



Instituto Superior de
Educação e Ciências

Cambio del modelo de negocio, implicaciones locales y regionales en el municipio de Entreríos: estudio de caso de la empresa Velas y Velones San Jorge.

DAMIÁN PÉREZ ARROYAVE

Pruebas dirigidas a la obtención del grado de Master en “Gestão Autárquica”

Agosto de 2016

Cambio del modelo de negocio, implicaciones locales y regionales en el municipio de Entrerriós: estudio de caso de la empresa Velas y Velones San Jorge.

Pruebas dirigidas a la obtención del grado de Master en “Gestão Autárquica”

Alumno: Damián Pérez Arroyave

Orientador: Doctor António Rodrigues

Agosto 2016

Agradecimientos

A todos los maestros que pasaron por el proceso de formarme para convertirme en master, ellos que desde EUDE realizaron un gran esfuerzo para que comprendiéramos cada una de las temáticas presentadas, a ellos que siempre estuvieron dispuestos a responder mis dudas y acompañarme en el crecimiento personal, académico y laboral.

Por supuesto para mi asesor de tesis Doctor António Rodrigues que siempre estuvo atento a realizar el seguimiento de cada uno de mis avances, a corregir cuando era necesario, a sugerir mejoras constantes para esta tesis y por supuesto a enseñarme la importancia de investigar, de plantear hipótesis, de apoyarme de investigadores reconocidos, de recordarme la importancia de responder las hipótesis planteadas con su debida sustentación, muchas gracias a él.

Agradezco por supuesto a Dios y a mi madre que son el apoyo y la fortaleza para seguir adelante con cada reto que emprendo, y quienes seguro seguirán apoyándome en los retos venideros.

A mis amigos por tener la paciencia de llevar conmigo este proceso, por permitirme sacar el tiempo necesario para llevar a cabo esta importante investigación, por apoyarme y por seguir estando ahí antes y después de este proceso, todo su apoyo y colaboración ha sido de gran importancia para mí.

A todos los colaboradores de la empresa Velas y Velones San Jorge, pero por supuesto a sus directivas Jorge Humberto y Paula Andrea que siempre me han apoyado para llevar a la realidad cada una de las hipótesis planteadas en este tesis, para que así no solo quede en un trabajo investigativo sino que el mismo pueda ser llevado a la realidad para que se de esta forma se contribuya al desarrollo local y regional.

El mercado de las velas y los velones es un mercado maduro y en declive, situación ocasionada porque su principal consumo es con fines de iluminación y ante el desarrollo tecnológico aparecen diversos sustitutos que hacen que utilizar una vela no sea la mejor alternativa.

Pero miles de empresas a nivel nacional dependen de este producto para subsistir, de lo contrario desaparecerían, dejando miles de desempleados y una fuerte crisis local en los lugares donde se cuenta con grandes empresas como lo es el caso de Velas y Velones San Jorge.

Es por ello que se debe entonces buscar una alternativa para lograr crecimiento en ventas, el presente proyecto de fin de master, plantea como alternativa para el desarrollo local la diversificación del portafolio para lograr un crecimiento en ventas en mercados maduros y en declive.

Durante el proyecto se abordará entonces la situación actual de la empresa Velas y Velones San Jorge, analizando la misma desde el punto de vista de diversos autores, conociéndola en profundidad tanto en sus procesos como en sus productos, para de esta forma determinar cuál es el complemento ideal para su portafolio.

Posteriormente se estudiarán las diferentes alternativas existentes para el crecimiento de la empresa, se analizarán diversos estudios científicos y se planteará la hipótesis de la diversificación, demostrando porqué es la misma la más importante para la situación actual de la empresa y la región.

Se continuará con un estudio detallado de la región en que se desarrolla el proyecto en especial del municipio de Entreríos, lugar en donde se encuentra la sede de operaciones de la empresa, se estudiará del mismo además de situación económica y social su régimen tributario donde se determinará si el mismo es compatible con la hipótesis planteada en la tesis o se deben sugerir alternativas de mejora.

Finalmente se planteará el nuevo modelo de negocio que debe realizar la empresa y se llevarán a cabo algunas recomendaciones finales para que el proceso sea exitoso y práctico.

Palabras-clave: Mercado Maduro, Mercado en Declive, Crecimiento en Ventas, Desarrollo Local, Velas y Velones, Entreríos.

