publica en su tienda en línea; fijar un margen mínimo; publicar como «precio de referencia» y aclarar que el tendero puede variarlo; escribir la regla de reajuste; negociar con el proveedor de mozzarella un precio por periodos (R12).
-  **CUÁNTO**

\$0 No requiere desembolso: el costeo lo acompaña el equipo consultor.

🔗 LA ESTRATEGIA EN LOS TRES ESCENARIOS

OPTIMISTA

Si las conversaciones superan la capacidad de respuesta, se amplían las respuestas rápidas y el horario antes de sumar pauta.

REALISTA · BASE

Ecosistema completo al mes 3: web, Fan Page, Instagram y WhatsApp Business enlazados y con precio.

PESIMISTA

Las tres tácticas cuestan poco o nada y se mantienen completas: son la base que no se recorta en ningún escenario.

El Encanto de lo nuestro

De publicar productos a construir posicionamiento

La estrategia, el qué. Construir un territorio de comunicación propio alrededor del origen, la tradición, la practicidad y la experiencia de consumo de Arepas El Encanto, bajo un concepto rector: «Hay sabores que tienen algo. Nosotros lo llamamos El Encanto».

\$5.300.000

inversión en 12 meses

2

tácticas en 5W-2H

Mes 1-12

horizonte

Riesgos

R06

R09

R14

Indicadores

I07

I08

I09

🔍 SITUACIÓN DE PARTIDA

Siete publicaciones en nueve años y 869 seguidores, frente a más de 1.700 publicaciones y 32.000 seguidores de cada competidor. Construir los canales (estrategia 2) no sirve si nadie los ve, y publicar productos sueltos no construye una posición. La marca tiene lo que el mercado busca —el 71 % elige sin aditivos— y un origen que nadie puede copiar: la receta familiar de la vereda El Encanto, en Támesis.

🔗 VARIABLES QUE INCIDEN

- Constancia de la actividad digital: 1 de 4 (criterio 8)
- El 71 % elige sin aditivos y el 75 % pagaría más (O3)
- La frecuencia de consumo crece con el estrato (O7)
- Mercado direccionable: unos 60,2 millones de paquetes al año en los cinco municipios
- Capacidad de dos personas: vender más de lo que se puede producir rompe la promesa (R06)

🚩 OBJETIVO QUE PERSIGUE

Publicar 150 piezas en doce meses (OC2) y llevar la matriz competitiva de 1,39 a 1,85 cerrando la constancia digital (OC5), con un mensaje propio que se recuerde.

Viene de Cruces FO3 y DO3 · Gran Estrategia (penetración de mercado) · Macroestrategia ME3 · Objetivos OC2 y OC5

T3.1

Sistema editorial multicanal

Seis pilares, tres publicaciones por semana, tres canales

📅 Mes 1-12 ■■■■■■■■■■

⚠ Trata R04

© OC2 · OC5

-
- 🎯 **QUÉ** Organizar la comunicación en seis pilares —Origen, Producto, Momentos, Preparación, Personas y Transparencia— y distribuirlos de forma coherente en Instagram, Facebook y la web, tres veces por semana durante doce meses.
-
- 💡 **POR QUÉ** La constancia digital vale 1 de 4 (criterio 8) y es uno de los dos criterios más baratos de cerrar de toda la matriz. Los pilares evitan que la marca publique solo producto: el origen y las personas son lo que un competidor con escala no puede copiar, la preparación responde a la ocasión de consumo y la transparencia prepara la estrategia 5. Cumple OC2 y trata R04.
-
- 📍 **DÓNDE** Instagram como canal principal, Facebook como espejo y soporte de la pauta, y la web como archivo de recetas y de la historia de la marca.
-
- 📅 **CUÁNDO** Desde la semana 1. Una jornada de producción al mes (13 piezas) y una sesión de fotografía por trimestre; la curva se revisa cada trimestre (37 publicaciones).
-
- 👤 **QUIÉN** La persona del canal digital publica; la propietaria y su familia aparecen en Origen y Personas; el equipo consultor entrega el calendario del primer trimestre y las plantillas.
-
- 🔧 **CÓMO** Rotar los pilares con una cuadrícula mensual; producir por lotes; programar desde Meta Business Suite; convertir cada receta en una página de la web; leer al cierre de cada mes el alcance, los guardados y los mensajes, y ajustar la mezcla de pilares.
-
- 💰 **CUÁNTO** **\$1.800.000** Tres sesiones de fotografía trimestrales a \$600.000. El trabajo interno se estima en cuatro horas por semana.

T3.2

Campaña «Descubre El Encanto»

Lanzamiento de la nueva identidad en Meta Ads, medido de punta a punta

📅 Mes 5-10



⚠️ Trata R06 R09 R14

👁️ OC5

- 👁️ **QUÉ** Lanzar la nueva identidad con una campaña en Meta Ads dirigida a los hogares de los cinco municipios que ya se atienden, con un embudo medible: anuncio → Descubre El Encanto → web, Instagram o Facebook → producto → WhatsApp.
- 💡 **POR QUÉ** La pauta tiene aquí una función concreta: llevar tráfico a un ecosistema que ya existe y saber cuánto cuesta cada conversación. Concentrarla en el territorio actual es penetración de mercado (cruce FO3) y no expansión; abrir zonas nuevas dentro de los cinco municipios reduce la concentración de la venta (R09). Se enciende por tramos y se pausa si la capacidad no alcanza (R06) o si el costo por conversación se dispara (R14).
- 📍 **DÓNDE** Facebook e Instagram (Meta Ads), con segmentación geográfica en Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta y Copacabana; destino: la web y WhatsApp Business.
- 📅 **CUÁNDO** Mes 5: fase de descubrimiento, con la web, el catálogo y la ficha ya publicados. Meses 6 a 10: fase de consideración, con el empaque nuevo en el anaquel. Mes 11: balance.
- 👤 **QUIÉN** El equipo consultor diseña la campaña, las piezas y el tablero; la persona del canal digital atiende las conversaciones; la propietaria aprueba el presupuesto de cada tramo.
- 🔧 **CÓMO** Antes de encender, medir cuántos paquetes salen por jornada y fijar un tope semanal de pedidos con semáforo (verde, amarillo, rojo); dos piezas por fase en prueba A/B; objetivo de mensajes a WhatsApp; código de campaña en el mensaje prellenado para atribuir el pedido; tablero semanal alcance → interacción → visitas → clics a WhatsApp → consultas → pedidos; pausa si el costo por conversación supera la meta en 50 % durante dos semanas o si el semáforo está en rojo.
- 💰 **CUÁNTO** **\$3.500.000** Pauta: \$400.000 en el mes 5 y \$500.000 por mes entre los meses 6 y 10 (\$2.900.000); producción de video y piezas, \$600.000.

🔗 LA ESTRATEGIA EN LOS TRES ESCENARIOS

OPTIMISTA

Si la campaña convierte mejor que la meta, la pauta sube por tramos solo mientras el semáforo de capacidad siga en verde.

REALISTA · BASE

Tres publicaciones por semana desde el mes 1 y campaña entre los meses 5 y 10.

PESIMISTA

El calendario se sostiene porque no consume caja; la pauta baja a la mitad y se concentra en los dos municipios con más pedidos.

Círculo El Encanto

De compradores anónimos a comunidad propia

La estrategia, el qué. Construir una relación directa y medible con los consumidores de Arepas El Encanto para conocer sus preferencias, mejorar la recompra y apoyar las decisiones comerciales futuras.

\$1.300.000

inversión en 12 meses

2

tácticas en 5W-2H

Mes 1-12

horizonte

Riesgos

R05

R07

R15

Indicadores

I10

I11

I12

Q SITUACIÓN DE PARTIDA

La empresa no lleva registro de clientes ni de pedidos (D8): no sabe cuántos paquetes vende, quién vuelve ni qué prefiere. Meta puede decir quién vio un anuncio e Instagram quién interactuó, pero esa información es de las plataformas, no de la empresa. Y el consumidor no paga nada por cambiarse de marca (A8): la única barrera posible es la relación.

🔗 VARIABLES QUE INCIDEN

- Sin registro de pedidos ni base de clientes (D8)
- Costo de cambio nulo para el consumidor y el tendero (A8)
- El líder no le vende directo al consumidor (O8)
- Protección de datos personales: Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013
- La saturación de mensajes lleva a bajas y bloqueos

🚩 OBJETIVO QUE PERSIGUE

500 hogares identificados y con autorización al mes 12 (OC3), 3.000 con 40 % de recompra trimestral al año 3 (OM3) e información propia de preferencias para decidir las nuevas referencias (OM2).

Viene de Cruces DO2 y FA2 · Porter, fuerzas 1 y 5 · Macroestrategia ME2 · Objetivos OC3, OM2, OM3 y OL2

T4.1

Únete al Círculo

Registro voluntario por QR y registro de cada pedido, con autorización

📅 Mes 1-12

⚠️ Trata **R05** **R15**

📍 OC3

📍 QUÉ	Abrir el Círculo El Encanto: un QR en el empaque, la web, Instagram y Facebook lleva a una página «Únete al Círculo» con un registro voluntario de menos de un minuto. Y además, cada pedido que entra por WhatsApp se anota con cuatro campos y la autorización del cliente.
💡 POR QUÉ	Sin datos propios no hay recompra que fomentar ni rentabilidad que calcular: hoy la empresa no sabe cuántos paquetes vende. El registro de pedidos es la condición para medir todo lo demás (OC3). Desde el primer dato la empresa responde por información personal (Ley 1581 de 2012), así que el aviso de privacidad y la autorización van antes del primer registro (R05).
📍 DÓNDE	Página del Círculo dentro de la web; QR en el empaque nuevo (táctica 1.2), en la tarjeta de anaquel y en las biografías; hoja de registro en la nube con copia semanal en un segundo soporte.
📅 CUÁNDO	Mes 1: aviso de privacidad y plantilla. Mes 2: registro de pedidos en marcha. Mes 4: página del Círculo publicada con la web. Corte de hogares el último día de cada mes.
👤 QUIÉN	La persona del canal digital registra; la propietaria verifica; el equipo consultor entrega el formulario, el aviso de privacidad y la plantilla; un abogado revisa el aviso.
🔗 CÓMO	Pedir solo lo necesario: nombre, municipio, referencia preferida, frecuencia de consumo, canal de contacto autorizado y la casilla de autorización. En cada pedido: cliente, fecha, referencia y cantidad. Etiqueta «Círculo» en WhatsApp; respaldo semanal; acceso a la hoja solo para dos personas.
💰 CUÁNTO	\$300.000 Revisión jurídica del aviso de privacidad. El formulario y la hoja son gratuitos.

T4.2

Activación de comunidad

Recetas, novedades, encuestas, lanzamientos y beneficios ocasionales por WhatsApp

📅 Mes 5–12

■■■■■■■■

⚠ Trata R07 R15

📍 OM2 · OM3

📍 QUÉ

Activar el Círculo por WhatsApp con contenido útil y en dosis medidas —recetas, novedades, encuestas, lanzamientos, invitaciones y beneficios ocasionales— sin montar un programa costoso de puntos. A quien pide seguido se le ofrece un día fijo de entrega en su municipio.

💡 POR QUÉ

El registro solo vale si hace volver al hogar: la meta de OM3 es 40 % de recompra trimestral. Las encuestas le dan a la empresa, por primera vez, información propia para decidir qué referencias lanzar (OM2) en lugar de adivinar. Si entran marcas propias de cadena a la categoría, la relación directa es el refugio del margen (R07).

📍 DÓNDE

Lista de difusión o Comunidad de WhatsApp Business, con entregas agrupadas por municipio.

📅 CUÁNDO

Desde el mes 5, con al menos 100 miembros; máximo dos mensajes por semana; una encuesta por trimestre; primer pedido recurrente en el mes 6.

👤 QUIÉN

La persona del canal digital envía y responde; la propietaria produce contra pedido; el equipo consultor escribe los mensajes del primer trimestre y analiza las encuestas.

📄 CÓMO

Regla de tres a uno: tres mensajes útiles por cada mensaje comercial; la encuesta trimestral pregunta qué referencia nueva quiere el hogar; beneficios ocasionales (muestra de una referencia nueva, recetario impreso, prioridad de entrega); baja inmediata a quien la pida (R15).

📊 CUÁNTO

\$1.000.000 Muestras, recetario impreso y detalles para los primeros 200 miembros.

🔗 LA ESTRATEGIA EN LOS TRES ESCENARIOS

OPTIMISTA

Si el Círculo crece por encima de la curva, se activa el pedido recurrente por municipio antes de sumar beneficios.

REALISTA · BASE

Registro de pedidos desde el mes 2, Círculo abierto en el mes 4 con la web y 500 hogares en el mes 12.

