



TRABAJO DE GRADO
OPCIÓN SEMINARIO-DIPLOMADO.

PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LICORES JHOTA: INNOVACIÓN Y
OPTIMIZACIÓN LOGÍSTICA PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL
MERCADO DE QUIBDÓ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON.

YUDIS TATIANA GARRIDO SERNA
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

LUZ LEIDY ORTIZ PADILLA
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

SEMINARIO GESTIÓN ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

ANDRES FELIPE CUERVO DIAZ
TUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

OPCIÓN DE TRABAJO DE GRADO SEMINARIO-DIPLOMADO.

Agradecimientos

Expreso mis más sinceros agradecimientos a los docentes y directivos de la universidad por su orientación y acompañamiento durante el desarrollo de este proceso académico. De manera especial, agradezco a los doctores Yiseth Yalira Blandón Conto, Wilver Mosquera Palacios y Narlin Johana Mosquera Urrutia por sus valiosos aportes, conocimientos y guías permanente en la construcción de este trabajo, además a nuestro tutor Andrés Felipe Cuervo Diaz.

Yudis Tatiana Garrido Serna

Agradezco a los docentes y directivos de la universidad por su compromiso con la formación académica y profesional. De manera especial, expreso mi gratitud a los doctores Yiseth Yalira Blandón Conto, Wilver Mosquera Palacios y Narlin Johana Mosquera Urrutia por su orientación, acompañamiento y aportes significativos en el desarrollo de este trabajo de grado, además a nuestro tutor Andrés Felipe Cuervo Diaz.

Luz Leidy Ortiz Padilla

Tabla de contenido

Resumen.....	9
1. Introducción	10
2. Planteamiento del problema.....	11
2.1 Contexto de la empresa.....	11
2.2 Diagnóstico preliminar de la empresa.....	12
2.3 Problema de investigación	13
2.4 Objetivos.....	14
2.4.1 Objetivo general.....	14
2.3.2 Objetivos específicos	14
3. Marco teórico	16
3.1 Gestión estratégica	16
3.2 Innovación.....	16
3.3 La optimización logística.....	17
3.4 Orientación al mercado	17
3.5 Las cinco Fuerzas de Porter	18
3.6 Prospectiva estratégica.....	19
3.7 Sistema de Gestión Estratégico de Innovación.....	19
4. Metodología	21
4.1 Enfoque	21

4.2 Tipo de investigación	21
4.3 Diseño metodológico	21
4.4 Población y muestra.....	22
4.5 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	22
4.6 Procedimiento	22
4.7 Análisis de la información	23
5. Diagnostico de la empresa	24
5.1 Caracterización de los sujetos de estudio.....	24
5.2 Resultados de la encuesta de motivos de compra	25
5.3 Análisis de resultados.....	26
5.4 Necesidades estratégicas identificadas	27
5.5 Diagrama de espina de pescado (Ishikawa)	28
5.6 DOFA	30
6. Diseño del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación	32
6.1 Fundamentación del sistema	32
6.2 Estructura del sistema	33
6.3 Componente I. Gestión de la Innovación.....	35
6.3.1 Innovación Disruptiva (Christensen, 1997)	36
6.3.2 Eventos Temáticos Culturales.....	36
6.4 Componente II. Gestión Logística	37

6.4.1 Gestión de Cadena de Suministro Sostenible	37
6.4.2 Just-In-Time (JIT) Adaptado a Pymes	37
6.4.3 Prospectiva Estratégica	38
6.4.4 Sostenibilidad Logística Iniciativas Verdes:	38
6.4.5 Proceso de Abastecimiento Responsable: Gerente de Compras Frecuencia: Quincenal	38
6.5 Componente III. Gestión Comercial	39
6.5.1 Marketing Estrategia Omnicanal	39
6.5.2 Alianzas Estratégicas con Proveedores Objetivos:	40
6.5.3 Sostenibilidad Logística Iniciativas Verdes:	41
6.6 Componente IV. Gestión Organizacional.....	41
6.6.1 Documentación de Procesos.....	41
6.6.2 Proceso de Abastecimiento	42
6.6.3 Proceso de Ventas y Atención a Eventos	43
6.6.3 Manual de Funciones	43
6.7 Seguimiento y evaluación del sistema	48
6.8 Viabilidad del sistema	49
6.8.1 Inversión Inicial Requerida.....	49
6.8.2 Proyección de Ingresos	50
6.8.3 Proyección de gastos.....	51

6.8.4 Flujo de Caja Proyectado	52
6.8.5 Indicadores Financieros	52
6.8.6 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	54
6.9 Cronograma de implementación	55
6.9.1 Diagrama de Gantt (Síntesis)	55
6.9.2 Diagrama PERT	56
6.10 Plan de contingencia	58
6.10.1 Acciones específicas por escenario	59
7. Resultados esperados	63
8. Conclusiones	64
9. Recomendaciones	66
Referencias.....	67
Anexos	69

Lista de tablas

Tabla 1. Estrategias para el sistema	27
Tabla 2. Matriz DOFA	30
Tabla 3. Calendario temático	37
Tabla 4. Checklist semanal de verificación y control	46
Tabla 5. Checklist mensual de verificación y control	47
Tabla 6. Checklist trimestral de verificación y control	47
Tabla 7. Métricas e indicadores de impacto esperados del plan de gestión estratégica	48
Tabla 8. Inversión inicial.....	49
Tabla 9. Proyección de ingresos.....	50
Tabla 10. Proyección de gastos – Año 1	51
Tabla 11. Proyección de gastos – Año 2	51
Tabla 12. Flujo de caja proyectado	52
Tabla 13. Análisis de sensibilidad.....	53
Tabla 14. Resultados esperados	54
Tabla 15. Actividades del proyecto.....	56
Tabla 16. Identificación de riesgos	58

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama Ishikawa.....	30
Figura 2. Estructura sistema.....	35
Figura 3. Diagrama Gannt.....	56
Figura 4. Diagrama PERT.....	57

Resumen

La investigación de tipo aplicada tuvo como intención diseñar un Sistema de Gestión Estratégica de Innovación para la empresa Licores Jhota ubicada en el municipio de Quibdó, con el fin de incrementar su competitividad a partir de la articulación de estrategias de innovación, mejora logística, gestión comercial y gestión organizacional. El estudio de la investigación surgió a partir de la necesidad de dar respuesta a las limitaciones detectadas por la empresa en lo que respecta a la diferenciación del producto, la gestión de inventarios, la fidelización del cliente y la estandarización de los procesos internos. El desarrollo metodológico de la investigación es de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental de tipo transversal. La información fue recolectada a través de la aplicación de una encuesta estructurada a una muestra de clientes de la empresa, cuyos resultados permitieron identificar las necesidades estratégicas básicas que dieron pie a la propuesta. Como resultado se estructuró un sistema conformado por cuatro componentes: gestión de la innovación, gestión logística, gestión comercial y gestión organizacional, a partir de la cual se articula un sistema de mecanismos de seguimiento, evaluación, análisis de viabilidad financiera y un plan de contingencias. La propuesta permitirá contribuir al fortalecimiento del posicionamiento de Licores Jhota, de los procesos internos desde el punto de vista de satisfacción del cliente y al desarrollo de una cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora continua, de tal manera que favorezca la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en el mercado local.

Palabras clave: gestión estratégica, innovación, competitividad, logística, sistema de gestión, pymes.

1. Introducción

En un entorno caracterizado por mercados cada vez más cambiantes y competitivos, las pymes se ven obligadas a mejorar su capacidad de adaptación alineándola con estrategias que favorezcan la innovación, la eficiencia de los procesos y la generación de valor para sus clientes. La gestión estratégica de la innovación se ha consolidado, en este sentido, como un elemento clave para mejorar la competitividad organizacional. Para las empresas ubicadas en el sector comercial -como es el caso de Licores Jhota-, el uso de herramientas de gestión puede plantearse como una alternativa para dar respuesta a las nuevas exigencias del mercado y fomentar su posicionamiento mediante procesos organizativos más eficientes.

El objetivo del trabajo es diseñar un Sistema de Gestión Estratégica de Innovación para Licores Jhota, situados en la ciudad de Quibdó, para así procurar el fortalecimiento de su competitividad mediante la conexión de estrategias de innovación, optimización logística, gestión comercial y la gestión organizacional. Para ello, se llevó a cabo una investigación con enfoque cuantitativo, siendo la técnica utilizada para la recolección de información la encuesta, que sirvió para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.

La investigación está organizada en 9 capítulos. Primero, se expone el planteamiento del problema, los objetivos y el marco teórico que da apoyo a la investigación; luego se explica la metodología utilizada y los resultados del diagnóstico. A partir de estos hallazgos se desarrolla el Sistema de Gestión Estratégica de Innovación, compuesto a su vez de componentes relacionados con la innovación, la logística, la gestión comercial y la gestión organizacional, sumados del seguimiento y de la evaluación, del análisis de viabilidad y del plan de contingencia y se exponen los resultados esperados, las conclusiones y las recomendaciones.

2. Planteamiento del problema

2.1 Contexto de la empresa

Licores Jhota es una microempresa con sede en el barrio Cabí de la ciudad de Quibdó, Chocó, dedicada a la venta de licores y a la organización de fiestas. Desde su inicio de actividades en 2018, la microempresa ha procurado posicionarse en el mercado local a través de la puesta a disposición de productos clásicos y experiencias que están dirigidas a la población consumidora de la región. Ahora bien, al igual que muchos casos de pequeñas y medianas empresas colombianas, también debe enfrentarse a un entorno marcado por la competencia, que requiere a toda costa un cambio en la preferencia de los consumidores, así como el reforzamiento de sus capacidades organizacionales para garantizar su continuidad y crecimiento dentro del mercado.

Estudios previos han evidenciado que la competitividad de las pequeñas y medianas empresas está ligada de forma importante a su capacidad de poner en práctica procesos de innovación, a ejercer la gestión interna y orientar los recursos para generar ventajas competitivas sostenibles (Tobón Perilla et al., 2022). En ese sentido, la gestión estratégica se convierte en un elemento fundamental para las organizaciones que quieren tener capacidad de responder a las exigencias del entorno, aumentar su productividad y responder de forma eficiente a las exigencias de sus mercados (Gómez y Jiménez , 2021).

Del mismo modo, la literatura especializada destaca que la innovación en productos, procesos y modelos de gestión es uno de los principales determinantes de la competitividad de las pymes, dado que -mediante el mismo proceso de innovación- logran diferenciarse de su competencia, optimizar sus recursos y reforzar el posicionamiento comercial (Gálvez y García, 2012). Por esta razón, el desarrollo de capacidades organizativas orientadas a la innovación y a la

mejora continua es una condición necesaria para poder responder a la actualidad del mercado y garantizar la sostenibilidad de la empresa.

2.2 Diagnóstico preliminar de la empresa

A partir de la información dinámica brindada por la empresa y de la verificación inicial del funcionamiento, es posible identificar que Licores Jhota tiene oportunidades de mejora vinculadas a la planeación estratégica, la organización de los procesos internos y la gestión toda de sus actividades comerciales y logísticas. Si bien la empresa ha logrado sostenerse en el mercado local y tiene posicionamiento con sus clientes, en la actualidad no está implementado un sistema estructurado que vincule la innovación, la gestión logística, el seguimiento de indicadores y la toma de decisiones estratégicas, situación que puede perjudicar las oportunidades de la empresa para responder adecuadamente a los cambios del entorno empresarial.