Abstract

The market candle is a mature market and a declining market, this situation it is caused because the main consumption it is lighting purposes. Technological developments appear various substitutes that make use a candle is not the best alternative.

Thousands of companies in the country it depend of this product to survive, on the contrary company closed, leaving thousands of unemployed and a strong local crisis in places where there are important companies as is the case of Velas y Velas San Jorge.

It is therefore you should then look for an alternative to achieve sales growth, this draft to master, proposed as an alternative for local development the portfolio diversification to achieve sales growth in mature markets and declining markets.

During the project will be studied the current situation of the company Velas y Velones San Jorge, analyzing from the point of view of various authors, studying in depth its processes and products, to determine: what is the ideal complement to the portfolio?.

Subsequently will be studied the different alternatives for growth of the company and alternative scientific studies will be analyzed and the hypothesis of diversification pose, showing why it is the most important for the current situation of the company and the region.

It will continue with a detailed study of the region in which the project is developed especially in the municipality of Entreríos, Place where the headquarters operations of the company, It will be studied in the same well as economic and social its tax regime which will determine if it is compatible with the hypothesis presented in the thesis or should suggest alternatives to improve situation.

Finally the new business model that the company should perform and carry out some final to make the process successful and practical recommendations arises.

Keywords

Mature Market, Declining Market, Increase in Sales, Local Development, Candle, Entreríos city.

ÍNDICE

vii

Justificación	11
Introducción	13
Capítulo 1- Antecedentes	15
1.1.1 Mercado mundial de las velas y los velones	16
1.1.2 Mercado de las velas en Asia	16
1.1.3 Mercado de las velas en Europa	17
1.1.4 Mercado de las velas en América	18
1.1.5 Mercado de las velas en Colombia	19
1.2 Uso de las velas y velones en Colombia	23
1.2.1 Velas	23
1.2.2 Velones	32
Capítulo 2 - Fundamentación teórica	41
2.1 Teorías cíclicas	42
2.1.1 Teoría de la rueda	42
2.1.2 Teoría del ciclo de vida	43
2.1.3 Teoría del acordeón	47
2.2 Herramientas de recolección de información	48
2.2.1 FODA	48
2.2.2 Análisis PESTAL	52
2.2.3 Las 5 fuerzas de Porter	57
2.2.4 Matriz BCG	62
2.2.5 Plan de negocios	66
2.3 Crecimiento en ventas en mercados maduros	69
2.3.1 Estrategias de precio y promoción	69
2.3.2 Penetración del mercado en grandes superficies	71
2.3.3 Estrategias para la internacionalización de la empresa	73
2.3.4 Estrategia de integración vertical	75
2.3.5 Diversificación comercial	77

Capítulo 3 - Caracterización del municipio de Entrerríos	81
3.1 Caracterización económica y social región norte de Antioquia	83
3.1.1 Caracterización económica	84
3.1.2 Caracterización social	87
3.1.3 Plan estratégico región norte	92
3.2 Municipios región norte de Antioquia	93
3.3 Municipio de Entrerríos	114
3.3.1 Caracterización económica	114
3.3.2 Caracterización social	127
3.3.3 Plan estratégico municipio de Entrerríos	135
3.3.4 Otros datos económicos y características importantes del municipio	139
3.4 Tratamiento fiscal y de impuestos en el municipio de Entrerríos	140
3.4.1 Definición De Impuesto Predial	142
3.4.2 Definición De Impuesto de Industria y Comercio	144
3.4.3 Impuesto de Aviso y Tableros	145
3.4.4 Impuesto de Publicidad Exterior Visual	145
3.4.5 Impuesto de Delineación Urbana	146
3.4.6 Impuesto de Alumbrado Público	147
3.4.7 Impuesto de Sobre tasa a la gasolina	148
3.4.8 Contribución por valorización	148
3.4.9 Sobretasa bomberil	149
3.4.10 Síntesis	149
Capítulo 4 - La empresa Velas y Velones San Jorge	151
4.1 Plan de Marketing	151
4.1.1 Imagen Corporativa	151
4.1.2 Nombre o Marca	152
4.2 Estrategia comercial	154
4.2.1 Descripción detallada del producto	155
4.2.1.1 Velas	155
4.2.1.2 Velones	157