PESIMISTA

El registro se mantiene porque no cuesta; la activación se reduce a recetas y encuestas, sin beneficios impresos.

Encanto Abierto

De prometer a demostrar

La estrategia, el qué. Convertir la transparencia de producto en un elemento de diferenciación y confianza para Arepas El Encanto. Lo bueno no debería esconderse.

\$3.600.000

inversión en 12 meses

2

tácticas en 5W-2H

Mes 1-12

horizonte

Riesgos

R01

R10

R11

Indicadores

I13

I14

I15

SITUACIÓN DE PARTIDA

La promesa central de la marca —100 % natural, sin conservantes— no la puede comprobar un tercero (R01): no hay ficha técnica ni tabla nutricional publicadas, ni certificación alguna, mientras Sary exhibe ISO 22000, BASC y FSMA. Lo que el 71 % de los compradores busca, la empresa lo cumple desde hace nueve años y no lo puede demostrar.

VARIABLES QUE INCIDEN

- El 71 % elige sin aditivos y el 75 % pagaría más (O3)
- Con el etiquetado frontal, un producto sin sellos se distingue en el anaquel (O6)
- Sin certificaciones publicadas (D7): gestión de calidad, 1 de 4 (criterio 5)
- Buenas prácticas de manufactura: Resolución 2674 de 2013
- La receta y el proceso viven en dos personas (R10)

OBJETIVO QUE PERSIGUE

Publicar antes del mes 4 la ficha verificada de las dos referencias (OC1), verificar la situación sanitaria en el mes 6 (OC4) y avanzar hacia la certificación en buenas prácticas del año 3 (OM1).

Viene de Cruces FO1, DA1 y DA3 · ADL (reconversión) · Macroestrategias ME1 y ME4 · Objetivos OC1, OC4 y OM1

T5.1

Packaging conectado «Conoce tu Encanto»

Un QR en cada paquete hacia la información verificada

📅 Mes 1-6 ■■■■■■

⚠️ Trata R01 R03

📍 OC1 · OC4

📍 QUÉ	Poner en cada paquete un QR «Conoce tu Encanto» que abra, en la web, la información de esa referencia: ingredientes, tabla nutricional de laboratorio, preparación, conservación, lote y fecha, y el origen y el proceso en la medida en que la empresa pueda documentarlos y respaldarlos.
💡 POR QUÉ	Convierte la afirmación en prueba, en la mano del comprador y frente al anaquel: es la respuesta directa a R01. Quien primero ocupa el discurso de lo natural con evidencia lo conserva frente a un competidor con escala (R03). Y la tabla nutricional de laboratorio es la misma que exige el empaque conforme de la táctica 1.2 (OC4).
📍 DÓNDE	Un laboratorio acreditado del Valle de Aburrá; la página «Conoce tu Encanto» de la web (táctica 2.1); un sticker en el empaque actual y, desde el mes 6, impreso en el nuevo.
📅 CUÁNDO	Meses 1 y 2: análisis de laboratorio. Mes 3: ficha publicada. Mes 4: sticker con QR en todos los paquetes. Mes 6: QR impreso en el empaque nuevo.
👤 QUIÉN	La propietaria entrega muestras de un mismo lote y aprueba; el laboratorio analiza; el equipo consultor redacta la ficha y diseña la página y el sticker.
🔗 CÓMO	Pedir análisis proximal, sodio, grasa saturada y azúcares de las dos referencias; publicar solo lo que el laboratorio respalda; numerar el lote con la fecha de producción (AAMMDD); el QR lleva la referencia y el lote; contar los escaneos cada mes.
📊 CUÁNTO	\$1.800.000 Análisis de laboratorio de dos referencias, unos \$750.000 cada una (\$1.500.000); stickers para los paquetes de los meses 4 y 5 (\$300.000).

T5.2

El Encanto por dentro

El proceso documentado: visible en la web, útil para la empresa

📅 Mes 3–12



⚠️ Trata R10 R11

© OC4 · OM1

🎯 QUÉ

Crear en la web una experiencia de transparencia —del maíz al paquete, paso a paso, con fotografías y un video corto del proceso real— y usar ese mismo registro como manual de proceso y como expediente de buenas prácticas de manufactura.

💡 POR QUÉ

Documentar el proceso para mostrarlo obliga a escribirlo, y escribirlo resuelve dos riesgos a la vez: que la producción dependa de dos personas sin relevo (R10) y que un incumplimiento sanitario detenga la venta (R11). Es el camino hacia la certificación de OM1 y hacia el criterio 5 de la matriz, gestión de calidad certificada, hoy en 1 de 4.

📍 DÓNDE

El taller de producción de Itagüí; la sección «El Encanto por dentro» de la web; el manual impreso en la planta.

📅 CUÁNDO

Meses 3 a 5: registro del proceso. Mes 6: verificación sanitaria y publicación de la sección (OC4). Meses 7 a 12: manual terminado, persona de apoyo entrenada y expediente de buenas prácticas en marcha hacia el año 3 (OM1).

👤 QUIÉN

La propietaria transmite el proceso; un asesor en buenas prácticas acompaña la verificación; el equipo consultor registra, redacta y diseña.

🔧 CÓMO

Grabar una jornada completa; convertir cada etapa en una hoja del manual (ingredientes, gramajes, tiempos y puntos de control); publicar en la web solo lo que no compromete la receta; listar los requisitos aplicables de la Resolución 2674 de 2013 y cerrar las brechas por costo; entrenar a una persona de apoyo con el manual.

📊 CUÁNTO

\$1.800.000 Asesoría en buenas prácticas, unas 20 horas (\$1.200.000); fotografía y video del proceso (\$600.000). No incluye tarifas oficiales, que se confirman en el diagnóstico.

🔗 LA ESTRATEGIA EN LOS TRES ESCENARIOS

OPTIMISTA

Si la demanda lo justifica, se adelanta la certificación en buenas prácticas para abrir la puerta al canal moderno con respaldo.

REALISTA · BASE

Ficha verificada en el mes 3, QR en todos los paquetes en el mes 4 y verificación sanitaria en el mes 6.

PESIMISTA

El laboratorio y la verificación sanitaria no se recortan porque son legales; el video del proceso se reemplaza por fotografías.

Ninguna estrategia queda suelta y ningún objetivo queda huérfano

Cada estrategia baja de una macroestrategia de la primera entrega, sirve a objetivos con cifra y fecha, y cubre una variable de la mezcla. El precio, que ninguna propuesta del equipo tocaba, queda cubierto por la táctica 2.3.

	E1 Nuevo Encanto	E2 Ecosistema Encanto	E3 El Encanto de lo nuestro	E4 Círculo El Encanto	E5 Encanto Abierto
MACROESTRATEGIAS (ENTREGA 1, CAPÍTULO 8.7)					
ME1 Diferenciación por naturalidad verificable	●	●	●	●	●
ME2 Canal propio y relación directa	●	●	●	●	●
ME3 Penetración en el territorio actual	●	●	●	●	●
ME4 Consolidación operativa y contención	●	●	●	●	●
OBJETIVOS (ENTREGA 1, CAPÍTULO 9)					
OC1 Catálogo con precio (mes 3)	●	●	●	●	●
OC2 150 publicaciones (mes 12)	●	●	●	●	●
OC3 500 hogares (mes 12)	●	●	●	●	●
OC4 Empaque conforme (mes 6)	●	●	●	●	●
OC5 Matriz en 1,85 (mes 12)	●	●	●	●	●
OM1 Buenas prácticas (año 3)	●	●	●	●	●
OM2 De 2 a 5 referencias (año 3)	●	●	●	●	●

	E1 Nuevo Encanto	E2 Ecosistema Encanto	E3 El Encanto de lo nuestro	E4 Círculo El Encanto	E5 Encanto Abierto
OM3 3.000 hogares, 40 % recompra	•	•	•	●	•
OL1 10 municipios, 8 referencias	●	•	•	•	•
OL2 10.000 hogares (2036)	•	•	•	●	•
MEZCLA DE MERCADEO					
Producto	●	•	•	•	●
Precio	•	●	•	•	•
Plaza	●	●	•	•	•
Promoción	•	•	●	●	•

La matriz competitiva en doce meses

Sary · líder		3,74
Sonsoneña		3,24
Optimista		2,05
Realista		1,87
Pesimista		1,63
Hoy		1,39

Recalculada con los pesos de la primera entrega (VÉRTICE, 2026a). Realista: el precio publicado (criterio 10, táctica 2.3) y la constancia digital (criterio 8, táctica 3.1) pasan de 1 a 4, el camino que fijó OC5 para llegar a 1,85. Optimista: además, la comunidad digital (criterio 7) sube a 2 y el canal directo (criterio 9) a 4. Pesimista: solo el precio.

LOS CRITERIOS QUE SE MUEVEN (ESCENARIO OPTIMISTA)

Transparencia pública del precio 1 → 4 +0,24	Constancia de la actividad digital 1 → 4 +0,24
Comunidad digital propia 1 → 2 +0,09	Canal propio de venta directa 3 → 4 +0,09

\$19,4 millones en doce meses, graneados como los puede pagar una microempresa

La cifra suma las doce tácticas más una reserva del 10 %. Son estimaciones de referencia del mercado colombiano, por confirmar con cotización; no incluyen el trabajo interno ni el aporte del equipo consultor, que entrega sin costo el diseño, el manual, los prototipos y la configuración.

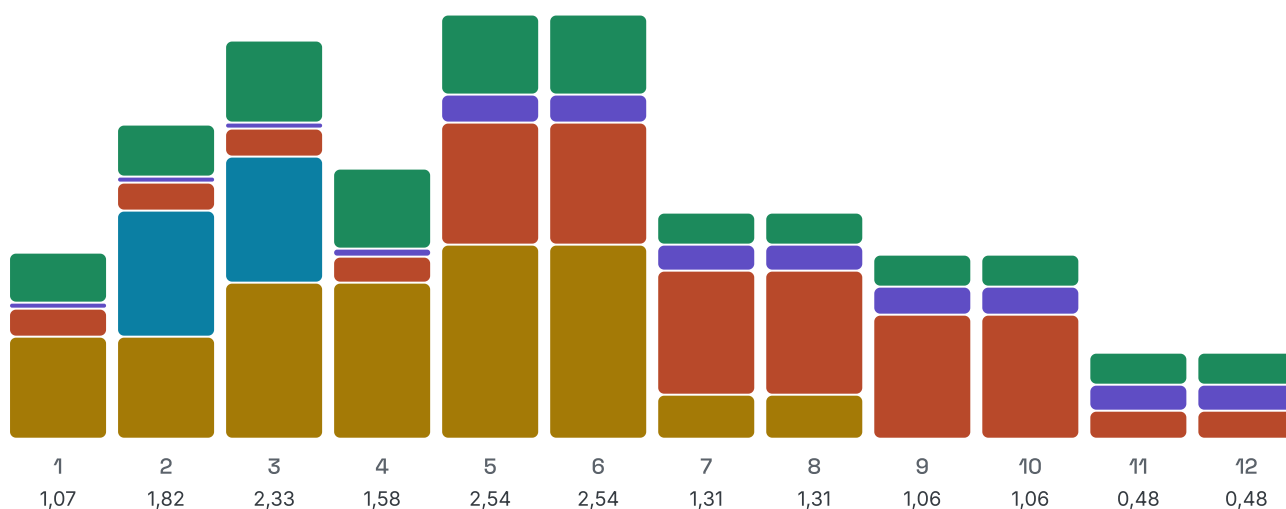


Cronograma de las doce tácticas

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Mes
T1.1	Sistema de identidad renovado													\$1.200.000
T1.2	Nuevo sistema de packaging													\$3.700.000
T1.3	El Encanto en el anaquel													\$1.000.000
T2.1	Hub digital El Encanto													\$1.500.000
T2.2	Ecosistema Meta + WhatsApp													\$0
T2.3	Precio a la vista													\$0
T3.1	Sistema editorial multicanal													\$1.800.000
T3.2	Campaña «Descubre El Encanto»													\$3.500.000
T4.1	Únete al Círculo													\$300.000
T4.2	Activación de comunidad													\$1.000.000
T5.1	Packaging conectado «Conoce tu Encanto»													\$1.800.000
T5.2	El Encanto por dentro													\$1.800.000

Escenario realista: todas las tácticas, en su mes. Las líneas marcan los tres hitos de la primera entrega: web y precio en el mes 3, empaque conforme en el 6 y 500 hogares en el 12.

Desembolso por mes (millones de pesos)



Cada táctica se reparte parejo entre su mes de inicio y de fin. Mayor desembolso: mes 5, \$2,54 millones. 2 tácticas no cuestan un peso: T2.2 y T2.3.