La evidencia científica indica que las pymes que no cuentan con procesos formales de gestión, innovación y planeación tienen problemas más difíciles para consolidar ventajas competitivas y para mantener el crecimiento que requieren en mercados cada vez más competitivos (Silva, 2021). Las organizaciones que fortalecen sus procesos internos haciendo uso de modelos de gestión orientados a la innovación logran incrementar el desempeño organizacional y sus niveles de competitividad (Tobón Perilla et al., 2022).

Bajo este enfoque, se considera pertinente realizar un diagnóstico organizacional que permita reconocer cuáles son las principales necesidades estratégicas de Licores Jhota desde la óptica de sus clientes, para poder diseñar a partir de ello un Sistema de Gestión Estratégica de Innovación que aglutine acciones vinculadas con la innovación de productos, la optimización logística, la gestión comercial y el seguimiento de los procesos organizacionales. Dicha

propuesta se fundamenta en el supuesto de que los sistemas de gestión de la innovación deben plantearse a partir de las necesidades de la organización y estar orientados hacia la mejora continua y la generación de valor (ISO, 2019).

2.3 Problema de investigación

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) se han convertido en uno de los principales motores del desarrollo económico, de la creación de empleo y de la dinamización de los mercados locales, pero están expuestas a importantes problemas. Estas organizaciones deben afrontar los retos de la innovación, de la estrategia y de la capacidad de ajuste a situaciones de intenso compromiso. En el caso de las empresas manufactureras en Colombia, los obstáculos a la hora de innovar tienen que ver con la escasez de recursos propios, con la incertidumbre que provoca la propia demanda de sus bienes y servicios innovadores (ANDI, 2024).

Los estudios científicos y la práctica empresarial corroboran que aquellas organizaciones que desarrollan procesos innovadores insertan la gestión del conocimiento en la misma, desarrollan capacidades organizacionales, terminan por tener un nivel de competitividad y desempeño mucho mayor. A nivel de pymes y en el desarrollo de un estudio en 256 pymes colombianas, los hallazgos de Riascos y Aguilera (2024) muestran que la madurez en la gestión del conocimiento podría ejercer una relación significativa en la generación de innovación empresarial o convertirla en un elemento estratégico en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas en momentos en que se enfrentan a transformaciones organizacionales.

La literatura también encuentra pruebas en pymes colombianas en donde la innovación en procesos, el trabajo colaborativo y la gestión de las estrategias organizacionales están en favor del crecimiento empresarial y el desarrollo de la competitividad en mercados cada vez más cambiantes (González et al., 2024). La literatura actual en logística considera a las cadenas de

suministro como un elemento clave de la competitividad de las pymes; sin embargo, los diferentes estudios realizados en Colombia muestran que las pymes tienen aún oportunidades de mejorar en cuanto a la gestión de aprovisionamiento, la gestión de inventarios, el uso de la tecnología para el control de procesos y la gestión del riesgo logístico, lo cual limita la eficiencia del negocio y su capacidad de reacción a las necesidades del mercado (Lay-De-León et al., 2024).

Lo anterior se observa también en la empresa Licores Jhota, cuyo giro de negocio es la comercialización de bebidas alcohólicas y la organización de eventos en la ciudad de Quibdó. A través de la revisión preliminar de su operación se percibe la necesidad de mejorar la planificación estratégica, la interrelación de los procesos organizacionales, la innovación en la oferta de valor y la gestión logística, ya que no cuenta actualmente con un sistema que articule estos elementos en un proceso continuo de seguimiento, monitoreo y mejora.

Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar un Sistema de Gestión Estratégica de Innovación que integre estrategias de innovación en productos y optimización logística para fortalecer el posicionamiento competitivo de Licores Jhota en el mercado de Quibdó?

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión estratégica de innovación que integre innovación en productos y optimización logística para mejorar el posicionamiento competitivo de Licores Jhota en el mercado de Quibdó.

2.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el contexto del mercado de licores en Chocó post- monopolio

- Desarrollar estrategias de innovación en productos (licores artesanales)
- Optimizar procesos logísticos mediante tecnología y alianzas
- Establecer métricas de seguimiento y control de gestión
- Proyectar resultados financieros y operativos del plan

3. Marco teórico

3.1 Gestión estratégica

La gestión estratégica es un proceso por el cual las organizaciones analizan su entorno, establecen los objetivos a largo plazo para, luego, fijar las acciones necesarias para obtener ventajas competitivas sostenibles. Mintzberg (1987) postula que la estrategia no se debe concebir solamente como un plan formal, sino también como un patrón de decisiones que integra de forma deliberada con emergente siendo las organizaciones capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Esta forma de entender la gestión estratégica implica que esta práctica une la planificación con la capacidad de aprendizaje organizacional para responder a tiempo a los retos del mercado.

Desde hace unos pocos años la gestión estratégica va más allá de interpelar la formulación de objetivos y avanza con una orientación a la integración de los procesos, recursos y capacidades organizacionales para la creación de valor. En pequeñas y medianas empresas, este enfoque permite una toma de decisiones fundamentada, aumenta la competitividad y ayuda a la sostenibilidad organizacional mediante la integración de estrategia, innovación y mejora continua (Mintzberg, 1987; Tobón Perilla et al., 2022).

3.2 Innovación

La innovación es uno de los motores más relevantes para el crecimiento y la competitividad organizacionales. Para Schumpeter (1942), la innovación era asociada a la introducción de nuevos productos, procesos, mercados o formas de organización que provocan búsquedas de la economía, mediante lo que él denominó destrucción creativa. Desde esta óptica, las empresas consiguen ventajas competitivas cuando encuentran soluciones distintas que dan respuesta a las necesidades del propio mercado.

Más tarde, Christensen (1997) amplió la teoría de la innovación mediante el concepto de innovación disruptiva, al indicar que las organizaciones son capaces de provocar cambios significativos en los mercados a partir de propuestas de valor novedosas que transforman los patrones de consumo establecidos. La innovación ha llegado a ser, en la actualidad, una capacidad organizacional con la que es necesario llevar a cabo procesos sistemáticos de planificación, evaluación y aprendizaje continuo que mejoren la competitividad de las empresas (Christensen, 1997; Riascos-Erazo & Aguilera-Castro, 2024).

3.3 La optimización logística

La optimización logística es el conjunto de actividades dirigidas a planificar, coordinar y controlar el eficiente flujo de los materiales, de la información y de los recursos desde los proveedores hasta el consumidor final. Carter y Rogers (2008) afirman que una buena gestión logística debe integrar criterios económicos, ambientales y sociales que favorezca tanto la sostenibilidad de las cadenas de suministro como el avance del rendimiento organizacional.

Por otro lado, la filosofía Just in Time (JIT), propuesta por Ohno (1988) tiene como fin la reducción de desperdicios a partir de la planificación correcta de los inventarios, la coordinación con los proveedores y la eliminación de las actividades que no añaden valor. Las pequeñas empresas pueden optimizar los recursos, aumentar la disponibilidad de los productos y mejorar la eficiencia productiva a partir de estas prácticas, permitiendo que aparezcan como un pilar esencial de los modernos sistemas de gestión empresarial (Ohno 1988; Lay-De-León et al., 2024).

3.4 Orientación al mercado

La orientación al mercado es una filosofía de gestión organizativa que basa las decisiones sobre la empresa en el conocimiento de las necesidades del cliente, el análisis de la competencia

y la integración de las áreas de la empresa. Narver y Slater (1990) consideran que esta orientación se asienta sobre tres dimensiones de orientación al cliente, la orientación hacia la competencia y la coordinación inter-funcional, que generan la idea de crear un mayor valor para el consumidor y, al mismo tiempo, mejorar el rendimiento de la empresa.

Las organizaciones orientadas al mercado desarrollan la competencia de identificar las oportunidades de negocio, de formular los cambios en las estrategias permitidos y de responder a los cambios en las preferencias de los consumidores. La orientación al mercado está relacionada con la forma en que las organizaciones gestionan sus relaciones de negocio a través de la innovación y el comportamiento del consumidor, indicando que esta orientación se vincula con el fomento de la innovación, las relaciones con los clientes y la mejora de la competitividad, especialmente en aquellas organizaciones de tipo pequeño y mediano que tienen lugar en el contexto de mercados muy activos (Narver & Slater, 1990).

3.5 Las cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis para determinar el nivel de competitividad existente en un sector económico con el fin de analizar la rivalidad que existe en el grupo de posibles competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la existencia de productos claramente sustitutos (Porter, 1980). Con este análisis se puede identificar una serie de oportunidades y amenazas que impactan directamente en la rentabilidad y en el posicionamiento de las organizaciones.

Aplicando este modelo se pueden establecer estrategias que fortalezcan la ventaja competitiva y mejoren la capacidad de respuesta ante las características del entorno. En el ámbito de las empresas comerciales, el análisis de las Cinco Fuerzas permite analizar los factores

externos que limitan las posibilidades de competir y que debe de tenerse en cuenta para orientar la toma de decisiones estratégicas en el sentido de incrementar el valor que se ofrece al mercado (Porter, 1980, p. 4).

3.6 Prospectiva estratégica

La prospectiva estratégica es una disciplina que se orienta al análisis de los escenarios futuros que se adoptan para dar apoyo a la toma de decisiones organizacionales bajo situaciones que están marcadas por la incertidumbre. De acuerdo con Godet (2001), la prospectiva no es predecir el futuro, sino el construir diferentes escenarios posibles con el fin de anticipar los riesgos, identificar las oportunidades y establecer así estrategias más flexibles a los cambios del entorno. La prospectiva permite a las organizaciones ser más adaptativas al poner en marcha procesos -análisis, planificación y seguimiento- que hacen posible llevar a cabo la gestión del cambio. En las pequeñas empresas, este enfoque permite minimizar la incertidumbre, mejorar la planificación estratégica y fortalecer la capacidad de responder a mercados cambiantes y muy competitivos (Godet, 2001).

3.7 Sistema de Gestión Estratégico de Innovación

Un Sistema de Gestión Estratégico de Innovación se pueden definir como un grupo de procesos, políticas, recursos y mecanismos organizacionales para planificar, desarrollar, implementar y mejorar de manera continua las actividades de innovación dentro de una organización. La Norma ISO 56002:2019 establece las directrices para el diseño de sistemas de gestión de la innovación, sistemas que deben permitir el desarrollo de capacidades organizacionales, fomentar una atmósfera innovadora e integrar la innovación con la estrategia empresarial en cualquier tipo de organización y para cualquier tipo de sector económico.

La literatura reciente pone de relieve que los sistemas de gestión de la innovación proporcionan un enfoque estructurado para convertir ideas en resultados organizacionales, propiciando la interrelación entre liderazgo, planificación, operación, evaluación del rendimiento y mejora continua. También hay evidencias para considerar que el uso de un sistema de gestión basado en la norma ISO 56002 favorece el desarrollo de capacidades de innovación, favorece la operativa del uso de los procesos y mejora la competitividad de la empresa a partir de la integración de la innovación en la estrategia organizacional de manera continua (Kihlander et al., 2024).

4. Metodología

4.1 Enfoque

La investigación se desarrolló bajo un enfoque de tipo cuantitativo, el cual permitió recolectar información numérica y así analizar el tipo de percepción que tienen los clientes de Licores Jhota sobre los distintos elementos o aspectos vinculantes con la innovación, la gestión comercial, la logística y el posicionamiento de la empresa. Para Hernández Sampieri y Mendoza (2023), el enfoque cuantitativo se caracteriza por medir de forma objetiva las variables mediante instrumentos estructurados, y así aplicar el análisis estadístico en los datos, por lo tanto mediante el enfoque cuantitativo se podrán dar respuesta a los objetivos de la investigación.