4.2.1.3 Encendedores	159	ix
4.2.1.4 Fósforos	161	
4.2.1.5 Máquinas De Afeitar	162	
4.2.1.6 Esponjas	163	
4.2.1.7 Bombillos	164	
4.3 Precio	166	
4.3.1 Plan de precios	166	
4.4 Distribución	167	
4.5 Promoción	173	
4.5.1 Logo	173	
4.5.2 Eslogan	174	
4.5.3 Medios y Material Promocional	175	
Capítulo 5 - Metamorfosis del modelo de negocio	180	
5.1 Introducción	180	
5.2.1 Velas	180	
5.2.2 Velones	183	
5.2.3 Fósforos	189	
5.2.4 Encendedores	193	
5.2.5 Máquinas De Afeitar	198	
5.2.6 Esponjas	201	
5.2.7 Bombillos	203	
5.3 Resumen	204	
5.3.1 Velas	204	
5.3.2 Velones	205	
5.3.3 Encendedores	205	
5.3.4 Fósforos	206	
5.3.5 Máquinas De Afeitar	206	
5.3.6 Esponjas	207	
5.3.7 Bombillos	207	
5.4 Reestructuración del material promocional	208	

5.5 Plan de implementación	209	x
5.5.1 Cronograma de trabajo	209	
Capítulo 6 - Análisis Financiero	210	
6.1 Situación financiera actual	211	
6.2 Análisis previsional para los productos nuevos	215	
6.3 Síntesis	223	
Conclusiones y Recomendaciones	225	
Conclusiones	225	
Recomendaciones	226	
Bibliografía	231	

Lista de Tablas

xi

Tabla 1: Referencias de mayor rotación 2014	26
Tabla 2: Informe de empalme	115
Tabla 3 Informe de empalme	115
Tabla 4 Informe de empalme	116
Tabla 5: Informe de empalme	116
Tabla 6: Informe de empalme	117
Tabla 7: Análisis Sector Primario	121
Tabla 8: Área Sembrada Principales Cultivos	121
Tabla 9: Usos del Suelo Municipio de Entreríos	123
Tabla 10: GINI 2009	125
Tabla 11 Calificación de priorización territorial	129
Tabla 12: Madres Cabeza de Hogar	132
Tabla 13: Población Afrodescendiente	132
Tabla 14: Población en Situación de Discapacidad	134
Tabla 15: Distribución Población Adulta	134
Tabla 16: Síntesis de impuestos	150
Tabla 17: Descripción velas	157
Tabla 18: Descripción velones	159
Tabla 19: Descripción candelas	160
Tabla 20: Descripción Fósforos	162
Tabla 21: Descripción Máquinas	163
Tabla 22: Descripción Esponjas	164
Tabla 23: Descripción Bombillos	165
Tabla 24 Rotación de producto en las diferentes culturas	181
Tabla 25: Ficha técnica encuesta	190
Tabla 26: Resultados encuesta	191
Tabla 27: Importadores bombillos	203
Tabla 28: Cronograma de trabajo	209
Tabla 29: Indicadores Velas San Jorge 2015	212
Tabla 30: Resumen costo fósforo	216
Tabla 31: Resumen costo fósforo grande	218
Tabla 32: Resumen costo encendedor	219
Tabla 33: Resumen costo maquinas	221
Tabla 34: Resumen costo bombillos	223
Tabla 35: Utilidades en el modelo actual vs actualidades proyectadas	224