Los tres escenarios. El plan se construyó sobre el realista, igual que los objetivos de la primera entrega. En el **optimista** el gasto es el mismo, pero se adelantan tácticas: la demanda se vuelve un problema de capacidad, no de venta. En el **pesimista** se reducen a la mitad el kit de anaquel, la campaña en Meta y los beneficios del Círculo, y la inversión baja a **\$16,3 millones**: se sostiene lo que no consume caja y lo que la ley exige.

Cinco prototipos, uno por estrategia

Cada estrategia tiene una página propia con su prototipo interactivo, listo para entregarle a la empresa. Como este documento no admite anexos, aquí van las pantallas reales de cada uno; todos se pueden navegar en la dirección indicada.

PROTOTIPO 01 · REBRANDING ESTRATÉGICO

Nuevo Encanto

Renovar estratégicamente Arepas El Encanto para construir una marca contemporánea, coherente y preparada para competir, sin perder su origen artesanal y antioqueño. Es una evolución y no una revolución: la niña, el maíz y el azul se quedan porque son lo que el cliente ya reconoce.

- **Antes y después.** Del logo de 2020 al Nuevo Encanto: lo que se queda y lo que se abre
- **Sistema de identidad.** Logo nuevo con nueve variantes, color, tipografía, patrón e insignias
- **Manual de marca.** Diez capítulos, en línea y en PDF
- **Empaques de las dos referencias.** Frente y reverso en 3D, cuatro niveles de lectura y espacio para cinco referencias
- **Kit de anaquel en la tienda.** Tarjeta, cenefa y sticker «Aquí hay Encanto», de cerca y a distancia
- **La marca en pantalla.** Instagram, Facebook, WhatsApp Business y web con la identidad

Navegable en grupo3vertice.pro/entregables/nuevo-encanto/index.html

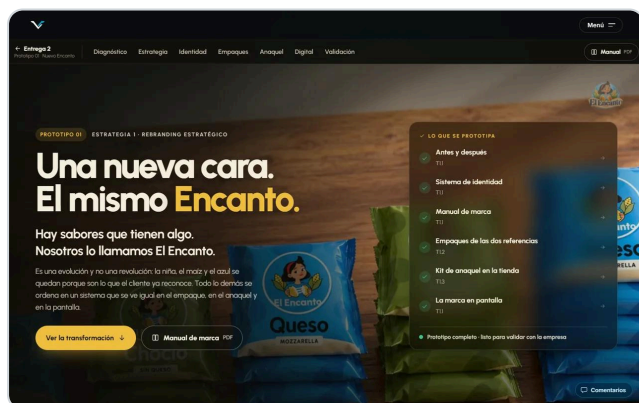


Figura 1. Portada del prototipo. Prototipo 01 · Nuevo Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

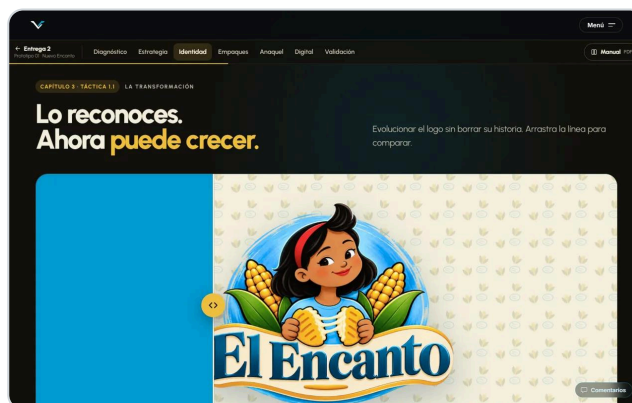


Figura 2. Antes y después del sello. Prototipo 01 · Nuevo Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

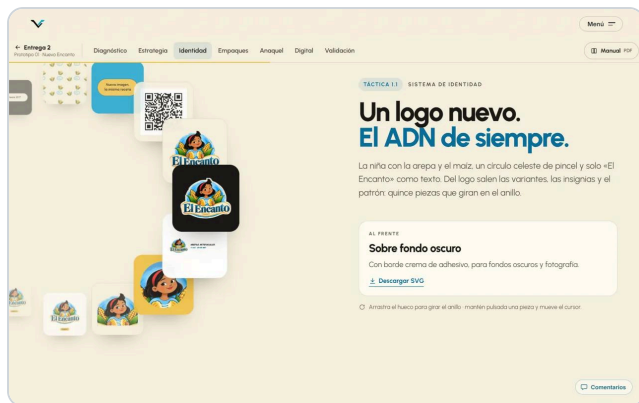


Figura 3. Sistema de identidad: logo y variantes. Prototipo 01 · Nuevo Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

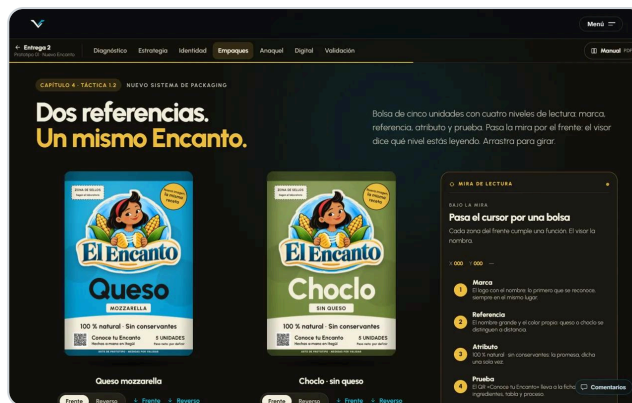


Figura 4. Empaques de las dos referencias. Prototipo 01 · Nuevo Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

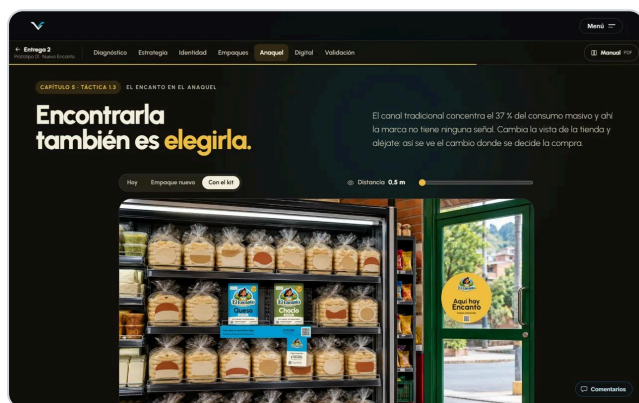


Figura 5. Kit de anaqueles en la tienda. Prototipo 01 · Nuevo Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

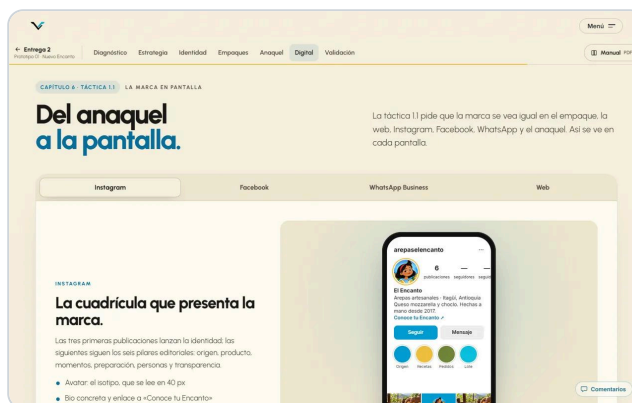


Figura 6. La marca en pantalla. Prototipo 01 · Nuevo Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

Ecosistema Encanto

Construir un ecosistema digital propio e integrado —web, Instagram, Facebook y WhatsApp, conectados por Meta— que reduzca la distancia entre descubrir la marca, informarse y contactarla.

- **Mapa del ecosistema.** Web, Instagram, Facebook y WhatsApp, conectados por Meta
- **Hub digital.** La web oficial con su recorrido completo
- **Fan Page, Instagram y WhatsApp Business.** Los tres perfiles configurados
- **Precio a la vista.** El precio de referencia y la política, publicados

Navegable en grupo3vertice.pro/entregables/ecosistema/index.html



Figura 7. Portada del prototipo. Prototipo 02 · Ecosistema Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

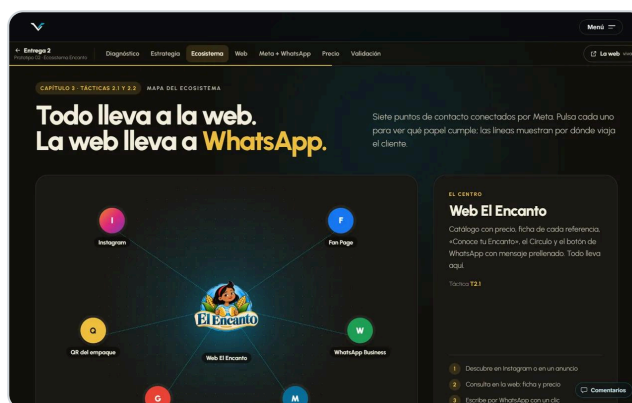


Figura 8. Mapa del ecosistema. Prototipo 02 · Ecosistema Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).



Figura 9. Hub digital: la web de El Encanto. Prototipo 02 · Ecosistema Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

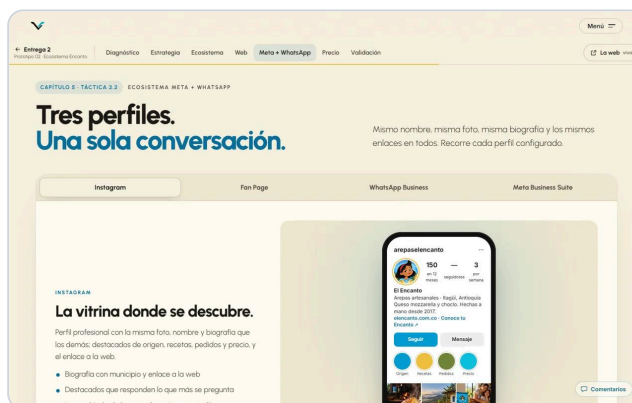


Figura 10. Instagram, Fan Page y WhatsApp Business. Prototipo 02 · Ecosistema Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

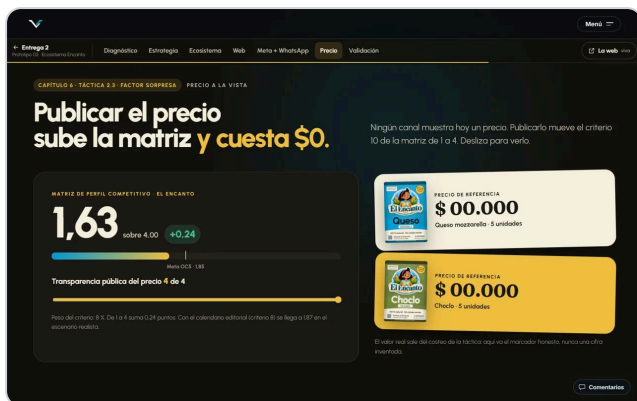


Figura 11. Precio a la vista. Prototipo 02 · Ecosistema Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

El Encanto de lo nuestro

Construir un territorio de comunicación propio alrededor del origen, la tradición, la practicidad y la experiencia de consumo de Arepas El Encanto, bajo un concepto rector: «Hay sabores que tienen algo. Nosotros lo llamamos El Encanto».

- **Concepto rector.** Hay sabores que tienen algo. Nosotros lo llamamos El Encanto.
- **Los seis pilares.** Origen, Producto, Momentos, Preparación, Personas y Transparencia
- **Calendario editorial.** El primer mes en la cuadrícula de Instagram
- **Campaña «Descubre El Encanto».** Anuncio, historia y embudo con sus metas

Navegable en grupo3vertice.pro/entregables/lo-nuestro/index.html



Figura 12. Portada del prototipo. Prototipo 03 · El Encanto de lo nuestro. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

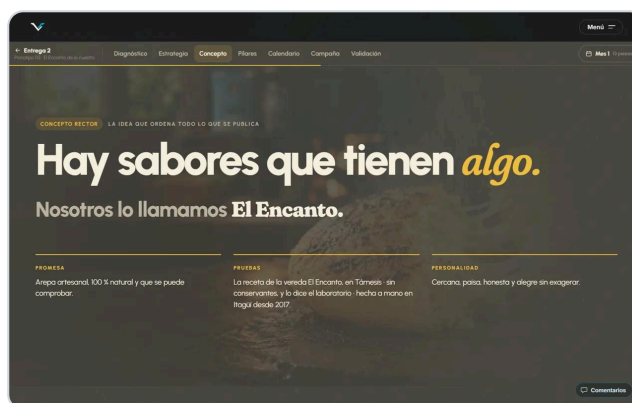


Figura 13. Concepto rector. Prototipo 03 · El Encanto de lo nuestro. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).