4.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, ya que busca identificar y caracterizar las condiciones presentes de la empresa considerándose la percepción que tienen de la misma los clientes, permitiendo conocer las necesidades principales relacionadas con la innovación y la gestión estratégica. Conforme a lo estipulado por Hernández Sampieri y Mendoza (2023), el propósito de los estudios descriptivos radica en detallar las características de un fenómeno y brindarle información que sirva como punto de partida para tomar decisiones adecuadas.

4.3 Diseño metodológico

El trabajo fue realizado a partir de un diseño no experimental de tipo transversal, en razón de que la información fue recolectada en un único instante en el tiempo sin que las variables objeto de estudio fuesen manipuladas. Esa circunstancia permitió describir la situación actual de la empresa, así como también el suministro de información que sirviera de punto de partida para la construcción del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación.

4.4 Población y muestra

La población estuvo conformada por todos los clientes de Licores Jhota que hacen sus compras en el local situado en el barrio Cabí del municipio de Quibdó. La población fue de 50 clientes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se tuvo en cuenta la disponibilidad y el consentimiento de los participantes durante el periodo de aplicación del instrumento.

4.5 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica fue la encuesta, ya que es una herramienta que permite la recolección de datos directamente de los participantes de forma muy ordenada constituido por 25 preguntas, elaborado utilizando Google Forms (Anexo A). El cuestionario estuvo integrado por preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco niveles y se centró en evaluar los siguientes atributos:

- percepción del servicio;
- innovación de productos;
- experiencia de compra;
- procesos logísticos;
- satisfacción del cliente;
- posicionamiento de la compañía.

4.6 Procedimiento

La investigación se desarrolló a lo largo de cuatro etapas:

Fase 1. Revisión de literatura. Se llevó a cabo una búsqueda de la literatura científica sobre gestión estratégica, innovación, logística y sistemas de gestión de la innovación en bases de datos científicas como Scopus, SciELO, ScienceDirect y Google Scholar.

Fase 2. Diseño del instrumento. Se desarrolló el cuestionario según los objetivos de la investigación y las variables objeto de análisis.

Fase 3. Recolección de la información. La encuesta se realizó a los clientes de Licores Jhota usando Google Forms promoviendo el carácter voluntario y la confidencialidad de la información.

Fase 4. Análisis de resultados. Los datos obtenidos fueron agrupados y analizados para identificar las necesidades estratégicas de la empresa y que constituyeron la base para el diseño del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación.

4.7 Análisis de la información

La información recogida fue exportada desde Google Forms a Microsoft Excel para su tratamiento, a continuación, se realizó un análisis a partir de estadística descriptiva considerando frecuencias absolutas, porcentajes y gráficos que potenciaron la interpretación de los datos, los hallazgos obtenidos contribuyeron a identificar las principales necesidades de la empresa y fueron la base del diseño del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación.

5. Diagnostico de la empresa

Con la intención de identificar las principales necesidades estratégicas de Licores Jhota, se desarrolló una encuesta con una estructura orientada a 50 clientes del establecimiento comercial. La información recogida permitió conocer la percepción de quienes consumen sobre las temáticas de la innovación de productos, la experiencia de compra, la gestión logística, la gestión comercial y el posicionamiento de incluso las oportunidades de fortalecimiento organizacional. De este modo, los resultados permiten tener el sustento adecuado para el diseño del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación presentado en esta investigación.

5.1 Caracterización de los sujetos de estudio

La encuesta fue aplicada a una muestra de 50 clientes de Licores Jhota. La caracterización por sexo mostró que el 54 % (27 participantes) son del sexo masculino, el 44 % (22 participantes) del sexo femenino, y el 2 % (1 participante) prefirió no contestar la pregunta. Tal distribución pone de manifiesto el equilibrio de la participación de ambos grupos; podríamos decir que con ello se obtiene una visión relativamente amplia sobre la percepción de los consumidores.

Con respecto a la edad, el 38 % de la población participante se encuentra dentro del rango de entre 18 y 25 años de edad, seguido por un 38 % que se encuentra entre 26 y 35 años de edad, un 10 % dentro del grupo de entre 36 y 45 años de edad y un 14 % que son los mayores de 45 años de edad. De lo anterior podemos inferir que la mayor parte de nuestros clientes sigue perteneciendo a poblaciones jóvenes y activas económicamente, grupo que puede significar un mercado potencial importante en el que aún podemos establecer estrategias para innovar y fidelizar.

Con respecto a la frecuencia de compra, el 38 % de la población manifestó realizar sus compras una vez al mes, el 30 % comprar entre dos y tres veces al mes y el 28 % comprar más de 4 veces al mes, un 4 % de la población dijo estar realizando su primera compra. Esto último indica que la mayoría de los clientes son recurrentes (dado que no son compras aisladas), cosa que puede ser importante para establecer estrategias con respecto a la fidelización.

El principal motivo de compra sería el del propio consumo (62 %), seguido de la compra para el consumo y actividades relacionadas con eventos (14 %), para reuniones familiares (12 %), para celebraciones (10 %), otros motivos (2 %). Este comportamiento refleja que existe una gran parte de la demanda que la empresa concentra en su cliente de consumo habitual, pero que la empresa también participa de la actividad social y de eventos.

5.2 Resultados de la encuesta de motivos de compra

Los resultados que hemos obtenido nos revelan que existe una opinión favorable de los clientes hacia la empresa cuando se trata de proponer el fomento de la innovación en la misma (80 % de los encuestados se mostró de acuerdo o muy de acuerdo en que Licores Jhota debe contar con productos diferentes a los ofrecidos por otras licoreras, mientras que el 68 % de ellos indicaron que estarían dispuestos a comprar licores artesanales elaborados con productos tradicionales del Chocó).

En cuanto a la experiencia del cliente, el 80 % de los encuestados afirmó incluso que participaría en eventos culturales organizados por la empresa y el mismo porcentaje considera que este tipo de eventos mejorarían la imagen corporativa. Del mismo modo, el 86 % de ellos afirma que prefiere aquellos establecimientos que ofrezcan experiencias más allá de la mera venta de productos, lo que pone de manifiesto la importancia y la necesidad de implementar estrategias de diferenciación en función de las experiencias de consumo.

En lo que se refiere a la gestión logística, el 68 % de los encuestados considera que existen posibilidades de mejora asociadas a la disponibilidad de algunos productos, mientras que el 82 % de ellos considera que la permanencia en el abastecimiento es importante. El 68% de los encuestados igualmente se sintió en la capacidad de sugerir una mejora de los tiempos en la atención y el 88% pensaba que la mejora en la organización permitiría mejorar la calidad de la atención y del servicio proporcionado por nuestra empresa.

En el componente comercial, el 88% de los encuestados se sintieron con la capacidad de sugerir fomentar una política de programas de fidelización y promociones en la atención al cliente, el 78% prefirió recibir información a través de las redes sociales y/o WhatsApp y el 92% consideraba que la comunicación con sus clientes debía ser más intensa de la que tiene la empresa con sus clientes.

Por último, los resultados obtenidos en la parte correspondiente al posicionamiento indican que un 92 % de los interrogados recomendaría Licores Jhota a sus familiares y amigos; un 92 % opina que la empresa tiene potencial para poder instalarse como una de las licoreras más importantes del municipio de Quibdó; y un 84 %, así mismo, expresó su intención de seguir comprando en el establecimiento.

5.3 Análisis de resultados

El diagnóstico indica que Licores Jhota tiene una percepción positiva por parte de sus clientes, en especial en lo que respecta a la confianza, la recomendación del establecimiento e intención de recompra. Estos resultados suponen una fortaleza para la organización ya que reflejan una correcta aceptación del establecimiento en el mercado local y representan una base propicia para el impulso de procesos de crecimiento empresarial.

Por otro lado, los datos obtenidos permitieron identificar oportunidades estratégicas de mejora de la empresa. En este sentido, los clientes expresan el deseo de acceder a productos innovadores; participar en eventos culturales, recibir promociones adecuadas; y tener mayor variedad de productos a la hora de comprar. También se presentan necesidades que tienen que ver con la mejora de la gestión logística, en particular con el suministro correcto de inventarios, y con la mejora en los propios procesos internos del establecimiento.

Desde la perspectiva estratégica, los resultados evidencian que la empresa tiene que reforzar la integración entre innovación, logística, gestión comercial, y los mecanismos de seguimiento. Por ello mismo, los resultados obtenidos constituyen la base del diseño del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación, orientado a satisfacer de forma estructurada las necesidades halladas a partir del diagnóstico.

5.4 Necesidades estratégicas identificadas

A partir del análisis de dicha información se procedió a identificar las principales necesidades estratégicas que orientan el diseño del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación.

*Tabla 1.
Estrategias para el sistema*

Hallazgo identificado	Necesidad estratégica	Componente del Sistema
Los clientes demandan mayor innovación y nuevos productos.	Fortalecer la innovación en productos y servicios.	Componente I. Gestión de la Innovación

Existe interés en eventos y experiencias diferenciadoras.	Desarrollar estrategias de valor agregado mediante experiencias culturales.	Componente I. Gestión de la Innovación
Se identifican oportunidades para mejorar la disponibilidad de productos y la organización de los procesos.	Optimizar la gestión logística y el control de inventarios.	Componente II. Gestión Logística
Los clientes solicitan promociones y mayor comunicación con la empresa.	Fortalecer la gestión comercial mediante programas de fidelización y estrategias de comunicación.	Componente III. Gestión Comercial
Se requiere evaluar permanentemente el desempeño organizacional para garantizar la mejora continua.	Implementar mecanismos de seguimiento mediante indicadores de gestión.	Componente IV. Seguimiento y Evaluación

Nota. Elaboración propia

5.5 Diagrama de espina de pescado (Ishikawa)

Problema: Estancamiento en posicionamiento de mercado. Ver figura 1.

Causas principales identificadas

1. Productos (Genéricos)

- Sin diferenciación vs competencia.
- Ausencia de productos exclusivos.

- No aprovechamiento de tendencias (artesanales).

2. Logística (Ineficiente)

- Quiebres de inventario frecuentes (25%).
- Sobre stock de productos (15%).
- Altos costos logísticos (4% ventas).
- Dependencia de pocos proveedores.

3. Clientes (Baja fidelización)

- Menos del 40% de clientes recurrentes.
- Ausencia de programa de fidelización.
- Poca comunicación digital.