Lista de Gráficos

xii

Grafico 1: Mercado de la parafina	11
Grafico 2: Informe anual de ventas Velas y Velones San Jorge 2014	15
Grafico 3: Exportaciones vela y velón desde Colombia 2014	20
Grafico 4: Aranceles.	21
Grafico 5: Catalogo de principales Velas	23
Grafico 6: Día de las velitas en Salamina-Caldas	24
Grafico 7: Crecimiento energético últimos periodos Colombia	29
Grafico 8: Cobertura eléctrica a nivel nacional	30
Grafico 9: Zonas no interconectadas	30
Grafico 10: Disponibilidad de la red.	31
Grafico 11: Torres afectadas por atentados terroristas	31
Grafico 12: Catálogo de Velones	33
Grafico 13: Velones Religiosos	36
Grafico 14: Velas y Velones San Jorge	37
Grafico 15: Velón con Citronela	39
Grafico 16: Velón cilíndrico decorativo	40
Grafico 17: La Evolución del Retail: La Teoría de la Rueda	42
Grafico 18: Desarrollo de la distribución comercial	46
Grafico 19: DOFA	51
Grafico 21: Desarrollo de las cadenas	73
Grafico 22: Integración adaptada Benoun y Héiles	77
Grafico 23: Matriz de Ansoff	77
Grafico 24: Contribución de los sectores al PIB departamento de Antioquia	81
Grafico 25: Presupuesto y recursos de inversión del departamento	82
Grafico 26: Presupuesto y recursos de inversión del departamento	84
Grafico 27: Habitantes por kilómetro cuadrado	88
Grafico 28: Población con NBI	89
Grafico 29: Cobertura de servicios	92
Grafico 30: Problemas regionales	93
Grafico 31: Escudo municipio de Entrerríos	114
Grafico 32: Distribución productores de leche de Entrerríos.	120
Grafico 33: Mercado laboral municipio de Entrerríos	126
Grafico 34: Actividades económicas municipio de Entrerríos	127
Grafico 35: PIU	128
Grafico 36 Personas valoradas SIPOD	130
Grafico 37 Menores desescolarizados	130
Grafico 38: Problemas más importantes del municipio	136
Grafico 39: DOFA Municipio de Entrerríos	138
Grafico 40: Componentes estratégicos municipio de Entrerríos	139
Grafico 41: Importancia económica del municipio	140
Grafico 42: Ficha técnica del municipio	140
Grafico 43: Registro de marca	152
Grafico 44: Cualidades del producto	153
Grafico 45: Catalogo velas	156

	xiii
Grafico 46: Catalogo Velones	158
Grafico 47: Encendedores	160
Grafico 48: Fósforos	161
Grafico 49: Máquinas de afeitar	162
Grafico 50: Esponjas	164
Grafico 51: Bombillo LED	165
Grafico 52: Logo con banderines	173
Grafico 53: Logo sin banderines	173
Grafico 54: Logo ICONTEC e IQNET	174
Grafico 55: Plástico para forrar góndolas	175
Grafico 56: Exhibición San Jorge	175
Grafico 57: Hablador publicitario	176
Grafico 58: Hablador para precio	176
Grafico 59: Exhibidor de unidades	177
Grafico 60: Cuaderno promocional	177
Grafico 61: Calendario promocional	178
Grafico 62: Detalles promocionales	178
Grafico 63: Novena de Aguinaldos	179
Grafico 64: Velones	185
Grafico 65: Velón semanario	186
Grafico 66: Velón citronela	188
Grafico 67: Encendido Fósforo	189
Grafico 68: Línea comercial	202
Grafico 69: Resumen	205
Grafico 70: Resumen	205
Grafico 71: Resumen	206
Grafico 72: Resumen	206
Grafico 73: Resumen	207
Grafico 74: Resumen	207
Grafico 75: Resumen	208
Grafico 76: Estado de resultados 2015	211
Grafico 77: Balance cierre año 2015	212
Grafico 78: Resumen costo de productos	223

JUSTIFICACIÓN

La necesidad del hombre por prolongar la iluminación de la luz del día le obligó a inventar productos que sirvieran a ese fin. Los Romanos utilizaban cordones de cáñamo impregnados de cera y, más adelante, tiras de junco.

Las primeras velas, semejantes a las actuales, fueron usadas en los tiempos de la persecución de los cristianos, y tal vez con ello se relacione el extenso uso de las velas en las ceremonias religiosas.

En la edad media se usaban velas de cera con mechas torcidas de cáñamo. La duración de la combustión de velas de cera de longitud y grueso determinados sirvió, junto con los relojes de arena, para medir el tiempo. Desde el siglo XV se generalizó el uso de las velas de sebo.

Braconnot (1818) y Simon (1820) fabricaron en París velas de estearina. En Inglaterra, en 1831, se fabricaron velas de aceite de palma; pero ya en 1825, Chevreul y Gay-Lussac habían iniciado las investigaciones para hacer velas de ácido esteárico, cuya fabricación comenzó en 1834, después que Cambacères inventó las mechas trenzadas y torcidas y Milly la saponificación de las grasas mediante la cal. En ese tiempo, también se fundó en Berlín la primera fábrica de esta clase de productos.

El mercado de las velas y los velones en Colombia, fue introducido desde México y otros países de América, los cuales al tiempo tuvieron una clara y marcada influencia española todo ello ocurría a mediados del siglo XIX siglo en el cual nuestro producto objeto de estudio era de primera necesidad.