Figura 14. Los seis pilares. Prototipo 03 · El Encanto de lo nuestro. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

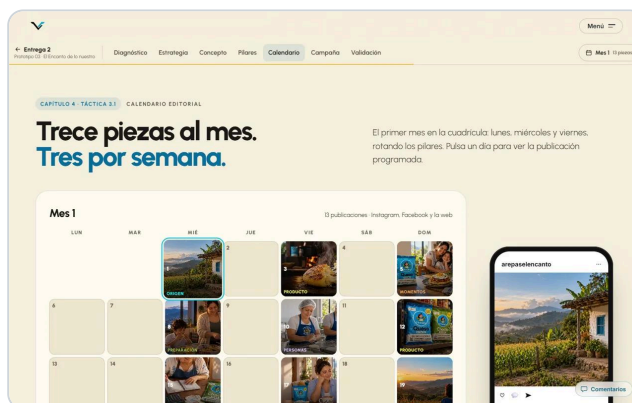


Figura 15. Calendario editorial del mes 1. Prototipo 03 · El Encanto de lo nuestro. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).



Figura 16. Campaña «Descubre El Encanto». Prototipo 03 · El Encanto de lo nuestro. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

Círculo El Encanto

Construir una relación directa y medible con los consumidores de Arepas El Encanto para conocer sus preferencias, mejorar la recompra y apoyar las decisiones comerciales futuras.

- **Del QR al Círculo.** El recorrido desde cualquier punto de contacto
- **Página «Únete al Círculo».** El registro de menos de un minuto, con autorización
- **La comunidad en WhatsApp.** Recetas, encuestas, lanzamientos y beneficios
- **Reglas del Círculo.** Tres a uno, dos por semana y baja inmediata

Navegable en grupo3vertice.pro/entregables/circulo/index.html

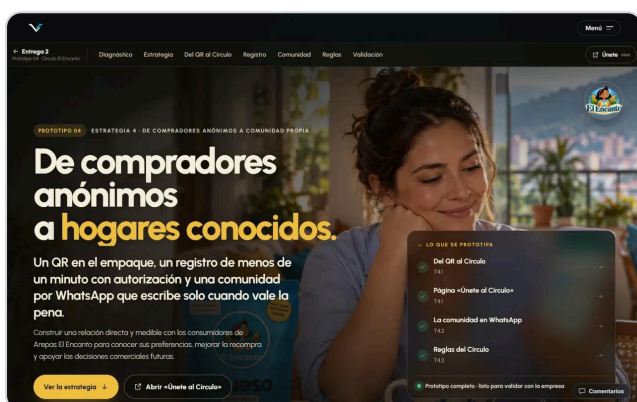


Figura 17. Portada del prototipo. Prototipo 04 · Círculo El Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

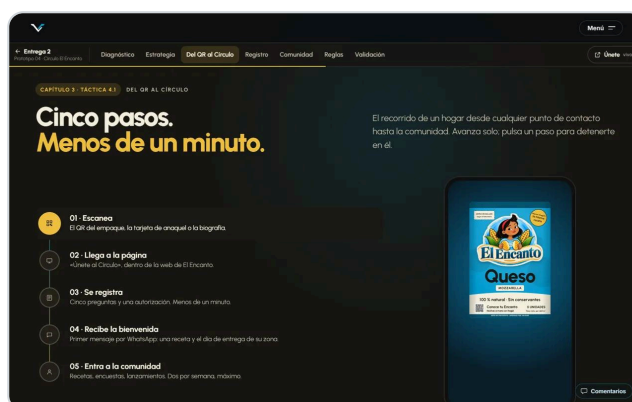


Figura 18. Del QR al Círculo. Prototipo 04 · Círculo El Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

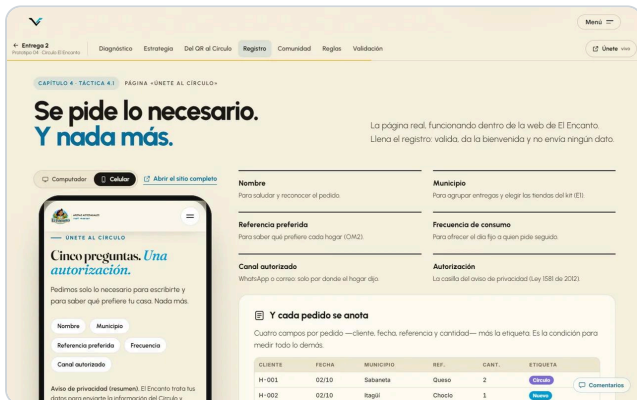


Figura 19. Página «Únete al Círculo». Prototipo 04 · Círculo El Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

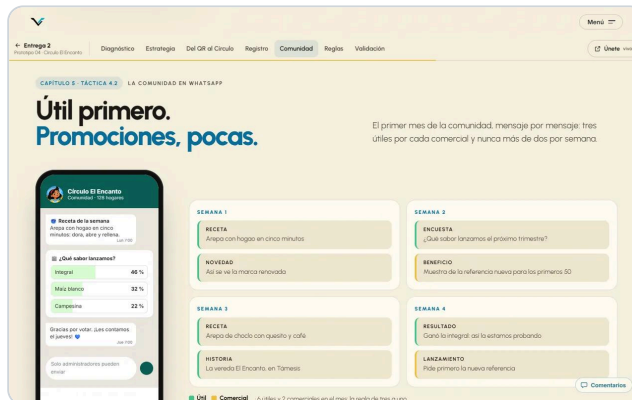


Figura 20. La comunidad en WhatsApp. Prototipo 04 · Círculo El Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

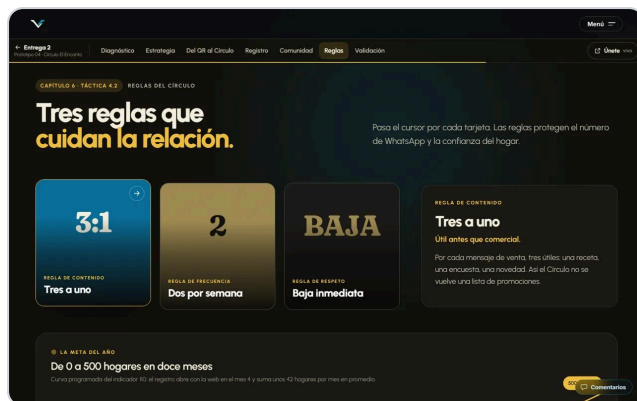


Figura 21. Reglas del Círculo. Prototipo 04 · Círculo El Encanto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

Encanto Abierto

Convertir la transparencia de producto en un elemento de diferenciación y confianza para Arepas El Encanto. Lo bueno no debería esconderse.

- **Conoce tu Encanto.** Lo que abre el QR del paquete
- **Etiqueta con lote.** El código de cada paquete
- **El Encanto por dentro.** Del maíz al paquete, paso a paso
- **Lo que se muestra y lo que se cuida.** Transparencia sin regalar la receta

Navegable en grupo3vertice.pro/entregables/abierto/index.html

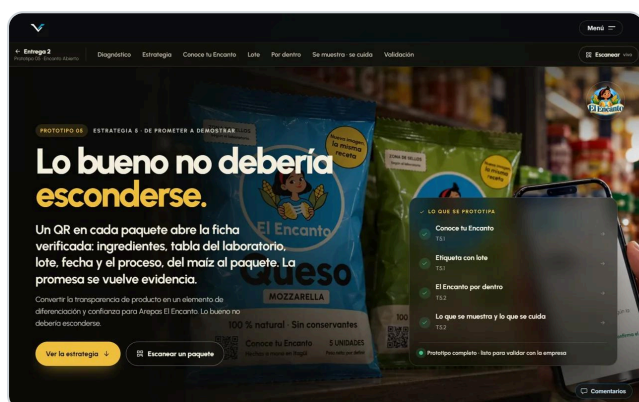


Figura 22. Portada del prototipo. Prototipo 05 · Encanto Abierto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

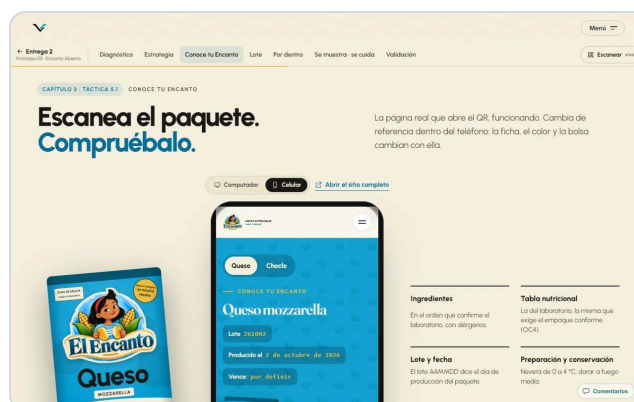


Figura 23. «Conoce tu Encanto»: lo que abre el QR. Prototipo 05 · Encanto Abierto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).



Figura 24. Etiqueta con lote. Prototipo 05 · Encanto Abierto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).



Figura 25. El Encanto por dentro. Prototipo 05 · Encanto Abierto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

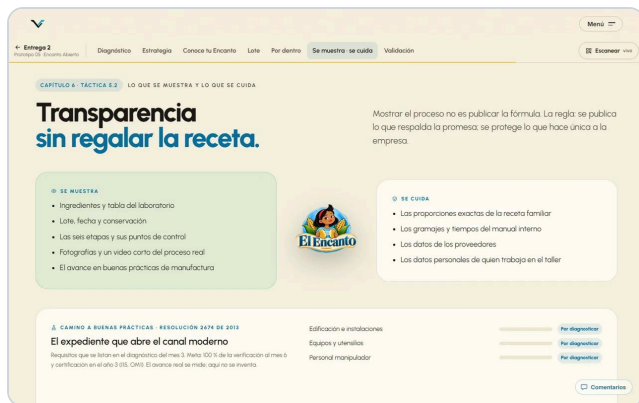
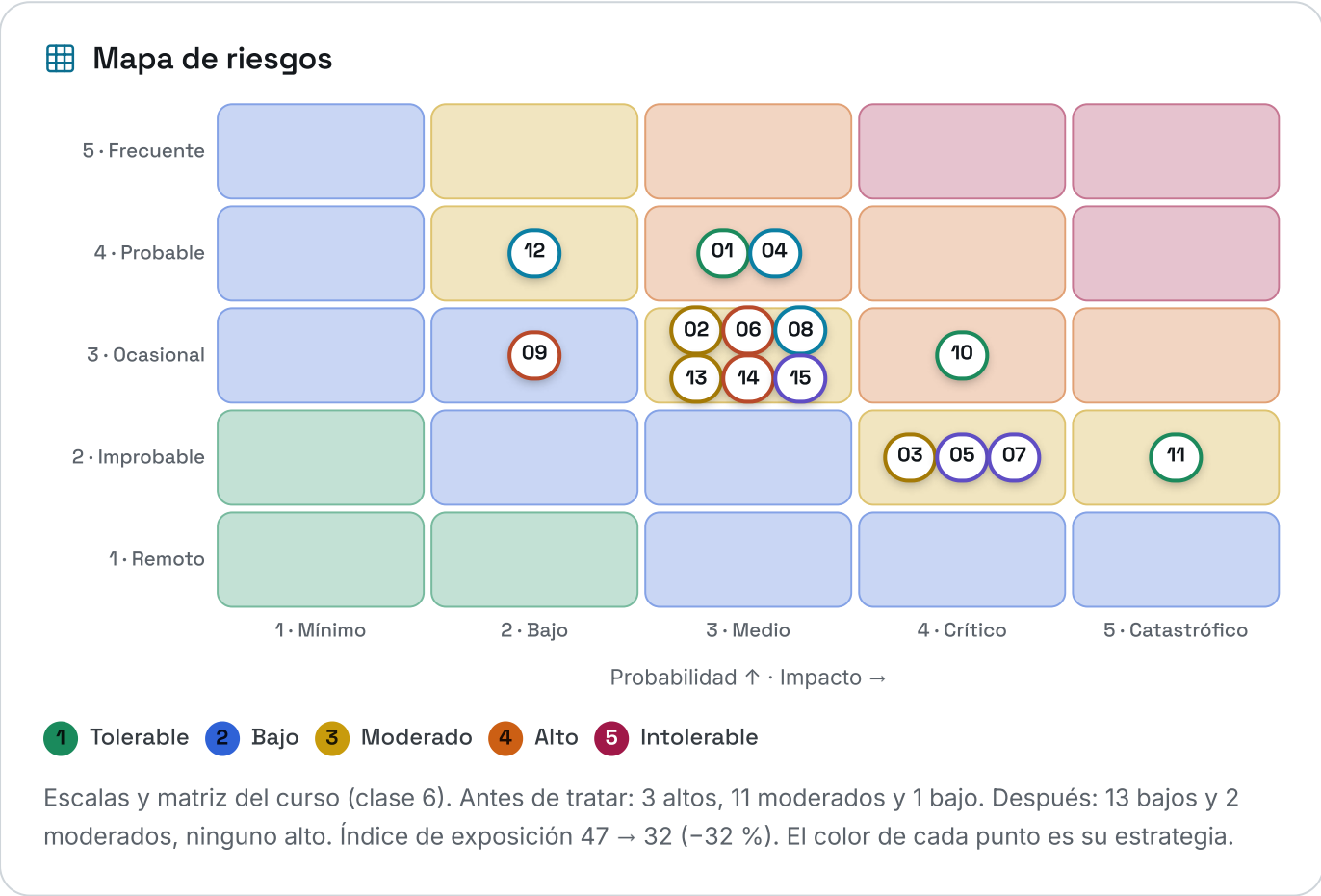


Figura 26. Lo que se muestra y lo que se cuida.
Prototipo 05 · Encanto Abierto. Fuente: elaboración propia (VÉRTICE, 2026).