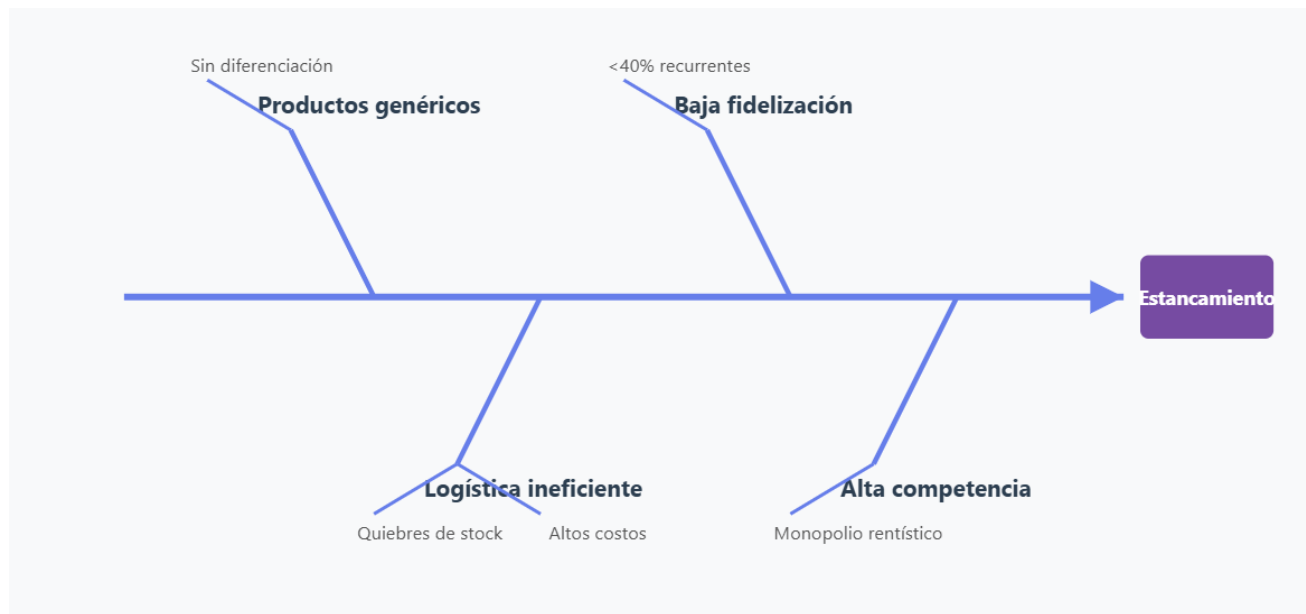
4. Competencia (Alta presión)

- Monopolio rentístico tradicional.
- Contrabando (20-30% mercado).
- Entrada de cadenas nacionales.
- Informalidad generalizada.

5. Procesos (No documentados)

- Sin manual de procedimientos.
- Ausencia de KPIs.
- Falta de plan estratégico formal.
- Decisiones reactivas vs proactivas.

Figura 1.
Diagrama Ishikawa



5.6 DOFA

Tabla 2.
Matriz DOFA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1. Ubicación estratégica en el barrio Cabí, zona de alta afluencia recreativa.	D1. Falta de un plan estratégico formal.
F2. Experiencia previa en la organización de eventos locales.	D2. Procesos logísticos poco eficientes y no digitalizados.
F3. Conocimiento profundo del mercado y las preferencias locales.	D3. Escasa diferenciación en la línea de productos actuales.
F4. Cercanía con el público objetivo y reputación aceptable en el sector.	D4. Ausencia de estructura documental y manuales internos.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)

O1. Creciente demanda de licores artesanales y bebidas tradicionales (viche, cocteles afro).	A1. Competencia de licoreras departamentales con mayor capacidad de distribución.
O2. Apertura del monopolio rentístico (fallo Corte Constitucional, 2025) que facilita el ingreso de nuevos actores.	A2. Contrabando de licores y competencia informal.
O3. Tendencia al entretenimiento local y cultural con crecimiento del 33 % (The Rum Lab, 2024).	A3. Regulaciones sanitarias y ambientales estrictas (temperatura, humedad, etiquetado).
O4. Apoyo institucional a pymes del sector bebidas y turismo local.	A4. Inestabilidad económica y cambios en políticas tributarias.

6. Diseño del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación

6.1 Fundamentación del sistema

El diseño del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación nace como respuesta a las necesidades recogidas en el diagnóstico realizado en Licores Jhota. Los resultados de la encuesta dirigida hacia los clientes mostraron que la empresa tiene una buena reputación en cuanto a la confianza, la intención de recompra y el posicionamiento local, pero sí que existen oportunidades de mejora en ámbitos vinculados con la innovación de productos, la experiencia del cliente, la gestión logística, la comunicación comercial y la organización de los procesos internos. Estos hallazgos permitieron concluir que si se quiere posibilitar el fortalecimiento de la competitividad de la empresa se requiere una propuesta integral que considere todas éstas y las articule bajo unas estrategias.

El diagnóstico también permitió determinar que las limitaciones más relevantes de la organización no provienen de un único factor, sino de la inexistencia de un proceso que coordine de manera sistemática las actividades relacionadas con la innovación, la logística, la gestión comercial y las actividades de control y seguimiento del desempeño organizativo. Por lo tanto, se considera relevante diseñar un Sistema de Gestión Estratégica de Innovación que articule estas reglas de juego, permitiendo tomar decisiones, aumentar la eficiencia en los procesos y mejorar el posicionamiento competitivo de la organización en Quibdó.

La propuesta que se discute en este trabajo toma como base los fundamentos de la gestión estratégica y la gestión de la innovación, partiendo de la premisa de que las organizaciones logran ser más eficientes en términos de desempeño cuanto mejor puedan planificar, ejecutar, controlar e implementar la mejora continua de sus procesos (Mintzberg, 1987 ; ISO, 2019). Así, el sistema es entendido desde un punto de vista en el que puede ser interpretado como un

instrumento de gestión capaz de articular las estrategias de la organización con el mercado de forma tal que la innovación es entendida como un proceso continuo y no autónomo.

Igualmente, el Sistema de Gestión Estratégica de la Innovación también incorpora el concepto de mejora continua, de forma que los diferentes componentes del sistema se retroalimentan en la generación de valor para la empresa y para los clientes. La gestión de la innovación asume la creación de nuevos productos (bienes y servicios) y experiencias como diferenciadoras; la gestión logística representa la utilización de materias primas y el control del stock; la gestión comercial representará el enfoque en la relación con los clientes y el posicionamiento de la marca; la gestión de la organización presenta procesos y responsabilidades e indicadores para hacer seguimiento y evaluar el resultado de la gestión realizada.

El sistema propuesto no es un conjunto de estrategias como procesos independientes, sino que él mismo se organiza para relacionar los procesos diferentes de la empresa con la misma finalidad: lograr mejorar la competitividad de la empresa, la adaptabilidad a los cambios del entorno y alcanzar una cultura de innovación centrada en la generación de valor y la sostenibilidad. Cada elemento que compone el sistema responde justamente a las necesidades estratégicas que se han considerado durante el diagnóstico, hecho que asegura la vinculación entre el problema, los resultados y la propuesta desarrollada en este trabajo.

6.2 Estructura del sistema

Las conclusiones alcanzadas a lo largo del diagnóstico permitieron determinar las principales necesidades estratégicas de Licores Jhota y constituyeron, a su vez, el fundamento esencial del diseño del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación. En consecuencia, la estructura del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación propuesto para Licores Jhota responde de manera directa a la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta a los

clientes, ya que la información presentada en cada uno de los componentes del sistema tiene su respaldo en la evidencia obtenida durante la investigación y no meramente a la documentación teórica.

En particular, el Componente I. Gestión de la Innovación responde a las respuestas obtenidas en las preguntas 5, 6, 7 y 8, una vez determinando la necesidad de fortalecer la diferenciación sobre la base de un nuevo producto, elaboración de bebidas artesanales y establecimiento de procesos permanentes de innovación. Por su parte, el Componente II. Gestión Logística se basa en las preguntas 12, 13, 14 y 15, cuyos resultados dieron cuenta de oportunidades de mejora relativas a la disponibilidad de productos, la organización de los procesos internos y la atención de los clientes.

Asimismo, el Componente III. Gestión Comercial se sostiene de las preguntas 16, 17, 18, 22, 23 y 24 dado que las respuestas a dichas preguntas permitieron definir la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación, implementar programas de fidelización, crear alianzas comerciales, entre otras. Finalmente, el Componente IV. Gestión Organizacional se aporta de las respuestas a las preguntas 15, 18 y 25 y la caracterización organizacional obtenida en el diagnóstico evidenciando la necesidad de documentar procesos, definir funciones, establecer mecanismos de control y fortalecer la gestión interna de la organización.

De esta manera, la Figura 2, la estructura del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación, muestra la estructura que se propone para Licores Jhota y la interacción que existe entre los componentes estratégicos, operativos y de control que serán utilizados de la mano de un enfoque de mejora continua orientado a fortalecer la competitividad de la empresa.

Figura 2.
Estructura sistema



Fuente: Elaboración propia con apoyo de ChatGPT para el diseño gráfico, a partir de los resultados de la investigación (2026).

6.3 Componente I. Gestión de la Innovación

Desarrollo de productos únicos: Introducir licores artesanales basados en viche (bebida afrocolombiana) con infusiones de frutas locales (borojó, chontaduro). Inspirado en la creciente demanda de productos artesanales. Inversión inicial: \$10 millones COP para pruebas piloto (6 meses).

Eventos temáticos: Organizar catas con música afrocolombiana y noches temáticas mensuales, aumentando la retención de clientes al 60 %. Presupuesto: \$5 millones COP/año.

Marketing digital: Campañas en Instagram y WhatsApp Business, con alianzas con influencers locales (10K+ seguidores). Implementar un programa de fidelización vía app (ej. puntos por compras), basado en modelos de Diageo . Costo: \$3 millones COP/año

La introducción de licores artesanales (viche con infusiones) representa innovación de producto que puede desplazar ofertas tradicionales, creando ventaja competitiva temporal.

Aplicación: Desarrollo de línea "Viche Cabí" con sabores locales (borojó, chontaduro, albahaca).

6.3.1 Innovación Disruptiva (Christensen, 1997)

Los eventos temáticos con música afrocolombiana representan innovación en el modelo de negocio, transformando un punto de venta en experiencia cultural. Según estudio de ANDI (2024), las bebidas espirituosas artesanales crecieron 15% anual en Colombia durante 2020-2024, impulsadas por:

Preferencia por productos locales (sostenibilidad) Valoración de identidad cultural

6.3.2 Eventos Temáticos Culturales

"Noches de Viche y Tambor" - Eventos Mensuales

Concepto: Fusión de degustación de licores artesanales con música afrocolombiana en vivo (chirimía, marimba).

Estructura de eventos:

Frecuencia: 1 evento mensual (viernes o sábado) Capacidad: 40-50 personas

Duración: 4 horas (7pm-11pm)

Precio entrada: \$20.000 (incluye degustación 3 viches)

Tabla 3.
Calendario temático

Mes	Temática
1	Lanzamiento Viche Cabí
2	Música del Pacífico
3	Gastronomía y Licor
4	Artesanía Chocoana

Inversión: \$5 millones COP/año Músicos: \$1.5M

Promoción: \$1M Logística/decoración: \$1.5M Degustaciones: \$1M

Retorno esperado:

Asistencia: 40 personas promedio x \$20.000 = \$800.000/evento Ventas adicionales durante evento: \$1.2M/evento

Ingresos anuales eventos: \$24M (12 eventos) ROI eventos: 380

6.4 Componente II. Gestión Logística

6.4.1 Gestión de Cadena de Suministro Sostenible

La logística sostenible integra eficiencia operativa con responsabilidad ambiental y social (Carter & Rogers, 2008).

Para Licores Jhota:

Reducción de empaques plásticos (botellas reciclables)

Rutas optimizadas (menor huella de carbono)

Alianzas con productores locales de viche (economía circular)

6.4.2 Just-In-Time (JIT) Adaptado a Pymes

La filosofía JIT (Ohno, 1988) aplicada a pymes comerciales implica:

Reducir inventarios sin afectar disponibilidad

Alianzas con proveedores para entregas frecuentes

Sistemas de información en tiempo real

Herramienta: Software Odoo (ERP de código abierto) para gestión de inventarios.