Hoy por hoy en Colombia el mercado de las velas y velones es un mercado maduro, el cual incluso está en una fase de declive, dónde se pasó en los años noventa de una producción de más de 30.000 toneladas mensuales a cerca de 20.000 toneladas para el año 2014.

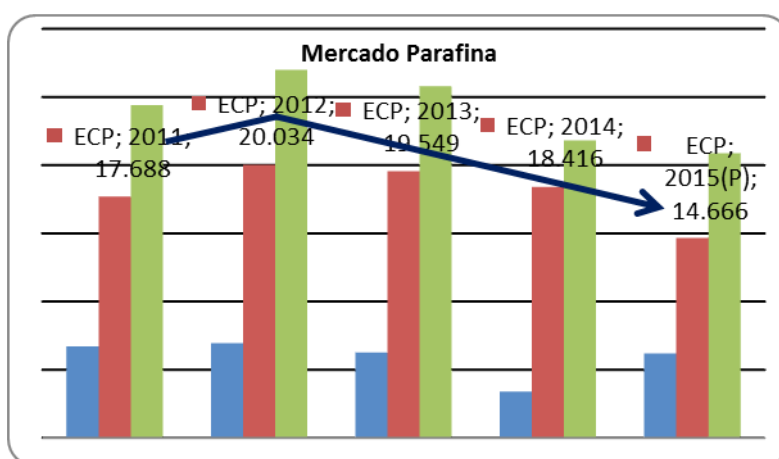


Gráfico 1: Mercado de la parafina (Fuente: Elaboración propia)

La principal causa de esta disminución es la interconexión eléctrica que se ha venido dando en Colombia y en toda América Latina, la cual ha pasado de una cobertura inferior al 50% a una cobertura superior al 95%, lo que ocasiona que la vela ya no sea utilizada como fuente de iluminación artificial en los hogares colombianos.

En Colombia según el DANE existen 686.000 viviendas sin interconexión, de esas 202.000 tienen prestación aislada del servicio a través de plantas de energía solar u otras soluciones, por lo que quedan tan solo 484.000 viviendas sin energía, lo que nos muestra una baja considerable en el consumo de velas en los últimos años, donde 10 años atrás las viviendas sin ninguna solución de energía superaban el millón.

Dicha disminución ha llevado al cierre de cantidad de plantas de velas a nivel nacional e internacional y al cambio en el modelo de negocio de muchas otras que se niegan a ser desplazadas por los avances tecnológicos.

Los gobiernos nacionales y departamentales hacen un esfuerzo por electrificar diferentes poblaciones en el país, con lo cual se disminuye la venta de velas de consumo para las empresas productoras y comercializadoras.

Ecopetrol productor nacional de parafina, ha dejado de proyectar crecimiento en el mercado nacional y ha optado por buscar mercados internacionales para su producción de parafina (materia prima para la elaboración de velas y velones), sin embargo con el paso de los años se ha dado cuenta que en otros países también se ha disminuido la necesidad de este producto, por lo cual ha decidido disminuir la transformación de este derivado del petróleo.

Dicha situación afecta además la economía municipal y regional intensificándose esta afectación en los siguientes años, todo esto a raíz de la disminución de empleos que ocasiona un mercado en declive.

Velas y Velones San Jorge, genera el sustento directo de un 15% de la población, por lo cual cualquier afectación en la empresa, afectará negativamente la localidad y la región.

Es por tanto necesario, continuar contribuyendo a la región al tiempo que se genera sostenibilidad para la empresa, por lo cual se convierte en un deber el generar nuevas alternativas económicas para Velas y Velones San Jorge, que permitan un crecimiento en ventas al tiempo que genera empleo, para así contribuir al desarrollo local y regional.

Es entonces necesaria la presente investigación para lograr encontrar una clara solución a la pregunta: ¿cuáles alternativas económicas pueden generar un crecimiento a la empresa Velas y Velones San Jorge, al tiempo que genera oportunidades para el desarrollo local y regional?

INTRODUCCIÓN

Realizar un estudio de cómo logró una empresa crecer en un mercado maduro, es una labor relativamente sencilla, se tomarán las cifras y se verán las estrategias implementadas para alcanzar cada una de las metas trazadas, posteriormente se verán los logros obtenidos a la vez que se analizan los fracasos del proceso, para al final dar una conclusión de cómo se logró tal resultado.