Quince riesgos: los doce del taller, verificados, y tres que trajeron las estrategias nuevas

Un riesgo se entiende leyendo la estrategia. Por eso los doce de la semana 6 se volvieron a leer contra las tácticas ya escritas, y al hacerlo aparecieron tres que antes no existían: cambiar la marca, pagar pauta y pedir datos. Quedan tres por estrategia.



✓ **Lo que se verificó al bajar a tácticas**

- ✓ **15 de 15** riesgos tienen al menos una táctica que los trata, y **12 de 12** tácticas tratan al menos un riesgo.
- ✓ **Tres por estrategia.** El docente advirtió que dos o tres riesgos para toda una estrategia es poco: aquí cada estrategia carga tres propios, y el conjunto supera los doce que exige la actividad.
- ✓ **Tres riesgos nuevos** (R13, R14 y R15), con sus diez variables completas, más abajo.
- ✓ **Los doce del taller conservan su evaluación;** lo que cambia es la táctica que los ejecuta.

> Ver las doce fichas del taller

ID	RIESGO	ESTRATEGIA	ANTES	TRATAMIENTO	DESPUÉS
R01	La promesa de naturalidad no es comprobable por un tercero Reputacionales · agente mixto	E5 Encanto Abierto	4 Alto	Reducir	2 Bajo
R02	El etiquetado frontal obliga a rotular sellos que contradicen el relato de producto natural Legal · agente externo	E1 Nuevo Encanto	3 Moderado	Reducir	2 Bajo
R03	Un competidor con escala se apropia del territorio de lo natural Estratégicos · agente externo	E1 Nuevo Encanto	3 Moderado	Explotar	2 Bajo

ID	RIESGO	ESTRATEGIA	ANTES	TRATAMIENTO	DESPUÉS
R04	El canal propio se publica pero no llega a generar pedidos Estratégicos · agente interno	E2 Ecosistema Encanto	4 Alto	Reducir	2 Bajo
R05	Manejo indebido de los datos personales de los hogares registrados Legal · agente mixto	E4 Círculo El Encanto	3 Moderado	Reducir	2 Bajo
R06	La demanda del canal directo supera la capacidad de dos personas Operacional · agente mixto	E3 El Encanto de lo nuestro	3 Moderado	Reducir	2 Bajo
R07	Las marcas propias de las cadenas entran a la categoría De mercados · agente externo	E4 Círculo El Encanto	3 Moderado	Aceptar	3 Moderado
R08	Guerra de precios que la empresa no puede sostener De mercados · agente externo	E2 Ecosistema Encanto	3 Moderado	Evitar	2 Bajo
R09	Concentración de la venta en un territorio y en pocos puntos de venta De mercados · agente interno	E3 El Encanto de lo nuestro	2 Bajo	Reducir	2 Bajo

ID	RIESGO	ESTRATEGIA	ANTES	TRATAMIENTO	DESPUÉS
R10	La producción depende de dos personas sin relevo Organizacionales · agente interno	E5 Encanto Abierto	4 Alto	Reducir	3 Moderado
R11	Incumplimiento sanitario o de registro que obligue a detener la comercialización Legal · agente mixto	E5 Encanto Abierto	3 Moderado	Reducir	2 Bajo
R12	Alza del precio del maíz y del queso mozzarella sin capacidad de traslado Económicos · agente externo	E2 Ecosistema Encanto	3 Moderado	Transferir	2 Bajo
R13	El rebranding rompe el reconocimiento que la marca ya tiene Reputacionales · agente interno	E1 Nuevo Encanto	3 Moderado	Reducir	2 Bajo
R14	La pauta en Meta consume presupuesto sin convertirse en conversaciones ni pedidos Financieros · agente mixto	E3 El Encanto de lo nuestro	3 Moderado	Reducir	2 Bajo

ID	RIESGO	ESTRATEGIA	ANTES	TRATAMIENTO	DESPUÉS
R15	El Círculo no alcanza masa crítica o se desgasta por exceso de mensajes NUEVO De mercados · agente mixto	E4 Círculo El Encanto	3 Moderado	Reducir	2 Bajo

Las quince fichas de riesgo, con sus diez variables

R01

La promesa de naturalidad no es comprobable por un tercero

E5 Encanto Abierto

Reputacionales · Credibilidad de la propuesta de valor

ME1 consiste en declarar la especialización en arepa artesanal natural. El riesgo es que esa declaración se quede en afirmación publicitaria: hoy no existe ficha técnica publicada, ni tabla nutricional, ni certificación, de modo que la promesa central de la estrategia no resiste una verificación externa.

AGENTE GENERADOR · MIXTO

El origen es interno —la empresa nunca publicó ni certificó la composición— pero la exigencia de prueba viene de fuera: el comprador que compara en el anaquel y el competidor que sí exhibe certificaciones.

CAUSAS

- No hay sitio web ni catálogo con ingredientes ni tabla nutricional: el criterio 10 de la Matriz de Perfil Competitivo quedó en 1 sobre 4.
- No existe ninguna certificación publicada, mientras Sary exhibe ISO 22000, BASC y FSMA.
- La receta y el proceso son conocimiento familiar sin documentar: no hay registro escrito que respalde la afirmación.
- El atributo se comunica de boca en boca en el canal tradicional, donde no queda evidencia verificable.

EFFECTOS

- La diferenciación no se convierte en disposición a pagar: si el comprador no puede comprobarla, decide por precio.
- Un competidor certificado puede apropiarse del discurso de lo natural y dejar a la marca como imitadora.
- Bloquea la entrada futura al canal moderno, que exige ficha técnica antes de negociar un código.
- Si alguien cuestiona públicamente la promesa, la empresa no tiene con qué responder.

R02

El etiquetado frontal obliga a rotular sellos que contradicen el relato de producto natural

E1 Nuevo Encanto

Legal · Regulación de rotulado y etiquetado

Al adecuar el empaque a la norma, la arepa con queso mozzarella podría quedar obligada a portar uno o más sellos octogonales de advertencia por sodio o grasas saturadas. Un sello de advertencia junto a la promesa de producto 100 % natural produce una contradicción visible en el punto de venta.

AGENTE GENERADOR · EXTERNO

Se origina en la regulación: el etiquetado frontal de advertencia es exigible a todo alimento envasado desde el 15 de junio de 2024 y la empresa no decide ni su contenido ni su aplicación.

CAUSAS

- El etiquetado frontal es obligatorio para alimento envasado desde el 15 de junio de 2024 (capítulo 5.5 de la entrega 1).
- La empresa no ha verificado su situación frente a la norma: es la tarea que OC4 fija para el mes 6.
- El queso mozzarella aporta sodio y grasa saturada, y los umbrales se evalúan por cada 100 gramos.
- No existe análisis bromatológico que permita anticipar si el producto supera esos umbrales.

EFFECTOS

- Tensión directa con ME1: la naturalidad deja de leerse como sinónimo de producto saludable.
- Costo no previsto de rediseño e impresión de empaque para las dos referencias.
- Riesgo de sanción o retiro comercial si se comercializa sin la rotulación exigida.
- Si el competidor resuelve su etiquetado antes, la brecha en percepción de calidad se amplía.

Probabilidad **Ocasional** Impacto **Medio**

3

Moderado

→ Tratamiento **Reducir** →

Probabilidad **Probable** Impacto **Medio** **4 Alto** →

Tratamiento **Reducir** → **2 Bajo**

Plan. Publicar el catálogo con ingredientes, tabla nutricional y precio antes del mes 3 (OC1) y avanzar hacia la certificación en buenas prácticas de manufactura antes del año 3 (OM1). Responsable: Dirección de la empresa, con el equipo consultor en la redacción de la ficha técnica. · Mes 3 la publicación · año 3 la certificación

2 Bajo

Plan. Ejecutar OC4: análisis bromatológico de las dos referencias, verificación frente al etiquetado frontal y al impuesto a ultraprocesados, y adecuación del empaque antes del mes 6. Responsable: Dirección de la empresa; el análisis se contrata a un laboratorio acreditado. · Mes 6

R03

Un competidor con escala se apropia del territorio de lo natural

E1 Nuevo Encanto

Estratégicos · Posicionamiento competitivo

El nicho que ME1 quiere ocupar no está reservado. Un competidor con planta, presupuesto de comunicación y certificaciones vigentes puede lanzar una línea artesanal o sin conservantes y ocupar ese discurso con un respaldo que la empresa todavía no tiene.

AGENTE GENERADOR · EXTERNO

Depende de una decisión comercial de un tercero sobre la que la empresa no tiene influencia.

CAUSAS

- Sary y Sonsoneña tienen 533 y 246 empleados frente a 2, y 30 y 13 referencias frente a 2: añadir una línea les cuesta poco.
- Sary ya posee ISO 22000, BASC y FSMA, el respaldo documental que la empresa aún no tiene.
- Sus canales acumulan 34.000 y 32.000 seguidores frente a 869: pueden instalar un mensaje en semanas.
- El atributo natural no es patentable ni registrable como exclusivo.

EFFECTOS

- ME1 pierde su base: la empresa quedaría diferenciándose por algo que el líder también declara y además certifica.
- Obligaría a replantear la estrategia genérica hacia otro atributo, con el tiempo y el costo que implica.
- Presión adicional sobre el precio, único terreno restante si desaparece la diferenciación.

Probabilidad **Improbable** Impacto **Crítico**

3 Moderado → Tratamiento **Explotar** →

2 Bajo

Plan. Acelerar OC1 y OM1 para ocupar primero el discurso con evidencia publicada, y amarrar

R04

El canal propio se publica pero no llega a generar pedidos

E2 Ecosistema Encanto

Estratégicos · Ejecución de la estrategia

ME2 convierte el canal directo en el activo central de la estrategia. El riesgo es que el canal se monte y se abandone: que el catálogo se publique una vez y la frecuencia no se sostenga, sin traducirse ni en pedidos ni en base de clientes.

AGENTE GENERADOR · INTERNO

Depende por completo de la constancia de publicación y de la gestión de la propia empresa.

CAUSAS

- El historial lo anticipa: 7 publicaciones acumuladas en nueve años de operación.
- La operación la sostienen dos personas ya al límite con la producción: el contenido compite con la jornada productiva.
- No hay rol asignado ni rutina definida para publicar.
- Sin registro de pedidos no se puede saber si el canal funciona, y lo que no se mide se abandona.

EFFECTOS

- OC2 —de 7 a 150 publicaciones en doce meses— se incumple, y con él la meta del canal propio.
- Un perfil que se activa y luego se apaga comunica abandono, peor señal que no tener perfil.
- OM3 queda sin vía: no se llega a 3.000 hogares sin un canal que los capte.
- Se desaprovecha la única ventaja medida sobre el líder: el trato directo con el consumidor.

Probabilidad **Probable** Impacto **Medio** **4 Alto** →

Tratamiento **Reducir** → **2 Bajo**

Plan. Fijar la frecuencia de OC2 como compromiso semanal con calendario de contenidos preparado por lotes, y revisar el acumulado cada trimestre contra la curva

la diferenciación al canal directo de ME2.

Responsable: Equipo consultor en la definición; dirección de la empresa en la ejecución. · Continuo, con revisión trimestral del anaquel y de los canales de los dos competidores

objetivo. Responsable: Responsable comercial y del canal digital (una de las dos personas de la operación, designada explícitamente). · Revisión trimestral durante los doce meses de OC2

R05

Manejo indebido de los datos personales de los hogares registrados

E4 Círculo El Encanto

Legal · Protección de datos personales

OC3 y OM3 construyen una base de hogares con nombre, dirección y frecuencia de compra. Desde el primer registro la empresa es responsable del tratamiento de datos personales, y esa base es además el activo que ME2 crea y que hoy no tendría respaldo.