6.4.3 Prospectiva Estratégica

Godet (2001) plantea que en entornos inciertos (como apertura de monopolio), las empresas deben: Identificar escenarios posibles Desarrollar capacidades adaptativas monitorear señales tempranas.

6.4.4 Sostenibilidad Logística Iniciativas Verdes:

1. Empaques Ecológicos Botellas de vidrio reciclable (viche) Bolsas de papel vs plástico

Programa "Retorna tu botella" (descuento \$2.000)

2. Optimización de Rutas de Abastecimiento

Consolidación de pedidos (backhauling)

Planificación semanal vs diaria Reducción de viajes: 30%

3. Eficiencia Energética Refrigeradores clase A+ Iluminación LED

Inversión: Incluida en pilares anteriores

Impacto:

Reducción costos logísticos: 10-20%

Mejora imagen de marca (responsabilidad ambiental) Cumplimiento normativo ambiental

6.4.5 Proceso de Abastecimiento Responsable: Gerente de Compras Frecuencia: Quincenal

Pasos:

1. Generación de orden de compra:

Odoo genera lista sugerida (punto de reorden) Revisar proyección de demanda (eventos, temporadas) Ajustar cantidades manualmente

2.Solicitud de cotizaciones:

Enviar a 3 proveedores (mínimo)

Comparar precio, plazo entrega, forma de pago Seleccionar proveedor (matriz de decisión)

3.Emisión de orden de compra:

Generar OC en Odoo

Enviar a proveedor (email/WhatsApp) Confirmar recepción y fecha de entrega

4.Seguimiento:

Recordatorio 2 días antes de entrega esperada Coordinación logística para recepción

Actualizar estado en Odoo

5.Evaluación de proveedores:

Calificar: puntualidad, calidad, precio, servicio Scoring trimestral (escala 1-5)

Decisión de continuidad

Indicadores:

Cumplimiento de proveedores: >90% Tiempo de reposición: <5 días Ahorro en compras:

>5% anual

6.5 Componente III. Gestión Comercial

6.5.1 Marketing Estrategia Omnicanal

1. Instagram (@licoresjhota.quibdo)

Contenido: Reels de preparación de viche, fotografía de productos Frecuencia: 4

posts/semana, 2 stories diarias

Colaboraciones: Influencers locales (10K+ seguidores) Meta año 1: 3,000 seguidores

Meta año 2: 8,000 seguidores

2. WhatsApp Business

Catálogo digital de productos Pedidos y reservas automatizadas

Programa de fidelización: "Club Viche"

Por cada \$100.000 en compras: 10% descuento próxima compra Acceso preferencial a eventos

3. Google Mi Negocio

Perfil optimizado con fotos, horarios, reseñas Promociones locales

Inversión: \$3 millones COP/año

Community manager (medio tiempo): \$1.8M Pauta digital: \$800K

Diseño gráfico: \$400K

Métricas:

Engagement rate: >5%

Conversión: 15% de seguidores a clientes Ventas atribuidas a digital: \$15M año

6.5.2 Alianzas Estratégicas con Proveedores Objetivos:

Asegurar suministro constante Mejores condiciones comerciales Acceso a productos exclusivos Estrategia:

1. Proveedores Principales (Licores Tradicionales) Formalizar contratos anuales

Negociar descuentos por volumen: 5-8% Condiciones de pago: 30 días (vs 15 días actuales)

2. Productores de Viche Artesanal Alianza con 2 productores certificados en Chocó

Contrato de exclusividad territorial (barrio Cabí)

Apoyo en certificaciones sanitarias

Pago anticipado 50% para asegurar producción

3. Gobernación del Chocó

Vinculación a programa "Compra Lo Nuestro" Participación en ferias departamentales

Acceso a capacitaciones empresariales Inversión: \$4 millones COP

Asesoría legal (contratos): \$1.5M Anticipos a productores viche: \$2M

Membresías/afiliaciones: \$500K Beneficios:

Reducción costos compras: 8% Mayor liquidez (plazo pago)

Menor riesgo de desabastecimiento

6.5.3 Sostenibilidad Logística Iniciativas Verdes:

1. Empaques Ecológicos Botellas de vidrio reciclable (viche) Bolsas de papel vs plástico

Programa "Retorna tu botella" (descuento \$2.000)

2. Optimización de Rutas de Abastecimiento

Consolidación de pedidos (backhauling)

Planificación semanal vs diaria Reducción de viajes: 30%

3. Eficiencia Energética Refrigeradores clase A+ Iluminación LED

Inversión: Incluida en pilares anteriores

Impacto:

Reducción costos logísticos: 10-20%

Mejora imagen de marca (responsabilidad ambiental) Cumplimiento normativo ambiental

6.6 Componente IV. Gestión Organizacional

6.6.1 Documentación de Procesos

Proceso de Gestión de Inventarios Responsable: Encargado de Almacén

Frecuencia: Diaria/Semanal

Pasos:

1. **Recepción de mercancía:** Verificar orden de compra vs entrega Inspeccionar calidad y fechas de vencimiento Registrar en Odoo (entrada de inventario) Almacenar según temperatura requerida
2. **Control diario:** Revisar niveles de stock en dashboard Odoo Verificar alertas de punto de reorden Rotación PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir)
3. **Revisión semanal:** Inventario físico de productos clase A (alta rotación) Identificar productos próximos a vencer (30 días) Reportar discrepancias a Gerente
4. **Análisis mensual:** Reporte de quiebres de stock Productos con baja rotación
Exactitud de inventario: >95% Quiebres de stock: <15% Productos vencidos: 0%

6.6.2 Proceso de Abastecimiento

Responsable: Gerente de Compras Frecuencia: Quincenal

Pasos:

1. Generación de orden de compra: Odoo genera lista sugerida (punto de reorden) Revisar proyección de demanda (eventos, temporadas) Ajustar cantidades manualmente
2. Solicitud de cotizaciones: Enviar a 3 proveedores (mínimo) Comparar precio, plazo entrega, forma de pago Seleccionar proveedor (matriz de decisión)
3. Emisión de orden de compra: Generar OC en Odoo. Enviar a proveedor (email/WhatsApp) Confirmar recepción y fecha de entrega
4. Seguimiento: Recordatorio 2 días antes de entrega esperada Coordinación logística para recepción Actualizar estado en Odoo
5. Evaluación de proveedores: Calificar: puntualidad, calidad, precio, servicio Scoring

trimestral (escala 1-5) Decisión de continuidad

Indicadores:

Cumplimiento de proveedores: >90% Tiempo de reposición: <5 días Ahorro en compras:
>5% anual

6.6.3 Proceso de Ventas y Atención a Eventos

Responsable: Coordinador de Eventos Frecuencia: Continua

Pasos para eventos:

1. Reserva: Recibir solicitud (WhatsApp/presencial) Verificar disponibilidad en calendario
Enviar cotización (máx. 24h) Confirmación con anticipo 50%
2. Planeación: Reunión con cliente (expectativas, menú, música) Coordinar logística:
músicos, decoración, bebidas Checklist pre-evento (7 días antes)
3. Ejecución: Montaje 2 horas antes Supervisión durante evento, registro fotográfico (con autorización)
4. Post-evento: Encuesta de satisfacción (Google Forms) Análisis de feedback, seguimiento para próximos eventos

Indicadores: Satisfacción: >4.5/5 Eventos realizados: 12/año Tasa de repetición: >40%

6.6.3 Manual de Funciones

Gerente General

Perfil: Profesional en administración, economía o afines. 5+ años de experiencia en gestión comercial.

Responsabilidades:

Diseñar y ejecutar plan estratégico Supervisar operaciones diarias

Gestionar relaciones con proveedores estratégicos Análisis financiero y presupuestal

Toma de decisiones de inversión Liderazgo de equipo (3 personas)

Indicadores de Gestión:

Cumplimiento de metas de ventas: +25% anual ROI del plan estratégico: >20%

Satisfacción del equipo: >4/5 Reporta a: Propietario

Salario propuesto: \$2.5M - \$3M COP/mes

Encargado de Almacén e Inventarios

Perfil: Técnico en logística o experiencia equivalente. Manejo de Excel e idealmente ERP.

Responsabilidades:

Gestionar inventarios en Odoo (entradas/salidas) Control de calidad de mercancía recibida

Almacenamiento según normativa (temperatura/humedad) Inventarios físicos semanales

Reporte de quiebres y sobre stock Coordinación con proveedores para recepciones

Indicadores de Gestión:

Exactitud de inventario: >95%

Quiebres de stock: <15% Productos vencidos: 0%

Tiempo de inventario semanal: <3 horas

Reporta a: Gerente General

Salario propuesto: \$1.3M - \$1.5M COP/mes

Coordinador de Eventos y Experiencia Cliente

Perfil: Tecnólogo en gestión de eventos, hotelería o comunicación social. Habilidades interpersonales.

Responsabilidades:

Planificar y ejecutar eventos temáticos mensuales Atención a clientes (reservas, consultas) Coordinación con músicos, decoradores, proveedores Gestión de redes sociales (con community manager) Programa de fidelización "Club Viche"

Recopilar feedback post-evento

Indicadores de Gestión:

Eventos ejecutados: 12/año (100% cumplimiento) Satisfacción en eventos: >4.5/5

Crecimiento seguidores Instagram: +150%/año Tasa de respuesta WhatsApp: <2 horas

Reporta a: Gerente General

Salario propuesto: \$1.5M - \$1.8M COP/mes

Community Manager (Medio Tiempo)

Perfil: Estudiante o profesional en comunicación, marketing digital.

Portafolio demostrable.