Es una tarea sencilla, porque el resultado ya está dado, el mismo no será una predicción o un análisis a futuro sino una mirada al pasado. El panorama cambia cuando nos enfrentamos al futuro, se hace un poco más complejo plantear las estrategias, sin conocer lo que sucederá cuando sean ejecutadas.

El mercado de las velas y los velones en Colombia, es un mercado aparentemente maduro, por la disminución constante que hay en el ingreso de materia prima para su elaboración, año tras año, pero además, pronostica el principal fabricante sobre la materia prima, que bajará en el presente y futuros años, aún más, por lo cual, ya estamos en un mercado que inicia su etapa de declive, por tanto las empresas del sector se verán enfrentadas a una fuerte crisis, de la cual saldrán solo las que mejor preparen su modelo de negocios a la actualidad del país y el sector.

Velas y Velones San Jorge, es la empresa productora – comercializadora, la más grande del país, por volumen de ventas, clientes, empleos directos e indirectos, por su trayectoria en el mercado de 33 años; experiencia y posición que le permite ser consciente de la realidad a la que se enfrenta, reestructurar su modelo de negocio o desaparecer lentamente en el tiempo.

El presente proyecto, pretende entonces trazar el camino del cambio para la empresa, pretende analizar, para dar a conocer cual debe de ser la metamorfosis del modelo de negocio actual, pretende enfrentar el reto desde la raíz del problema, para así planear adecuadamente el camino a seguir, para lograr un crecimiento en ventas, clientes y empleos en un mercado maduro.

Por otro lado, se pretende que este estudio de caso pueda ser un instrumento de apoyo a la gerencia de la empresa.

Entre el universo de estudio, se tendrá en cuenta el resultado de encuestas, entrevistas, datos estadísticos e históricos, elaboración de cuadros FODA para el análisis de resultados y estrategias, tratamiento de diferentes problemas empresariales y otras herramientas que se consideren en el transcurso del desarrollo del proyecto.

Entre las encuestas¹, se realizaran a diferentes asesores comerciales, tanto de la empresa como de otras empresas de los sectores que empezará a desarrollar la empresa, estas encuestas, serán conversacionales, e igualmente se desarrollaran encuestas estructuradas, a un muestreo de clientes activos de Velas y Velones San Jorge.

¹ Consultar las páginas 153,154 y 189 -192.

La recolección de datos, se realizará de dos formas diferentes, una de ellas, será la tabulación por parte de la dirección comercial de la compañía, mientras que la segunda se realiza por medio de la subcontratación de una empresa encuestadora, que de una forma imparcial, indagará entre una muestra de clientes de la compañía, las preguntas que se consideren necesarias, al igual que las tabulará y entregará para el análisis de los resultados.

Con base a los resultados, de la recolección de datos, se llevará a cabo el planteamiento de diferentes hipótesis, que lleven a la solución del problema planteado en la presente investigación, realizando un análisis estadístico, que permitan validar las hipótesis u obliguen a replantear las mismas.

Finalmente, se podrá obtener el resultado esperado en la siguiente investigación, el cual es dar respuesta, al problema planteado en la misma.

Igualmente se usaran como principales herramientas, los datos históricos de Velas y Velones San Jorge, las proyecciones para los siguientes 5 años, herramientas tecnológicas como el internet, para la búsqueda de información y la consulta a fuentes estatales y privadas.

El planteamiento de hipótesis y su prueba en campo, también será una herramienta clave, para llevar la investigación a la solución del problema planteado, teniendo en cuenta herramientas como la observación directa y el FocusGroups, que pretenden tener presente las experiencias de los participantes indirectos de la investigación, permitiendo llegar a conclusiones o datos relevantes, basados en la experiencia de quienes interfieren en los procesos de la empresa.

Es importante también realizar el planteamiento de cómo dicha situación afectará positiva o negativamente al entorno local y regional, para que así se vean las afectaciones que está sufriendo el mercado y su posible efecto en la economía de cada una de las familias del municipio.

Finalmente, se empleará la herramienta investigativa de mejores prácticas, en donde se analizarán diferentes experiencias, en la introducción de nuevos productos en el mercado, para dictaminar la mejor forma de realizarlo.