AGENTE GENERADOR · MIXTO

La causa es interna —se crea una base sin marco de tratamiento—, pero la consecuencia la impone un tercero: el régimen de protección de datos y la autoridad que lo vigila.

CAUSAS

- OC3 pide registrar cliente, fecha, referencia y cantidad: son datos personales desde el primer campo.
- La empresa no tiene política de tratamiento, aviso de privacidad ni autorización documentada.
- No existe sistema de información: el registro arrancaría en una hoja de cálculo sobre un equipo personal.
- Sin copia de respaldo definida, la base dependería de un solo dispositivo.

EFFECTOS

- Exposición a investigación y sanción por parte de la autoridad de protección de datos.
- Pérdida total de la base ante un fallo del equipo: se destruiría el activo central de ME2.
- Daño a la relación directa con el cliente, justamente la que la estrategia quiere construir.
- Si se pierde la serie histórica, la tasa de recompra del 40 % deja de poder calcularse.

Probabilidad **Improbable** Impacto **Crítico**

3 Moderado → Tratamiento **Reducir** →

2 Bajo

Plan. Redactar el aviso de privacidad y la autorización antes de abrir el registro de OC3,

R06

La demanda del canal directo supera la capacidad de dos personas

E3 El Encanto de lo nuestro

Operacional · Capacidad productiva

ME2 y ME3 están diseñadas para aumentar el pedido directo. Es un riesgo de éxito: que la demanda crezca más rápido que la capacidad y la empresa empiece a incumplir entregas o a sacrificar la frescura, la promesa sobre la que se apoya toda la estrategia.

AGENTE GENERADOR · MIXTO

La demanda adicional la genera la propia estrategia —causa interna—, pero el incumplimiento lo sufre y lo juzga el cliente, que es externo.

CAUSAS

- La capacidad instalada es de dos personas y el proceso es 85 % manual.
- El producto es fresco y sin conservantes: no admite inventario de amortiguación ante un pico.
- OC2 y OC3 están diseñados precisamente para generar demanda adicional.
- No se miden las unidades producidas por jornada: la empresa no conoce su techo real.

EFFECTOS

- Incumplimiento de entregas al cliente directo, el que la estrategia quiere fidelizar.
- Presión por alargar la jornada o acelerar el proceso, con riesgo sobre la calidad y sobre las personas.
- La tasa de recompra de OM3 se deteriora justo cuando el canal empieza a funcionar.
- Tentación de crecer en cobertura antes de resolver capacidad, que es lo que ME4 contiene.

Probabilidad **Ocasional** Impacto **Medio**

3 Moderado → Tratamiento **Reducir** →

2 Bajo

Plan. Medir unidades producidas por jornada antes de escalar la captación (indicador de OE3) y fijar un tope semanal de pedidos

incluir la casilla de autorización en la toma del pedido y fijar copia de respaldo semanal en un **segundo soporte**. Responsable: Dirección de la empresa, con la plantilla de aviso preparada por el equipo consultor. · Antes del primer registro de OC3

comprometidos, revisable, mientras no se resuelva la capacidad. Responsable: Dirección de la empresa. · Medición inicial en el mes 1; revisión mensual del tope

R07

Las marcas propias de las cadenas entran a la categoría

E4 Círculo El Encanto

De mercados · Nuevos entrantes

ME3 concentra el crecimiento en el territorio actual. Si las cadenas lanzan marca propia de arepa, entra un competidor con costo de distribución cero y ubicación privilegiada que presiona el precio de toda la categoría, incluido el canal tradicional.

AGENTE GENERADOR · EXTERNO

La decisión es de las grandes superficies; la empresa no participa en ella ni la puede anticipar por negociación.

CAUSAS

- Es la variable 10 de la amenaza de nuevos entrantes en el análisis de Porter: entrante de máxima capacidad.
- La categoría crece 12 % anual con penetración semanal del 85 %: es atractiva para una marca propia.
- Las barreras de entrada son bajas salvo las regulatorias, que una cadena resuelve sin dificultad.
- La lealtad de marca es baja: pesan el hábito y la proximidad, no el nombre.

EFFECTOS

- Presión a la baja en el precio de referencia de la categoría, que arrastra al canal tradicional.
- Menor margen para una empresa que compra de contado y no negocia con proveedores.
- Cierre práctico de la vía al canal moderno contemplada en el largo plazo.
- Mayor dificultad para sostener un precio superior basado en diferenciación.

Probabilidad **Improbable** Impacto **Crítico**

3 Moderado → Tratamiento **Aceptar** →

3 Moderado

Plan. Vigilancia trimestral del catálogo de las grandes superficies. Si aparece marca propia de arepa, el riesgo se reclasifica y se activa la revisión de ME3, reforzando el canal directo como refugio de margen. Responsable: Equipo

R08

Guerra de precios que la empresa no puede sostener

E2 Ecosistema Encanto

De mercados · Competencia en precio

ME3 busca vender más en los cinco municipios que ya se cubren. Si en ese territorio un competidor con escala abre una campaña promocional sostenida, la empresa queda ante una disyuntiva sin salida buena: igualar el precio y perder el margen, o no igualarlo y perder rotación en la tienda.

AGENTE GENERADOR · EXTERNO

La inicia un competidor con capacidad de absorber margen; la empresa solo puede reaccionar.

CAUSAS

- Asimetría estructural: 533 y 246 empleados frente a 2, plantas industriales frente a un proceso manual.
- El canal tradicional enfrenta presión por impuestos e inflación, lo que empuja a promocionar.
- El costo de cambio para el consumidor es casi nulo y la lealtad de marca es baja.
- La empresa compra de contado y sin plazos: no tiene colchón financiero para aguantar una guerra.

EFFECTOS

- Compresión directa del margen unitario, sin capacidad de compensarla por volumen.
- Pérdida de espacio en el anaquel de la tienda, donde el tendero prioriza lo que rota.
- Retraso de OC5, que compromete subir la MPC de 1,39 a 1,85 en doce meses.
- Si se responde bajando precio, se contradice el posicionamiento de especialista de ME1.

Probabilidad **Ocasional** Impacto **Medio**

3 Moderado → Tratamiento **Evitar** →

2 Bajo

Plan. No igualar promociones. Sostener la venta con la relación directa de OC3 y el argumento de naturalidad de OC1, y vigilar la rotación por punto de venta. Responsable: Dirección de la

consultor durante el acompañamiento; después, la
dirección de la empresa. · Revisión trimestral

empresa. · Vigilancia mensual de la rotación en los cinco
municipios

R09

Concentración de la venta en un territorio y en pocos puntos de venta

E3 El Encanto de lo nuestro

De mercados · Dependencia del canal y del territorio

ME3 decide crecer donde ya se está. La contrapartida es que la venta depende de cinco municipios, tres comunas y un conjunto reducido de tenderos, sin otro canal que amortigüe un choque local.

AGENTE GENERADOR · INTERNO

Es una característica de la estructura comercial que la empresa eligió y que ME3 refuerza al crecer en el territorio actual.

CAUSAS

- La cobertura es de 5 municipios y 3 comunas, y ME3 decide no ampliarla en el corto plazo.
- La venta pasa por la tienda de barrio, sin contrato ni exclusividad con los puntos.
- No hay canal moderno ni canal en línea operativo que compense una caída del tradicional.
- No se lleva registro de ventas por punto: la empresa desconoce su concentración real.

EFFECTOS

- Perder unos pocos puntos produce una caída desproporcionada de la venta total.
- Un choque local —una obra, un cambio de propietario del local— afecta a toda la operación.
- Debilita la posición negociadora frente al tendero que concentra la venta.
- Sin registro por punto, el deterioro solo se detecta cuando ya es visible en la caja.

Probabilidad **Ocasional** Impacto **Bajo** **2** Bajo →

Tratamiento **Reducir** → **2** Bajo

Plan. Usar el registro de OC3 para medir la concentración por punto y por zona, y avanzar en el canal directo de OM3 como vía de venta que no depende del tendero. Responsable: Dirección de la empresa. · Medición trimestral desde que el registro esté operando

R10

La producción depende de dos personas sin relevo

E5 Encanto Abierto

Organizacionales · Dependencia de personas clave

Toda la producción recae en dos personas y el proceso es 85 % manual. La ausencia de una de ellas durante una o más semanas reduce a la mitad o detiene la producción, y como el producto es fresco no hay inventario que cubra el vacío.

AGENTE GENERADOR · INTERNO

Es una condición estructural de la organización: su capacidad instalada, su forma de producir y la ausencia de personal de reemplazo.

CAUSAS

- Capacidad instalada de dos personas, sin relevo ni personal de apoyo.
- Proceso 85 % manual: la producción depende de la destreza de quien la ejecuta.
- La receta y el proceso no están documentados: residen en las personas.
- El producto sin conservantes no permite inventario de seguridad.

EFFECTOS

- Interrupción del suministro a los puntos de venta, sin margen de reacción.
- Pérdida de espacio en el anaquel: el tendero rellena el hueco con otra marca.
- Incumplimiento con el cliente directo justo cuando ME2 construye esa relación.
- Si la ausencia se prolonga, riesgo sobre la continuidad misma de la operación.

Probabilidad **Ocasional** Impacto **Crítico** **4** Alto

→ Tratamiento **Reducir** → **3** Moderado

Plan. Documentar el proceso por escrito —receta, gramajes, tiempos y puntos de control— dentro del expediente de buenas prácticas de OM1, y entrenar al menos a una persona de apoyo capaz de cubrir una ausencia.

Responsable: Responsable de producción, con la

dirección de la empresa. · Manual en el año 1; relevo
entrenado hacia el año 2

R11

Incumplimiento sanitario o de registro que obligue a detener la comercialización

E5 Encanto Abierto

Legal · Cumplimiento sanitario

ME4 consiste en formalizar la gestión y cumplir el marco regulatorio. El riesgo es que una inspección encuentre un incumplimiento —registro sanitario, condiciones de manipulación, rotulado— y ordene suspender la comercialización, en una empresa sin certificaciones ni sistema documental.

AGENTE GENERADOR · MIXTO

El cumplimiento es una responsabilidad interna, pero quien lo exige, lo inspecciona y lo sanciona es la autoridad sanitaria, que es externa.

CAUSAS

- La empresa no tiene certificación publicada ni sistema documental de calidad.
- El proceso es manual y artesanal, con puntos de control no formalizados por escrito.
- El registro sanitario es obligatorio para alimento envasado y su vigencia debe mantenerse.
- El rotulado nutricional y frontal aún no ha sido verificado: es la tarea de OC4.

EFFECTOS

- Suspensión de la comercialización: el ingreso cae a cero mientras dure.
- Sanción económica sobre una estructura financiera sin colchón.
- Daño reputacional especialmente contradictorio con el eje de naturalidad de ME1.
- Pérdida del espacio en el anaquel y de la confianza del tendero.

Probabilidad **Improbable** Impacto **Catastrófico****3** Moderado → Tratamiento **Reducir** →**2** Bajo

Plan. Ejecutar OC4 en el mes 6 y avanzar hacia la certificación en buenas prácticas de OM1, construyendo por el camino el expediente

R12

Alza del precio del maíz y del queso mozzarella sin capacidad de traslado

E2 Ecosistema Encanto

Económicos · Precio de los insumos

Las dos materias primas principales varían de precio. La empresa compra de contado, en volúmenes pequeños y sin poder de negociación, y opera en un canal donde subir el precio al consumidor es difícil: el alza se convierte en compresión directa del margen.

AGENTE GENERADOR · EXTERNO

Los precios se forman en mercados de materia prima y dependen del clima, la tasa de cambio y la logística, todos fuera del alcance de la empresa.

CAUSAS

- Maíz y queso se compran en el mercado abierto, sin contrato ni cobertura de precio.
- La compra es de contado y en volumen pequeño: no hay descuento por escala ni plazo.
- El canal tradicional es sensible al precio y el costo de cambio del consumidor es nulo.
- No se lleva costeo por unidad: la empresa no sabe con precisión cuánto margen le queda.

EFFECTOS

- Compresión del margen unitario, agravada porque el queso es el insumo que más encarece la receta.
- Si se traslada al precio, pérdida de rotación frente a marcas con costos más eficientes.
- Menos caja para financiar ME1 y ME2, que aunque son baratas no son gratuitas.
- Sin costeo por unidad, el deterioro del margen se detecta tarde.