Responsabilidades:

Creación de contenido para Instagram (posts, reels, stories) Gestión de WhatsApp Business (mensajes, catálogo)

Pauta digital (Facebook Ads, Instagram Ads)

Análisis de métricas (engagement, alcance, conversión) Colaboraciones con influencers locales

Respuesta a comentarios y mensajes

Indicadores de Gestión:

Crecimiento seguidores: +200 mensuales Engagement rate: >5%

Alcance mensual: >15,000 cuentas Conversión a ventas: >10% Reporta a: Coordinador
de Eventos

Honorarios propuestos: \$800K - \$1M COP/mes (medio tiempo)

Tabla 4.
Checklist semanal de verificación y control

Responsable: Encargado de Almacén

N.º	Actividad de verificación	Cumple (✓)	No cumple (X)	Observaciones
1	Verificar el inventario físico de los productos clase A (alta rotación).	☐	☐	
2	Comprobar que la temperatura de los refrigeradores se mantenga entre 15 °C y 18 °C.	☐	☐	
3	Revisar las fechas de vencimiento de productos con un horizonte de los próximos 30 días.	☐	☐	
4	Actualizar el dashboard de inventarios en Odoo.	☐	☐	
5	Reportar oportunamente los quiebres de stock al Gerente General.	☐	☐	
6	Verificar la limpieza y organización del almacén.	☐	☐	
7	Confirmar que el inventario de viche artesanal mantenga un mínimo de 20 unidades.	☐	☐	

Tabla 5.*Checklist mensual de verificación y control***Responsable:** Gerente General

N.º	Actividad de verificación	Cumple (✓)	No cumple (X)	Observaciones
1	Analizar las ventas frente a la meta establecida (+25 %).	☐	☐	
2	Revisar los indicadores clave de desempeño (KPIs) mediante el dashboard.	☐	☐	
3	Evaluar la satisfacción de los clientes a partir de las encuestas aplicadas.	☐	☐	
4	Verificar la ejecución de al menos un evento temático durante el mes.	☐	☐	
5	Realizar la reunión de retroalimentación con el equipo de trabajo.	☐	☐	
6	Analizar los costos logísticos verificando el cumplimiento de la meta de reducción del 15 %.	☐	☐	
7	Revisar el desempeño de las campañas de marketing digital mediante sus métricas.	☐	☐	
8	Verificar el pago oportuno a proveedores para evitar mora.	☐	☐	

Tabla 6.*Checklist trimestral de verificación y control***Responsables:** Gerente General y Consultor Externo

N.º	Actividad de verificación	Cumple (✓)	No cumple (X)	Observaciones
-----	---------------------------	---------------	---------------------	---------------

1	Evaluar el desempeño de los proveedores mediante la matriz de scoring.	☐	☐
2	Realizar el análisis financiero integral (Estado de Resultados, Flujo de Caja e indicadores financieros).	☐	☐
3	Comparar la estructura de precios frente a la competencia.	☐	☐
4	Ajustar las estrategias comerciales y operativas de acuerdo con los resultados obtenidos.	☐	☐
5	Ejecutar la capacitación del personal en nuevas herramientas y procesos.	☐	☐
6	Realizar la auditoría general de inventarios mediante conteo físico total.	☐	☐
7	Verificar el cumplimiento de la normativa vigente y de las certificaciones aplicables.	☐	☐
8	Elaborar la planificación estratégica del siguiente trimestre.	☐	☐

6.7 Seguimiento y evaluación del sistema

Tabla 7.

Métricas e indicadores de impacto esperados del plan de gestión estratégica

Métrica	Objetivo Cuantificable	Impacto Esperado	Fundamentación Teórica / Operativa
Aumento de ventas	+25–30 % en 18 meses	Incremento impulsado por nuevos productos artesanales (viche con frutas locales) y la organización de eventos temáticos culturales.	Basado en la <i>orientación al mercado</i> (Narver & Slater, 1990) y la <i>estrategia de diferenciación</i> (Porter, 1980).

Reducción de quiebres de inventario	–30 % en el primer año	Mejora en la planificación de la demanda e implementación del software Odoo para control de inventarios.	Sustentado en <i>Seuring y Müller (2008)</i> sobre gestión sostenible de la cadena de suministro.
Mejora en fidelización de clientes	+60 % en retención	Implementación de programas de fidelización vía app y marketing digital enfocado en experiencias personalizadas.	Apoyado en la <i>orientación al cliente</i> (López-Aguirre et al., 2013) y estrategias de <i>customer engagement</i> .
Reducción de costos logísticos	–10 a –20 % en 12 meses	Optimización de rutas, negociaciones con proveedores locales y eliminación de reprocesos operativos.	Respaldado en <i>The Food Tech (2024)</i> y modelos de <i>logística sostenible</i> (Seuring & Müller, 2008).
Aumento de la cuota de mercado en Quibdó	+15–20 %	Posicionamiento en el segmento recreativo y artesanal mediante diferenciación de marca y eventos culturales.	Relacionado con la <i>teoría de la innovación disruptiva</i> (Christensen, 1997) y la <i>destrucción creativa</i> (Schumpeter, 1942).

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1980), Narver y Slater (1990), Schumpeter

(1942), Christensen (1997), Seuring y Müller (2008), López-Aguirre et al. (2013) y The Food Tech (2024).

Estos indicadores constituyen los KPIs principales del Plan Estratégico 2025–2026.

Serán monitoreados trimestralmente mediante reportes generados en Odoo y evaluaciones del consultor externo, ajustando las acciones según las variaciones del mercado post-monopolio (Infobae, 2025); El cumplimiento de estas metas permitirá a Licores Jhota:

- Consolidar su presencia como marca artesanal de identidad local,
- Garantizar sostenibilidad operativa y financiera, y Sentar las bases para la expansión regional en el mediano plazo

6.8 Viabilidad del sistema

6.8.1 Inversión Inicial Requerida

Tabla 8.
Inversión inicial

Concepto	Monto (COP)	% del Total
PILAR 1: INNOVACIÓN		
Desarrollo productos artesanales	\$10,000,000	41.7%
Eventos temáticos (año 1)	\$5,000,000	20.8%
Marketing digital (año 1)	\$3,000,000	12.5%
PILAR 2: LOGÍSTICA		
Software Odoo e implementación	\$2,000,000	8.3%
Alianzas estratégicas	\$4,000,000	16.7%
TOTAL INVERSIÓN	\$24,000,000	100%

6.8.2 Proyección de Ingresos

Escenario Conservador (Probabilidad 70%)

Tabla 9.
Proyección de ingresos

Concepto	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)
Ventas licores tradicionales	\$120,000,000	\$132,000,000	\$145,200,000
Ventas viche artesanal	\$0	\$21,000,000	\$50,400,000
Ingresos eventos	\$0	\$24,000,000	\$28,800,000
TOTAL INGRESOS	\$120,000,000	\$177,000,000	\$224,400,000
Crecimiento	-	+47.5%	+26.8%

6.8.3 Proyección de gastos

Tabla 10.

Proyección de gastos – Año 1

Concepto	Monto (COP)	% Ingresos
Costo de ventas (licores)	\$88,500,000	50%
Gastos de personal	\$42,000,000	23.7%
Arriendo y servicios	\$12,000,000	6.8%
Marketing y eventos	\$8,000,000	4.5%
Logística y transporte	\$6,000,000	3.4%
Otros gastos operativos	\$5,000,000	2.8%
Total costos	\$161,500,000	91.2%
Utilidad operativa	\$15,500,000	8.8%

Tabla 11.

Proyección de gastos – Año 2

Concepto	Monto (COP)	% Ingresos
Costo de ventas (licores)	\$112,200,000	50%
Gastos de personal	\$48,000,000	21.4%
Arriendo y servicios	\$13,200,000	5.9%
Marketing y eventos	\$9,000,000	4.0%
Logística y transporte	\$5,600,000	2.5%
Otros gastos operativos	\$5,500,000	2.5%
Total Costos	\$193,500,000	86.2%
Utilidad Operativa	\$30,900,000	13.8%

6.8.4 Flujo de Caja Proyectado

Tabla 12.
Flujo de caja proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2
Ingresos operativos	\$0	\$177,000,000	\$224,400,000
Egresos operativos	\$0	\$161,500,000	\$193,500,000
Flujo operativo	\$0	\$15,500,000	\$30,900,000
Inversión inicial	-\$24,000,000	\$0	\$0
Flujo neto	-\$24,000,000	\$15,500,000	\$30,900,000
Flujo acumulado	-\$24,000,000	-\$8,500,000	\$22,400,000

6.8.5 Indicadores Financieros

Retorno sobre la Inversión (ROI)

Fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio Neto} / \text{Inversión Inicial}) \times 100$$

Cálculo a 24 meses

- Beneficio neto acumulado: **\$46,400,000** (Año 1 + Año 2)
- Inversión inicial: **\$24,000,000**

$$\text{ROI} = 93.3\%$$

Período de Recuperación (Payback)

Análisis

- Inversión inicial: **\$24,000,000**
- Flujo Año 1: **\$15,500,000** (recupera 64.6%)
- Flujo requerido Año 2: **\$8,500,000**

Período de recuperación: 16 meses aproximadamente

- Año 1 completo: 12 meses
- Porción Año 2: $(8,500,000 / 30,900,000) \times 12 = 3.3$ meses

Total: 15.3 meses

Valor Presente Neto (VPN)

Supuestos

- Tasa de descuento: 12% anual (costo de oportunidad)
- Horizonte: 2 años

Cálculo

$$\text{VPN} = -24,000,000 + (15,500,000 / 1.12) + (30,900,000 / 1.12^2)$$

$$\text{VPN} = -24,000,000 + 13,839,286 + 24,644,219$$

$$\text{VPN} = \$14,483,505$$

Interpretación: VPN positivo indica que el proyecto es viable y genera valor.

Interpretación: La TIR supera ampliamente la tasa de descuento (12%), confirmando viabilidad del proyecto.

Análisis de Sensibilidad

Escenarios alternativos

Tabla 13.
Análisis de sensibilidad

Escenario	Probabilidad	Variación Ventas	VPN	TIR
Optimista	15%	+15% sobre proyección	\$22,500,000	68%
Base (conservador)	70%	Según proyección	\$14,483,505	52.3%
Pesimista	15%	-15% bajo proyección	\$6,200,000	35%

Conclusión: Incluso en escenario pesimista, el proyecto mantiene viabilidad con VPN positivo.

Punto de Equilibrio

Año 1

- Costos fijos: **\$67,000,000** (personal, arriendo, marketing base)
- Margen de contribución: **50%** (sobre ventas)

Punto de equilibrio = \$67,000,000 / 0.50 = \$134,000,000

Análisis: Se alcanza el punto de equilibrio con ventas de \$134M, es decir, al 75.7% de la proyección del año 1 (\$177M), lo que indica bajo riesgo.

6.8.6 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Tabla 14.
Resultados esperados

Métrica	Línea	Meta 12	Meta 24	Impacto Esperado
	Base	meses	meses	
Ventas totales	\$120M	\$177M	\$224M	Crecimiento por productos artesanales y eventos
		(+47.5%)	(+87%)	
Margen operativo	5%	8.8%	13.8%	Mejora en eficiencia y productos premium
Quiebres de inventario	25%	17.5% (-30%)	15% (-40%)	Optimización con Odoo
Sobrestock	15%	12% (-20%)	10% (-33%)	Mejores proyecciones de demanda
Fidelización clientes	40%	50%	60%	Programa Club Viche y eventos

Costos logísticos	4%	3.4% (-15%)	2.5% (-	Alianzas y rutas optimizadas
	ventas		37.5%)	

6.9 Cronograma de implementación

6.9.1 Diagrama de Gantt (Síntesis)

Fase 1: Diagnóstico y planeación (Meses 1-2)

Ver figura 5.

- Análisis SWOT detallado.
- Encuestas y entrevistas.
- Definición de KPIs.
- Presupuesto y aprobación.