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES

La empresa Velas y Velones San Jorge se fundó en el año de 1982, en el municipio de Entreríos, una población pequeña en la región andina de Colombia, con una producción artesanal la cual abastecía los municipios cercanos, los cuales se encuentran al norte del departamento de Antioquia, una población no superior a los cien mil 100.000 habitantes entre cinco (5) poblaciones.

Transcurrieron 7 años, y es así como; en 1989 la cobertura se hizo extensiva a todo el Departamento, la participación de Velas y Velones San Jorge en el mercado de las velas, representaba ya un alto porcentaje, atendiendo inclusive zonas como Urabá, Magdalena Medio, Suroeste y Nordeste (las más retiradas).

A partir de 1993 la empresa comenzó la modernización de sus medios de producción e infraestructura, inyectándole tecnología de avanzada, mecanizando y automatizando el proceso de producción que le permitía ofrecer una mejor calidad, y mayor velocidad de respuesta a la demanda de producto terminado.

Durante la restricción eléctrica que se presentó en el país en este periodo de tiempo debido al incremento en el consumo de otras fuentes de energía e iluminación se dio una gran oportunidad para la expansión en ventas de los productos bajo la aceptación por parte de los usuarios, es así como se adelantó la distribución en casi todos los departamentos de país. (Costa Atlántica, Costa Pacífica, Cauca, Nariño, Putumayo, Caquetá, Los Santanderes y la Zona Andina.)².

Hoy por hoy la empresa se encuentra en más de mil (1.000) poblaciones en veinte y uno (21) departamentos o distritos, llegando directamente a más de seis mil ochocientos (6.800) clientes e indirectamente a millones de consumidores nacionales.

Sin embargo, la empresa ha visto cómo sus ventas han caído en los últimos 4 años, a su vez que sus presupuestos de ventas no alcanzan el setenta por ciento (70%) de lo esperado, pese a esto, logra mantener una rentabilidad estable, y continua siendo la primera en su sector, sacando cada año más ventaja en volumen de ventas a sus más cercanos competidores, situación que lleva a la empresa a replantear su modelo de negocio.

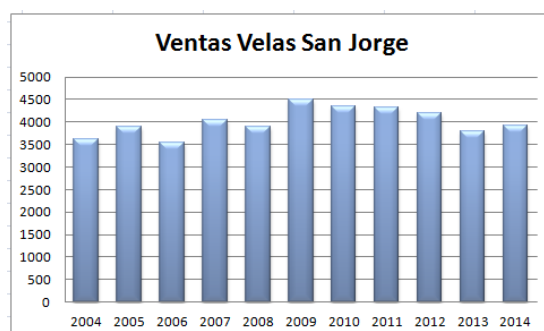


Gráfico 2: Informe anual de ventas Velas y Velones San Jorge 2014 (Fuente: Elaboración propia)

²Tomado de: <http://velassanjorge.com/index.php?t=29> Mayo 2014

1.1.1 Mercado mundial de las Velas y Velones

Las ventas mundiales de velas (candelas), cirios y artículos similares, se estima que son en promedio de US\$5.000 millones de dólares al año, de los cuales EE.UU., es el principal consumidor con cerca del 20% del mercado mundial, seguido por la unión europea con el 19%, y el resto de países del mundo ocupan el 61% del mercado mundial.

De los países productores y exportadores de “velas (candelas), cirios y artículos similares”, China es el principal proveedor mundial con el 31.8% de participación, seguido por Alemania con 9.6%, Polonia con el 9%, Países Bajos con 6.7%, Canadá 5.8%. (Fuente: United Nations Statistics Un Comtrade).

En términos generales, el mayor proveedor de la Unión la Europea es China con un 80% del mercado, seguido por EE.UU., 5.91%, Israel con el 2.05%, Tailandia 2%, Hong Kong con 1.25%.

También es necesario destacar que Estados Unidos, es otro mercado potencial para el desarrollo de esta industria, ya que es el mayor consumidor del producto a nivel mundial.

Sin embargo entre los años 2004 y 2014 el deterioro, en la producción mundial es notable, puesto que diez años atrás el consumo superaba los US\$8.000 millones de dólares al año, los niveles de exportación de velas, cerca de un 20%, por lo que se puede asegurar que la industria de Velas y velones se encuentra en un claro declive a nivel mundial.

Se puede apreciar el incremento del nivel de exportaciones de este producto del 2004 al 2007, sin embargo en este año se estancó el crecimiento entrando en un periodo de madurez, que luego a partir del año 2010 comenzó una etapa de declive.