Probabilidad **Probable** Impacto **Bajo****3** Moderado → Tratamiento **Transferir** →**2** Bajo

Plan. Negociar con el proveedor de queso mozzarella un acuerdo de precio por periodos a cambio de compromiso de volumen, y sostener un costeo por unidad revisado mensualmente

documental del proceso. Responsable: Dirección de la empresa. · Mes 6 la verificación · año 3 la certificación

contra el precio de venta. Responsable: Dirección de la empresa. · Negociación en el mes 2; costeo mensual

R13

El rebranding rompe el reconocimiento que la marca ya tiene

E1 Nuevo Encanto

Reputacionales · Reconocimiento de marca

En 2020 el logotipo actual coincidió con un aumento de las ventas: clientes y tenderos reconocen la marca por la niña y el azul. Un cambio brusco puede hacer que el comprador no la encuentre en el anaquel o crea que es otro producto.

AGENTE GENERADOR · INTERNO

Se origina en una decisión de la propia empresa: cuánto y cómo cambiar la marca. Nadie de fuera la obliga.

CAUSAS

- La marca actual es el único activo de reconocimiento construido en nueve años.
- El tendero identifica el paquete por el color y la figura, no por el nombre.
- Cambiar a la vez logotipo, color y empaque, sin transición.
- Aprobar el diseño sin probarlo con compradores ni tenderos.

EFFECTOS

- Caída de ventas durante la transición.
- Tenderos que no reponen un producto que creen distinto.
- Confusión con otra marca en el mismo anaquel.
- Empaque impreso que hay que desechar.

Probabilidad **Ocasional** Impacto **Medio**3 Moderado → Tratamiento **Reducir** →

2 Bajo

Plan. Evolución y no revolución: se conservan la niña, el maíz y el azul; prueba de reconocimiento con 20 compradores y 5 tenderos antes de imprimir; sticker «Nueva imagen, la misma receta» durante dos meses; el empaque nuevo entra cuando se agota el anterior. Responsable: Equipo consultor en el diseño y la prueba; la propietaria aprueba. · Meses 1 a 8

R14

La pauta en Meta consume presupuesto sin convertirse en conversaciones ni pedidos

E3 El Encanto de lo nuestro

Financieros · Retorno de la inversión publicitaria

La empresa nunca ha pautado: no tiene un histórico que diga cuánto cuesta una conversación ni cuántas terminan en pedido. Sin reglas de pausa, los \$2.900.000 de pauta podrían gastarse sin saber si funcionan.

AGENTE GENERADOR · MIXTO

Es interno en la segmentación, las piezas y la atención; es externo en la subasta de anuncios, el algoritmo y el costo por mil, que la empresa no controla.

CAUSAS

- No hay histórico de conversión con el cual calibrar la campaña.
- Una audiencia mal definida fuera del territorio que se atiende.
- Piezas que entretienen pero no llevan a una acción.
- Un ecosistema incompleto: web o WhatsApp que no responden a tiempo.

EFFECTOS

- Gasto sin retorno en la partida más grande del plan.
- La conclusión equivocada de que «lo digital no funciona».
- Saturación de la misma audiencia.
- Caja comprometida para las demás tácticas.

Probabilidad **Ocasional** Impacto **Medio**3 Moderado → Tratamiento **Reducir** →

2 Bajo

Plan. No pautar antes de tener la web y WhatsApp listos (mes 5); segmentación en los cinco municipios; prueba A/B de dos piezas por fase; código de campaña para atribuir cada pedido; pausa si el costo por conversación supera la meta en 50 % durante dos semanas. Responsable: Equipo consultor en el diseño y el tablero;

R15

El Círculo no alcanza masa crítica o se desgasta por exceso de mensajes

E4 Círculo El Encanto

De mercados · Adopción de la comunidad

El registro es voluntario: si el hogar no ve una razón para unirse, o recibe mensajes que no le sirven, no se registra o se da de baja, y la estrategia se queda sin la información que debía producir.

AGENTE GENERADOR · MIXTO

Depende de la decisión de cada hogar de unirse o quedarse (externo) y de lo que la empresa le ofrece y cuántas veces le escribe (interno).

CAUSAS

- Un beneficio poco claro para el hogar.
- Un registro largo o que pide datos de más.
- Demasiados mensajes por semana.
- Contenido solo promocional.

EFFECTOS

- Una base pequeña: la recompra no se puede medir.
- Bloqueos y reportes que afectan el número de WhatsApp.
- OC3 y OM3 incumplidos.
- Decisiones de portafolio sin datos propios.

Probabilidad **Ocasional** Impacto **Medio**

3 Moderado → Tratamiento Reducir →

2 Bajo

Plan. Registro de menos de un minuto; registro automático de quien hace un pedido; máximo dos mensajes por semana; regla de tres mensajes útiles por uno comercial; baja inmediata a quien la pida. Responsable: La persona del canal digital, con el calendario del equipo consultor. · Desde el mes 4, revisión mensual

Quince indicadores, tres por estrategia, para que la empresa mida sin depender de nadie

Cada indicador dice qué mide, cómo se calcula, cada cuánto y en qué punto la empresa debe reaccionar. Los datos salen del registro de pedidos del Círculo, de las estadísticas de Meta y WhatsApp y de las hojas de cada táctica. Por tipo y nivel: 6 de eficacia, 3 de eficiencia, 6 de efectividad; 5 de gestión, 7 de desempeño, 3 de operación.

I01

Ejecución presupuestal del rebranding

E1 Nuevo Encanto mide T1.1 · T1.2

Eficiencia

Gestión

Mensual

OBJETIVO DEL INDICADOR

Controlar que la renovación de la marca se haga con los recursos previstos.

FÓRMULA

$\text{Gasto real de las tácticas 1.1 y 1.2} \div \text{gasto presupuestado} \times 100$

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

FUENTE DEL DATO

Facturas y hoja de costos del proyecto

META

$\leq 100 \% \text{ del presupuesto}$
(\$4.900.000)

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO
 $> 110 \%$

NORMAL
 $100 - 110 \%$

SATISFACTORIO
 $\leq 100 \%$

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T1.1 · T1.2) en la siguiente reunión de seguimiento.

I02

Referencias con empaque renovado y conforme

E1 Nuevo Encanto mide T1.2

Eficacia

Gestión

Trimestral

OBJETIVO DEL INDICADOR

Verificar que el empaque nuevo cumple el etiquetado nutricional y frontal.

FÓRMULA

Referencias con empaque nuevo y rotulado conforme ÷ referencias activas × 100

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

FUENTE DEL DATO

Concepto normativo y empaque en producción

META

100 % al mes 6

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 50 %

NORMAL

50 – 99 %

SATISFACTORIO

100 %

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T1.2) en la siguiente reunión de seguimiento.

I03

Reconocimiento de la marca renovada

E1 Nuevo Encanto mide T1.1 · T1.3

Efectividad

Desempeño

Semestral

OBJETIVO DEL INDICADOR

Comprobar que el cambio no rompe el reconocimiento que la marca ya tenía (R13).

FÓRMULA

Compradores y tenderos que identifican la marca con el empaque nuevo ÷ personas encuestadas × 100

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje (muestra mínima de 25 personas)

FUENTE DEL DATO

Prueba de reconocimiento en tiendas

META

≥ 80 % antes de imprimir y en el mes 8

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 60 %

NORMAL

60 – 79 %

SATISFACTORIO

≥ 80 %

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T1.1 · T1.3) en la siguiente reunión de seguimiento.

I04

Puntos de contacto con catálogo y precio publicados

E2 Ecosistema Encanto mide T2.1 · T2.2 · T2.3

Eficacia

Gestión

Mensual

OBJETIVO DEL INDICADOR

Asegurar que la marca se puede encontrar, consultar y comparar en todos sus canales.

FÓRMULA

Puntos de contacto (web, Instagram, Facebook, WhatsApp y Google) con las dos referencias, sus ingredientes y su precio de referencia

UNIDAD DE MEDIDA

Puntos de contacto

FUENTE DEL DATO

Revisión de los cinco perfiles

META

5 de 5 al mes 3

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 3

NORMAL

3 – 4

SATISFACTORIO

5

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T2.1 · T2.2 · T2.3) en la siguiente reunión de seguimiento.

I05

Tasa de clic a WhatsApp desde la web

E2 Ecosistema Encanto mide T2.1

Efectividad

Desempeño

Mensual

OBJETIVO DEL INDICADOR

Saber si la web convierte visitas en conversaciones.

FÓRMULA

Clics en los botones de WhatsApp ÷ visitantes únicos de la web × 100

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

FUENTE DEL DATO

Analítica de la web

META

≥ 6 % desde el mes 4

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 3 %

NORMAL

3 – 5,9 %

SATISFACTORIO

≥ 6 %

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T2.1) en la siguiente reunión de seguimiento.

I06

Tiempo de primera respuesta en WhatsApp

E2

Ecosistema Encanto

mide T2.2

Eficiencia

Operación

Semanal

OBJETIVO DEL INDICADOR

Evitar que un contacto se enfríe mientras espera respuesta.

FÓRMULA

Minutos hasta la primera respuesta,
sumados ÷ conversaciones iniciadas en
horario

UNIDAD DE MEDIDA

Minutos

FUENTE DEL DATO

Estadísticas de WhatsApp Business

META

≤ 30 minutos en horario de
atención

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

> 2 horas

NORMAL

30 min – 2
h

SATISFACTORIO

≤ 30 min

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T2.2) en la siguiente reunión de seguimiento.

I07

Cumplimiento del calendario editorial

E3

El Encanto de lo nuestro

mide T3.1

Eficacia

Operación

Mensual

OBJETIVO DEL INDICADOR

Sostener la constancia que la marca no ha
tenido en nueve años.

FÓRMULA

Publicaciones reales ÷ publicaciones
programadas × 100

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

FUENTE DEL DATO

Meta Business Suite y calendario

META

100 % (13 por mes; 150 en
doce meses)

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 85 %

NORMAL

85 – 99 %

SATISFACTORIO

≥ 100 %

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T3.1) en la siguiente reunión de seguimiento.

I08

Costo por conversación de la campaña

E3 El Encanto de lo nuestro mide T3.2

Eficiencia

Desempeño

Semanal durante la campaña

OBJETIVO DEL INDICADOR

Comprobar que la pauta genera contactos a un costo que la empresa puede sostener (R14).

FÓRMULA

Inversión en pauta del periodo ÷
conversaciones de WhatsApp iniciadas
desde anuncios

UNIDAD DE MEDIDA

Pesos por conversación

FUENTE DEL DATO

Administrador de anuncios de Meta

META

≤ \$3.000 por conversación

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

> \$4.500

NORMAL

\$3.000 –
\$4.500

SATISFACTORIO

≤ \$3.000

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T3.2) en la siguiente reunión de seguimiento.

I09

Conversaciones de la campaña que terminan en pedido

E3 El Encanto de lo nuestro mide T3.2

Efectividad

Desempeño

Mensual

OBJETIVO DEL INDICADOR

Medir el efecto real de la campaña: pedidos, no solo alcance.

FÓRMULA

Pedidos con código de campaña ÷
conversaciones iniciadas desde anuncios
× 100

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

FUENTE DEL DATO

Registro de pedidos (estrategia 4) y Meta

META

≥ 20 %

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 10 %

NORMAL

10 – 19 %

SATISFACTORIO

≥ 20 %

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T3.2) en la siguiente reunión de seguimiento.

Hogares del Círculo con autorización

I10

E4 Círculo El Encanto mide T4.1

Eficacia

Desempeño

Mensual

OBJETIVO DEL INDICADOR

Construir el activo que hoy no existe: una base propia y autorizada.

FÓRMULA

Hogares registrados con autorización,
acumulados ÷ hogares programados a la
fecha × 100

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje sobre la curva (≈ 42 hogares por
mes)

FUENTE DEL DATO

Hoja del Círculo y registro de pedidos

META

500 hogares al mes 12

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 70 % de
la curva

NORMAL

70 – 99 %

SATISFACTORIO

≥ 100 %

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica
que lo mueve (T4.1) en la siguiente reunión de
seguimiento.

Recompra trimestral de los miembros

I11

E4 Círculo El Encanto mide T4.2

Efectividad

Desempeño

Trimestral

OBJETIVO DEL INDICADOR

Saber si la relación directa hace volver al hogar.

FÓRMULA

Miembros con dos o más pedidos en el
trimestre ÷ miembros activos en el
trimestre × 100

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

FUENTE DEL DATO

Registro de pedidos

META

**≥ 25 % al mes 12 y ≥ 40 % al
año 3**

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 25 %

NORMAL

25 – 39 %

SATISFACTORIO

≥ 40 %

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica
que lo mueve (T4.2) en la siguiente reunión de
seguimiento.

I12

Tasa de baja de la comunidad

E4 Círculo El Encanto mide T4.2

Efectividad

Operación

Mensual

OBJETIVO DEL INDICADOR

Detectar a tiempo que los mensajes cansan (R15).

FÓRMULA

Miembros que piden la baja o bloquean
en el mes ÷ miembros al inicio del mes
× 100

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

FUENTE DEL DATO

WhatsApp Business y hoja del Círculo

META

< 2 % mensual

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

> 5 %

NORMAL

2 – 5 %

SATISFACTORIO

< 2 %

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T4.2) en la siguiente reunión de seguimiento.