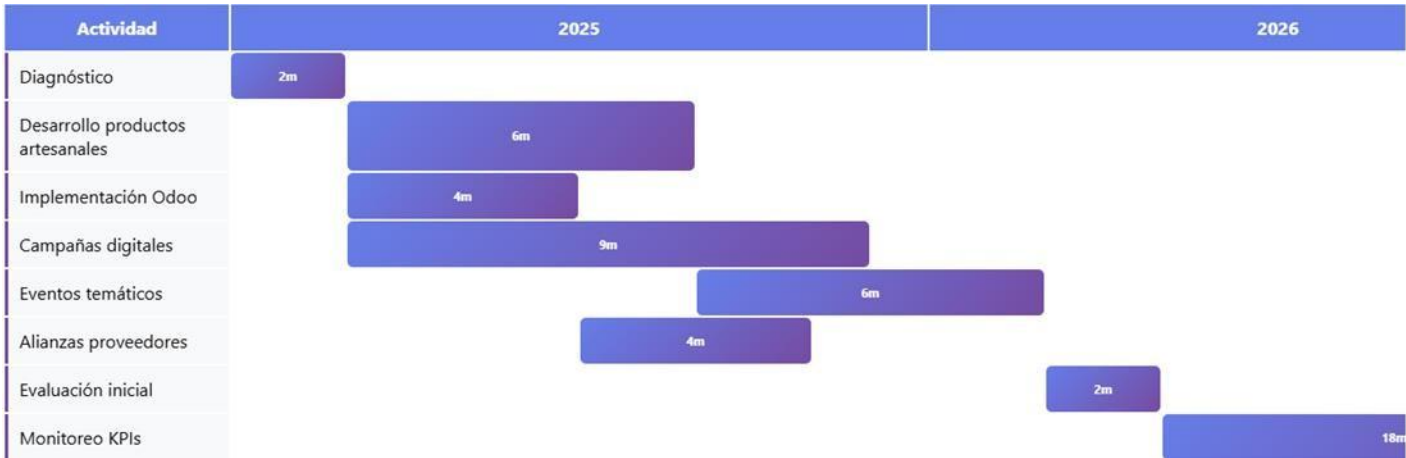
Fase 2: Implementación (Meses 3-18)

- **Productos artesanales (Meses 3-8):** Alianzas, desarrollo, lanzamiento.
- **Sistema Odoo (Meses 3-7):** Implementación, capacitación, migración.
- **Campañas digitales (Meses 5-14):** Creación de cuentas, contenido, pauta.
- **Eventos temáticos (Meses 9-14):** Primer ciclo de 6 eventos.
- **Alianzas proveedores (Meses 7-10):** Negociación y formalización.

Fase 3: Consolidación (Meses 15-24)

- Evaluación inicial (Mes 15-16).
- Monitoreo continuo de KPIs.
- Ajustes estratégicos.
- Evaluación final (Mes 24).

Figura 3.
Diagrama Gannt



6.9.2 Diagrama PERT

Tabla 15.
Actividades del proyecto

Actividad	Descripción	Duración	Precedente
A	Inicio del proyecto	0 meses	-
B	Diagnóstico y análisis SWOT	2 meses	A
C	Desarrollo productos artesanales	6 meses	B
D	Implementación Odoo	5 meses	B
E	Campañas digitales	6 meses	B
F	Alianzas con proveedores	4 meses	B
G	Eventos temáticos (primer ciclo)	6 meses	C, E
H	Evaluación inicial	2 meses	D, F, G
I	Monitoreo de KPIs	6 meses	H
J	Evaluación final	2 meses	I

Camino crítico

Ruta 1:

$A \rightarrow B \rightarrow E \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J = 2 + 6 + 6 + 2 + 6 + 2 = 24 \text{ meses } \checkmark$

Ruta 2:

$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J = 2 + 6 + 6 + 2 + 6 + 2 = 24 \text{ meses } \checkmark$

Rutas alternativas

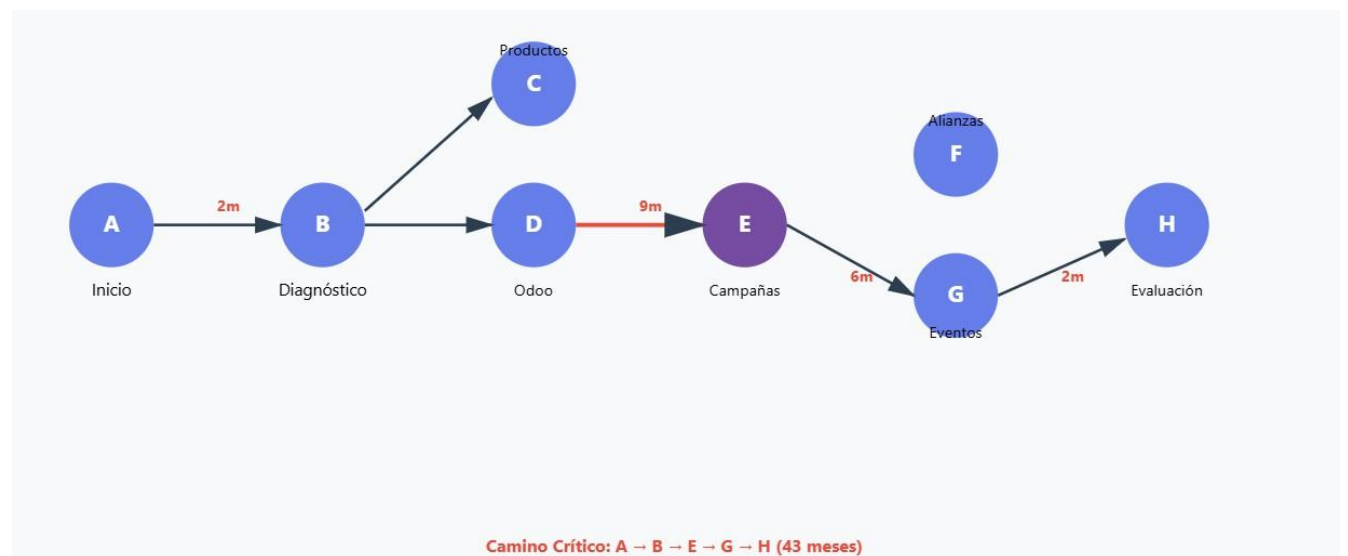
- $A \rightarrow B \rightarrow D \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J = 2 + 5 + 2 + 6 + 2 = 17 \text{ meses.}$
- $A \rightarrow B \rightarrow F \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J = 2 + 4 + 2 + 6 + 2 = 16 \text{ meses.}$

El camino crítico es de 24 meses, cumpliendo el objetivo temporal. Las actividades críticas son: Diagnóstico (B), Desarrollo de productos (C), Campañas digitales (E), Eventos (G), y las fases de evaluación (H, I, J).

Holguras

- Actividad D (Odoo): 7 meses de holgura.
- Actividad F (Alianzas): 8 meses de holgura.

Figura 4.
Diagrama PERT



6.10 Plan de contingencia

Tabla 16.
Identificación de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia de mitigación
Baja aceptación viche artesanal	Media (30%)	Alto	Alto	- Pruebas piloto con grupos focales. - Degustaciones gratuitas. - Plan B: Ampliar a otros licores artesanales (ron, aguardiente).
Competencia agresiva post-monopolio	Alta (60%)	Alto	Crítico	- Diferenciación cultural fuerte. - Fidelización intensiva (Club Viche). - Alianzas exclusivas con productores.
Aumento del contrabando	Alta (50%)	Medio	Alto	- Precios competitivos. - Valor agregado (eventos, experiencia). - Certificaciones de calidad visibles.
Problemas con proveedores viche	Media (25%)	Alto	Alto	- Contratos con 2 productores (redundancia). - Cláusulas de cumplimiento.

				- Inventario de seguridad (30 días).
Fallas en implementación Odoo	Baja (15%)	Medio	Medio	- Consultor certificado. - Operación paralela 3 meses. - Capacitación intensiva.
Baja asistencia a eventos	Media (30%)	Medio	Medio	- Marketing previo intenso (2 semanas). - Alianzas con medios locales. - Descuentos <i>early bird</i> .
Regulaciones más estrictas	Media (35%)	Alto	Alto	- Cumplimiento preventivo. - Asesoría legal permanente. - Certificaciones anticipadas.
Crisis económica local	Baja (20%)	Alto	Medio	- Diversificación de productos (rango de precios). - Reducción de costos fijos. - Flexibilidad en crédito a clientes.

6.10.1 Acciones específicas por escenario

Escenario 1: Viche artesanal no alcanza ventas proyectadas (-50%)

Señales de alerta

- Ventas mes 1-3 < 250 unidades/mes (vs 500 proyectadas).
- Feedback negativo en encuestas.

- Alta rotación de inventario de productos tradicionales vs viche.

Acciones

1. Mes 1-2: Investigación de mercado intensiva (focus groups adicionales).
2. Mes 3: Ajuste de recetas según feedback.
3. Mes 4: Reducir producción a 2 productos (los de mejor aceptación).
4. Mes 5: Diversificar a otros artesanales: ron especiado, aguardiente con hierbas.
5. Presupuesto: Reasignar \$4M de viche a nuevos productos.

Escenario 2: Entrada agresiva de competidor nacional (cadena)

Señales de alerta

- Apertura de Éxito, Carulla o D1 en barrio Cabí.
- Caída de ventas >20% en 2 meses consecutivos.
- Guerra de precios en productos tradicionales.

Acciones

1. **Inmediato:** Activar estrategia de diferenciación experiencial.
 - Intensificar eventos a 2/mes.
 - Lanzamiento de "Membresía Premium Club Viche" (descuentos exclusivos).
2. Semana 1-2: Análisis de precios competidor y ajuste selectivo.
3. Mes 1: Campañas de marketing emocional ("Apoya lo local").
4. Mes 2-3: Alianzas con otros comercios locales (economía solidaria).
5. Presupuesto emergencia: \$2M para promociones y marketing agresivo.

Escenario 3: Incremento de contrabando (precio 40% menor)

Señales de alerta

- Clientes comentan ofertas de contrabando.

- Ventas de productos importados caen >30%.
- Incremento de operativos policiales en zona.

Acciones

- Estrategia de valor: No competir en precio sino en calidad/seguridad.
- Comunicación: Campaña educativa sobre riesgos del contrabando.
 - Productos adulterados (salud).
 - Falta de garantías.
 - Ilegalidad.
- Alianza con autoridades: Participar en campañas de formalización.
- Pivote: Enfocarse en productos nacionales (menos contrabando).
- Certificaciones visibles: Sellos de calidad prominentes.

Escenario 4: Problemas financieros (flujo de caja negativo)

Señales de alerta

- Imposibilidad de pagar proveedores a tiempo.
- Necesidad de crédito adicional.
- ROI mes 6 < 10% proyectado.

Acciones

1. Semana 1: Reunión de crisis con propietario/inversionistas.
2. Semana 2: Auditoría financiera externa.
3. Mes 1: Plan de austeridad.
 - Reducir eventos a esenciales (6/año vs 12).
 - Pausar pauta digital.
 - Renegociar plazos con proveedores.

4. Mes 2-3: Buscar financiamiento (Bancoldex, Fondo Emprender).
5. Último recurso: Reducir alcance del plan (solo optimización logística).

7. Resultados esperados

Se espera que la implementación del Sistema de Gestión Estratégica de Innovación permita robustecer la capacidad competitiva de Licores Jhota mediante el encadenamiento de acciones orientadas a la innovación, a la optimización de la logística, a la gestión comercial y al fortalecimiento de la organización a partir de los componentes propuestos; lo cual proyecta una mejora en la diferenciación de la empresa mediante la incorporación de nuevos productos, el desarrollo de experiencias orientadas a los clientes, el fortalecimiento de la comunicación comercial y la optimización de los procesos internos. La implementación del sistema se proyecta generar impactos de carácter cuantificable en un horizonte de ejecución de entre 18 y 24 meses que favorezca una mayor eficiencia operativa, mayor capacidad de respuesta a las exigencias del mercado y una mejora en el posicionamiento competitivo de la empresa en el municipio de Quibdó.

En condiciones de operación, se espera alcanzar una disminución de un 30 % en quiebres de inventario, pasando de un 25 % a un 17,5 %; un decremento de un 20 % en sobrestock, de un 15 % a un 12 %; así como una merma del 60 % en la duración del tiempo en control de inventarios, de ocho horas semanales a tres horas. Estas mejoras permitirían generar un ahorro anual estimado de tres millones quinientos mil pesos colombianos (\$3.500.000 COP) en virtud de una gestión más eficiente de los recursos logísticos. Se proyecta también incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes, fortalecer alianzas estratégicas con los proveedores locales y consolidar una cultura organizacional orientada a la innovación y mejora continua soportada en indicadores de gestión que faciliten el seguimiento permanente del desempeño del sistema y la toma oportuna de decisiones estratégicas.