I13

Referencias con ficha verificada y QR activo

E5 Encanto Abierto mide T5.1

Eficacia

Gestión

Trimestral

OBJETIVO DEL INDICADOR

Que la promesa de lo natural se pueda comprobar en cada paquete.

FÓRMULA

Referencias con ficha de laboratorio
publicada y QR funcionando ÷
referencias activas × 100

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

FUENTE DEL DATO

Página «Conoce tu Encanto» y prueba del QR

META

100 % al mes 4

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 50 %

NORMAL

50 – 99 %

SATISFACTORIO

100 %

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T5.1) en la siguiente reunión de seguimiento.

I14

Escaneos del QR por cada 100 paquetes

E5 Encanto Abierto mide T5.1

Efectividad

Desempeño

Mensual

OBJETIVO DEL INDICADOR

Medir si el comprador usa la prueba que se le ofrece.

FÓRMULA

$$\frac{\text{Escaneos del QR en el mes}}{\text{paquetes despachados en el mes}} \times 100$$

UNIDAD DE MEDIDA

Escaneos por cada 100 paquetes

FUENTE DEL DATO

Analítica de la página del QR y registro de despachos

META

≥ 3 escaneos por cada 100 paquetes

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 1

NORMAL

1 – 2,9

SATISFACTORIO

≥ 3

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T5.1) en la siguiente reunión de seguimiento.

I15

Avance del expediente de buenas prácticas

E5 Encanto Abierto mide T5.2

Eficacia

Gestión

Semestral

OBJETIVO DEL INDICADOR

Asegurar el cumplimiento sanitario que protege la venta y abre el camino a OM1.

FÓRMULA

$$\frac{\text{Requisitos cumplidos}}{\text{requisitos aplicables de la Resolución 2674 de 2013}} \times 100$$

UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

FUENTE DEL DATO

Expediente de buenas prácticas y manual de proceso

META

100 % de la verificación al mes 6; certificación en el año 3

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE CONDICIONES

CRÍTICO

< 90 % de lo programado

NORMAL

90 – 99 %

SATISFACTORIO

100 %

Si el dato cae en crítico, se revisa la táctica que lo mueve (T5.2) en la siguiente reunión de seguimiento.

Plantilla de los quince indicadores (1 de 2): nombre, objetivo, tipo, nivel y meta

ID	INDICADOR	OBJETIVO	TIPO	NIVEL	META
I01	Ejecución presupuestal del rebranding	Controlar que la renovación de la marca se haga con los recursos previstos.	Eficiencia	Gestión	≤ 100 % del presupuesto (\$4.900.000)
I02	Referencias con empaque renovado y conforme	Verificar que el empaque nuevo cumple el etiquetado nutricional y frontal.	Eficacia	Gestión	100 % al mes 6
I03	Reconocimiento de la marca renovada	Comprobar que el cambio no rompe el reconocimiento que la marca ya tenía (R13).	Efectividad	Desempeño	≥ 80 % antes de imprimir y en el mes 8
I04	Puntos de contacto con catálogo y precio publicados	Asegurar que la marca se puede encontrar, consultar y comparar en todos sus canales.	Eficacia	Gestión	5 de 5 al mes 3
I05	Tasa de clic a WhatsApp desde la web	Saber si la web convierte visitas en conversaciones.	Efectividad	Desempeño	≥ 6 % desde el mes 4
I06	Tiempo de primera respuesta en WhatsApp	Evitar que un contacto se enfrie mientras espera respuesta.	Eficiencia	Operación	≤ 30 minutos en horario de atención
I07	Cumplimiento del calendario editorial	Sostener la constancia que la marca no ha tenido en nueve años.	Eficacia	Operación	100 % (13 por mes; 150 en doce meses)
I08	Costo por conversación de la campaña	Comprobar que la pauta genera contactos a un costo que la empresa puede sostener (R14).	Eficiencia	Desempeño	≤ \$3.000 por conversación
I09	Conversaciones de la campaña que terminan en pedido	Medir el efecto real de la campaña: pedidos, no solo alcance.	Efectividad	Desempeño	≥ 20 %
I10	Hogares del Círculo con autorización	Construir el activo que hoy no existe: una base propia y autorizada.	Eficacia	Desempeño	500 hogares al mes 12
I11	Recompra trimestral de los miembros	Saber si la relación directa hace volver al hogar.	Efectividad	Desempeño	≥ 25 % al mes 12 y ≥ 40 % al año 3
I12	Tasa de baja de la comunidad	Detectar a tiempo que los mensajes cansan (R15).	Efectividad	Operación	< 2 % mensual
I13	Referencias con ficha verificada y QR activo	Que la promesa de lo natural se pueda comprobar en cada paquete.	Eficacia	Gestión	100 % al mes 4
I14	Escaneos del QR por cada 100 paquetes	Medir si el comprador usa la prueba que se le ofrece.	Efectividad	Desempeño	≥ 3 escaneos por cada 100 paquetes
I15	Avance del expediente de buenas prácticas	Asegurar el cumplimiento sanitario que protege la venta y abre el camino a OM1.	Eficacia	Gestión	100 % de la verificación al mes 6; certificación en el año 3

Plantilla de los quince indicadores (2 de 2): criterios de análisis, fórmula, unidad de medida y periodicidad

ID	CRÍTICO	NORMAL	SATISFACTORIO	FÓRMULA	UNIDAD	PERIODICIDAD
I01	> 110 %	100 – 110 %	≤ 100 %	Gasto real de las tácticas 1.1 y 1.2 ÷ gasto presupuestado × 100	Porcentaje	Mensual
I02	< 50 %	50 – 99 %	100 %	Referencias con empaque nuevo y rotulado conforme ÷ referencias activas × 100	Porcentaje	Trimestral
I03	< 60 %	60 – 79 %	≥ 80 %	Compradores y tenderos que identifican la marca con el empaque nuevo ÷ personas encuestadas × 100	Porcentaje (muestra mínima de 25 personas)	Semestral
I04	< 3	3 – 4	5	Puntos de contacto (web, Instagram, Facebook, WhatsApp y Google) con las dos referencias, sus ingredientes y su precio de referencia	Puntos de contacto	Mensual
I05	< 3 %	3 – 5,9 %	≥ 6 %	Clics en los botones de WhatsApp ÷ visitantes únicos de la web × 100	Porcentaje	Mensual
I06	> 2 horas	30 min – 2 h	≤ 30 min	Minutos hasta la primera respuesta, sumados ÷ conversaciones iniciadas en horario	Minutos	Semanal
I07	< 85 %	85 – 99 %	≥ 100 %	Publicaciones reales + publicaciones programadas × 100	Porcentaje	Mensual
I08	> \$4.500	\$3.000 – \$4.500	≤ \$3.000	Inversión en pauta del periodo ÷ conversaciones de WhatsApp iniciadas desde anuncios	Pesos por conversación	Semanal durante la campaña
I09	< 10 %	10 – 19 %	≥ 20 %	Pedidos con código de campaña ÷ conversaciones iniciadas desde anuncios × 100	Porcentaje	Mensual
I10	< 70 % de la curva	70 – 99 %	≥ 100 %	Hogares registrados con autorización, acumulados ÷ hogares programados a la fecha × 100	Porcentaje sobre la curva (≈ 42 hogares por mes)	Mensual
I11	< 25 %	25 – 39 %	≥ 40 %	Miembros con dos o más pedidos en el trimestre ÷ miembros activos en el trimestre × 100	Porcentaje	Trimestral

ID	CRÍTICO	NORMAL	SATISFACTORIO	FÓRMULA	UNIDAD	PERIODICIDAD
I12	> 5 %	2 – 5 %	< 2 %	Miembros que piden la baja o bloquean en el mes ÷ miembros al inicio del mes × 100	Porcentaje	Mensual
I13	< 50 %	50 – 99 %	100 %	Referencias con ficha de laboratorio publicada y QR funcionando ÷ referencias activas × 100	Porcentaje	Trimestral
I14	< 1	1 – 2,9	≥ 3	Escaneos del QR en el mes ÷ paquetes despachados en el mes × 100	Escaneos por cada 100 paquetes	Mensual
I15	< 90 % de lo programado	90 – 99 %	100 %	Requisitos cumplidos ÷ requisitos aplicables de la Resolución 2674 de 2013 × 100	Porcentaje	Semestral

Eficacia Mide si se logró lo propuesto: resultado frente a la meta.

Efectividad Mide si lo logrado produjo el efecto buscado en el cliente o el mercado.

Desempeño Resultado de cada estrategia en el mercado.

Eficiencia Mide cuántos recursos costó lograrlo: resultado por recurso usado.

Gestión Seguimiento directivo: dice si el plan avanza.

Operación El hacer diario, semana a semana.

Lo que la empresa puede hacer el lunes

La propuesta no pide una máquina ni una planta: pide decidir, anotar, publicar y mostrar. Con eso empieza a ser una marca que se puede elegir.

01

Transformamos la marca

Renovar estratégicamente Arepas El Encanto para construir una marca contemporánea, coherente y preparada para competir, sin perder su origen artesanal y antioqueño.

02

Construimos dónde vive

Construir un ecosistema digital propio e integrado —web, Instagram, Facebook y WhatsApp, conectados por Meta— que reduzca la distancia entre descubrir la marca, informarse y contactarla.

03

Hacemos que la descubran

Construir un territorio de comunicación propio alrededor del origen, la tradición, la practicidad y la experiencia de consumo de Arepas El Encanto, bajo un concepto rector: «Hay sabores que tienen algo.

04

Convertimos audiencia en relación

Construir una relación directa y medible con los consumidores de Arepas El Encanto para conocer sus preferencias, mejorar la recompra y apoyar las decisiones comerciales futuras.

05

Convertimos la promesa en evidencia

Convertir la transparencia de producto en un elemento de diferenciación y confianza para Arepas El Encanto.



Hay sabores que tienen algo. **Nosotros lo llamamos El Encanto.**

VÉRTICE · estrategia, tecnología e inteligencia artificial para entregar valor

- Anthropic. (2026). *Claude (Opus 5.5)* [Modelo de lenguaje de gran tamaño, usado como apoyo de redacción y de desarrollo del sitio]. <https://claude.ai>
- Arepas El Encanto. (2026). *Documentos de diagnóstico de marca: situación actual, situación deseada y manual de identidad* [Documentos internos facilitados por la empresa].
- CEIPA Business School. (2026). *Trabajo de aplicación, entrega 2: descripción de la actividad y rúbrica* [Guía de la actividad]. Generación de Estrategias y Creación de Valor.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley Estatutaria 1581 de 2012*, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2022). *Ley 2232 de 2022*, por la cual se establecen medidas tendientes a la reducción gradual de la producción y consumo de determinados productos plásticos de un solo uso. Diario Oficial.
- EMIS. (2026). *Sary S.A.S. — Perfil de compañía*. ISI Markets.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Losada Strange, J. M. (2026). *Clase 7: segunda entrega del trabajo de aplicación* [Clase virtual, 29 de septiembre]. Generación de Estrategias y Creación de Valor, CEIPA Business School.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Decreto 1377 de 2013*, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012. Diario Oficial.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674 de 2013*, por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones [requisitos sanitarios y buenas prácticas de manufactura]. MinSalud.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Resolución 810 de 2021*, por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados o empacados para consumo humano. MinSalud.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Resolución 2492 de 2022*, por la cual se modifica la Resolución 810 de 2021 sobre etiquetado nutricional y frontal de advertencia. MinSalud.
- NielsenIQ. (2025). *Estudio del canal tradicional en Colombia*. Reportado en La República.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78–93.
- VÉRTICE. (2026a). *Estudios competitivos: Matriz de Perfil Competitivo de Arepas El Encanto frente a Arepas Sary y Arepas Sonsonense* [Documento de trabajo]. CEIPA Business School.
- VÉRTICE. (2026b). *Trabajo de aplicación, primera entrega: Arepas El Encanto* [Capítulos 3 al 9]. CEIPA Business School. <https://grupo3vertice.pro/entregables/semana-04.html>
- VÉRTICE. (2026c). *Taller de análisis de riesgos: doce riesgos de las cuatro macroestrategias* [Documento de trabajo]. CEIPA Business School. <https://grupo3vertice.pro/entregables/semana-06.html>
- Worldpanel by Numerator. (2025). *Estudio de consumo de arepa en Colombia* [Panel de hogares sobre 257.000 ocasiones de consumo].

Las cifras de la empresa y del mercado provienen de la primera entrega (VÉRTICE, 2026b). Los costos son estimaciones de referencia del equipo, por confirmar con cotización.