8. Conclusiones

El plan estratégico transforma las limitaciones de Licores Jhota mediante innovación (viche, eventos) y optimización logística (Odoo, alianzas), proyectando un aumento de ventas del 25-30 % y un posicionamiento del 15 % en Quibdó. La documentación de procesos, el manual de funciones y el checklist aseguran una ejecución eficiente.

Las recomendaciones incluyen un piloto de eventos mensuales, monitoreo trimestral de KPIs y futuras investigaciones sobre sostenibilidad ambiental. Sin embargo, la implementación enfrenta riesgos críticos, como el aumento de competencia externa posterior a la eliminación del monopolio rentístico en 2025, la persistencia del contrabando (que afecta el 20 % del mercado) y los costos iniciales elevados (?). Para mitigarlos, se recomienda fortalecer las alianzas con proveedores locales, diversificar la oferta para capturar parte del mercado ilegal mediante productos únicos y realizar monitoreo legal continuo para adaptarse a regulaciones cambiantes, asegurando así la resiliencia y sostenibilidad del negocio.

1. Viabilidad del plan

El plan estratégico para Licores Jhota es técnica y financieramente viable, con un VPN de \$14.48 millones, TIR del 52.3 % y período de recuperación de 16 meses. Estos indicadores superan ampliamente las expectativas mínimas para proyectos de inversión en pymes del sector comercial (Brigham & Houston, 2021).

2. Ventaja competitiva sostenible

La combinación de innovación en productos (viche artesanal) y optimización logística (Odoo, alianzas) crea una ventaja competitiva difícil de imitar por competidores informales. La diferenciación experiencial mediante eventos culturales refuerza el posicionamiento único en el mercado de Quibdó (Porter, 1985).

3. Oportunidad del contexto

La apertura del monopolio rentístico (Sentencia C-032/25) y la creciente demanda de productos artesanales (ANDI, 2024) representan una ventana de oportunidad temporal que Licores Jhota puede capitalizar mediante una ejecución ágil del plan.

4. Importancia de la ejecución

El análisis PERT revela que el camino crítico de 24 meses requiere disciplina en la ejecución. Las actividades de desarrollo de productos y campañas digitales no admiten retrasos sin comprometer el cronograma total. La documentación de procesos y el manual de funciones son instrumentos esenciales para garantizar consistencia operativa (Mintzberg, 1987).

5. Sostenibilidad e impacto social

Más allá de los resultados financieros, el plan contribuye a la preservación del patrimonio cultural (viche), la generación de empleo local y la promoción de prácticas sostenibles.

Este triple impacto (económico, social y ambiental) se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente con el ODS 8 (Trabajo decente), el ODS 12 (Producción responsable) y el ODS 17 (Alianzas) (ONU, 2015).

6. Riesgos manejables

Los principales riesgos identificados (competencia, contrabando y aceptación de productos) cuentan con estrategias de mitigación claras. El análisis de sensibilidad demuestra que, incluso en un escenario pesimista (-15 % en ventas), el proyecto mantiene su viabilidad con un VPN positivo de \$6.2 millones.

9. Recomendaciones

Priorizar diagnóstico riguroso

- Ampliar la muestra de encuestas a 100+ clientes para mayor validez estadística.

Asegurar calidad del viche

- Solicitar certificaciones INVIMA antes de firmar contratos.
- Establecer protocolo de control de calidad (análisis organoléptico + laboratorio).

Fase piloto de productos

- Lanzar inicialmente 2 productos (no 4) para concentrar esfuerzos.
- Realizar degustaciones gratuitas en 3 eventos piloto (grupos focales).

Referencias

- ANDI. (2024). *Informe del sector de bebidas alcohólicas en Colombia 2024*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387.
<https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Gálvez, E. J., & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mipyme: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11–27.
- Godet, M. (2001). *Creating futures: Scenario planning as a strategic management tool*. Economica.
- Gómez, L., & Jiménez, J. (2021). Gestión estratégica como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 563–580.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO 56002:2019. Innovation management — Innovation management system — Guidance*. ISO.
- Kihlander, I., Björkdahl, J., & Holmén, M. (2024). Innovation management systems: A systematic literature review and future research agenda. *Technovation*, 129, 103004.
- Lay-De-León, M., González-Pérez, M. A., & Rodríguez-Ríos, J. D. (2024). Supply chain management and logistics performance in SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, 16(4), 1542.

- López Carrizosa, F. J. (2013). *Indicadores de gestión: La medición de la gestión para el éxito sostenible* (1.^a ed.). ICONTEC. <https://unillanos.metacatalogo.org/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=41841&>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Riascos-Erazo, S. C., & Aguilera-Castro, A. (2024). Gestión del conocimiento e innovación empresarial en pymes colombianas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 96, 1–23.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Silva, J. A. (2021). Modelos de gestión para el fortalecimiento competitivo de las pequeñas y medianas empresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 29(45), 101–118.
- Tobón Perilla, S., Cardona, S., & Vélez, J. (2022). Innovación y competitividad en las pequeñas y medianas empresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1187–1204.

Anexos

Anexo A.

Encuesta dirigida a clientes de Licores Jhota

Objetivo: Identificar las necesidades, preferencias y percepciones de los clientes de Licores Jhota relacionadas con la innovación, la gestión logística, la comercialización y el posicionamiento empresarial, con el propósito de fundamentar el diseño de un Sistema de Gestión Estratégica de Innovación.

Sección I. Caracterización del participante

N.º	Pregunta	Tipo de respuesta
1	¿Cuál es su rango de edad?	Menor de 18 años; 18-25; 26-35; 36-45; Mayor de 45 años
2	Sexo	Masculino; Femenino; Prefiero no responder
3	¿Con qué frecuencia compra en Licores Jhota?	Primera vez; Una vez al mes; Dos o tres veces al mes; Más de cuatro veces al mes
4	¿Cuál es el principal motivo de su compra?	Consumo personal; Eventos; Reuniones familiares; Celebraciones; Otro

Sección II. Innovación de productos

Escala de respuesta (Preguntas 5 a 18)

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

N.º	Pregunta	Justifica
5	Considero que Licores Jhota necesita ofrecer productos diferentes a los de otras licoreras.	Diferenciación
6	Estaría dispuesto(a) a comprar licores artesanales elaborados con productos tradicionales del Chocó (viche, borojó, chontaduro, entre otros).	Línea Viche Cabí

7	La innovación en los productos influye en mi decisión de compra.	Innovación
8	Me gustaría que la empresa lanzara nuevos productos de manera periódica.	Gestión de innovación

Sección III. Eventos y experiencia del cliente

N.º	Pregunta	Justifica
9	Participaría en eventos culturales organizados por Licores Jhota (degustaciones, música afrocolombiana, entre otros).	Eventos temáticos
10	Considero que este tipo de eventos fortalecerían la imagen de la empresa.	Posicionamiento
11	Prefiero establecimientos que ofrezcan experiencias además de la venta de productos.	Experiencia del cliente

Sección IV. Gestión logística

N.º	Pregunta	Justifica
12	En algunas ocasiones no encuentro disponibles los productos que deseo comprar.	Gestión de inventarios
13	Considero importante que la empresa mantenga disponibilidad permanente de los productos.	Odoo
14	Los tiempos de atención durante la compra deberían mejorar.	Optimización logística
15	Una mejor organización de los procesos internos mejoraría el servicio ofrecido por la empresa.	Procesos documentados

Sección V. Gestión comercial

N.º	Pregunta	Justifica
16	Me gustaría recibir promociones y descuentos por ser cliente frecuente.	Programa de fidelización
17	Preferiría recibir información sobre promociones mediante WhatsApp o redes sociales.	Marketing digital

18	Considero importante que la empresa fortalezca su comunicación con los clientes.	Estrategia omnicanal
-----------	--	----------------------

Sección VI. Alianzas y sostenibilidad

N.º	Pregunta	Justifica
19	Prefiero adquirir productos elaborados por productores locales del Chocó.	Alianzas estratégicas
20	Valoro que las empresas utilicen empaques reciclables o amigables con el medio ambiente.	Sostenibilidad logística
21	Considero importante que las empresas apoyen el desarrollo económico de los productores locales.	Economía circular

Sección VII. Posicionamiento

N.º	Pregunta	Justifica
22	Recomendaría Licores Jhota a familiares o amigos.	Fidelización
23	Considero que Licores Jhota tiene potencial para convertirse en una de las licoreras más reconocidas de Quibdó.	Posicionamiento
24	Volvería a comprar en Licores Jhota.	Retención de clientes

Pregunta abierta

N.º	Pregunta
25	Desde su experiencia como cliente, ¿qué acciones considera prioritarias para que Licores Jhota fortalezca su competitividad y mejore sus servicios?

Anexo B.*Cronograma detallado*

Actividad	Responsable	Inicio	Fin	Duración	Indicador Clave
FASE 1: DIAGNÓSTICO					
Análisis SWOT	Gerente General	Mes 1	Mes 1	1 mes	Matriz completada
Encuestas a clientes	Coordinador Eventos	Mes 1	Mes 1	1 mes	50 respuestas
Entrevistas stakeholders	Gerente General	Mes 1	Mes 2	2 meses	5 entrevistas
Definición de KPIs	Consultor + Gerente	Mes 2	Mes 2	1 mes	10 KPIs definidos
FASE 2: IMPLEMENTACIÓN					
Alianza productores viche	Gerente General	Mes 3	Mes 4	2 meses	2 contratos firmados
Desarrollo recetas	Equipo operativo	Mes 3	Mes 5	3 meses	4 productos finalizados
Certificaciones sanitarias	Gerente General	Mes 4	Mes 6	3 meses	INVIMA aprobado
Diseño de marca Viche Cabí	Diseñador externo	Mes 5	Mes 6	2 meses	Logo y empaques listos
Lanzamiento productos	Coordinador Eventos	Mes 8	Mes 8	1 mes	Evento de lanzamiento
Contratación consultor Odoo	Gerente General	Mes 3	Mes 3	1 mes	Contrato firmado
Implementación Odoo	Consultor + Almacén	Mes 4	Mes 6	3 meses	Sistema configurado
Capacitación equipo Odoo	Consultor	Mes 6	Mes 7	2 meses	3 personas capacitadas
Migración total a Odoo	Encargado Almacén	Mes 7	Mes 7	1 mes	100% operaciones en sistema
Creación perfiles digitales	Community Manager	Mes 5	Mes 5	1 mes	Instagram + WhatsApp activos
Contenido inicial	Community Manager	Mes 6	Mes 14	9 meses	4 posts/semana
Pauta digital	Community Manager	Mes 7	Mes 14	8 meses	Alcance 15K/mes
Primer evento temático	Coordinador Eventos	Mes 9	Mes 9	1 mes	40 asistentes
Ciclo eventos (6 eventos)	Coordinador Eventos	Mes 9	Mes 14	6 meses	6 eventos ejecutados
Negociación proveedores	Gerente General	Mes 7	Mes 9	3 meses	3 contratos nuevos

Formalización alianzas	Asesor legal	Mes 9	Mes 10	2 meses	Contratos firmados
------------------------	--------------	-------	--------	---------	--------------------