La electrificación, el bajo consumo y la pérdida de devoción han ocasionado que el producto deje de ser atractivo y que tengan una incidencia baja en el desarrollo de la economía de un país, pero que tiene alta relevancia para el desarrollo económico local, a través de la generación de empleo.

1.1.2 Mercado de las velas en Asia

Los principales productores de parafina (materia prima para la elaboración de velas) se encuentran en Asia, siendo los más fuertes China y Taiwan que abarcan cerca del 40% de las petroquímicas a nivel mundial, siendo de esta forma el continente con mayor exportación de materia prima y producto terminado.

China abastece el mercado local y al mismo tiempo, controla un 15% del mercado mundial en producto terminado siendo el mismo de aproximadamente 740 millones de dólares al año, aunque en los últimos años ha presentado una disminución de un 2.3% por año.

Más de 500 referencias diferentes tienen a disposición los países asiáticos para exportación a todo el mundo, destacándose principalmente la exportación de tea light y

de velón en envase de vidrio, donde el principal mercado consumidor es Estados Unidos.

Las exportaciones de los países asiáticos a América han ocasionado el cierre de varias fábricas en la región ya que sus costos en materia prima son más bajos al igual que sus costos de producción, lo que permite superar la barrera de entrada arancelaria que presentan algunos países.

En Asia el mercado también se encuentra maduro a nivel local y el producto no es de primera necesidad para la región por lo cual las fabricas han enfocado sus esfuerzos en crecer mediante exportaciones principalmente a Europa y América.

América ha visto mermada su producción de materia prima debido a que los países no pueden garantizar el consumo interno que se da, por lo cual los fabricantes tienen que recurrir a las importaciones de los países asiáticos, los cuales al tiempo ganan terreno en conocer un mercado propicio para el producto terminado.

Es importante mirar el mercado asiático desde local, puesto que actualmente se tramitan tratados de libre comercio con Korea y con Japón, los cuales de darse pueden afectar fuertemente el mercado nacional de las velas, ya que estos países pueden ser mucho más competitivos que nuestra economía, por lo que la desaparición de la fuerte barrera arancelaria de entrada cambiaría las condiciones del mercado.

1.1.3 Mercado de las velas en Europa

De acuerdo a la asociación europea de fabricantes de velas, en Europa se consumen 390.000 toneladas de velas y velones al año, lo que representa 1,5 kg por persona al año.

Alemania es el país que mayor consumo representa con 75.000 toneladas al año, la tradición cultural de este país, su clima frío y las escasas horas de luz al día hacen que sea el país de mayor consumo, sin embargo otras fuentes de luz y calor han venido reemplazando la vela en el consumo. Igualmente Alemania es un país que tiene alta predilección por productos que no afecten la naturaleza y la parafina ha sido considerada como los alemanes como peligrosa al contener bajas porciones de azufre.

Otro mercado importante en relación con las velas en Europa es las utilizadas para decoración y detalles, en donde la demanda sube de 9 millones de Euros al año, siendo igualmente Alemania el país de mayor consumo, seguido de Francia, Reino Unido y Holanda.

Generalmente, el uso de “velas” en Europa es para relajación, y crear un ambiente agradable en el entorno. Las personas europeas, ponen velas (candelas) en sus hogares para crear un ambiente agradable y de deleite a sus sentidos. Aparte de ser un artículo de relajación, las velas también pueden ser usadas como “decorativos” en los hogares europeos.

También hay una tendencia creciente hacia la salud y el bienestar, que junto con la popularidad del incienso, ha tenido efectos positivos en las ventas de la UE. La

tendencia es de adquirir “velas aromáticas de un olor suave, como hierbas, o bien olores poco convencionales”.

En cuanto a temporadas, las navidades son la mejor época para compra de velas (candelas), especialmente en el norte de Europa. Sin embargo, ahora en Europa se está dando la modalidad de comprar velas (candelas) para otro tipo de ocasiones como los festivales, o bien “fiestas-jardín” en el tiempo de verano; las velas entonces, se está haciendo cada vez más popular para uso exterior.

Asimismo, se están utilizando las velas como un “souvenir o artículo de regalo”, y cada vez se está haciendo más popular regalar velas, en festividades como bodas, o incluso regalos para cumpleaños.

Esta tendencia se enfoca especialmente en candelas de: velas aromáticas contenidas en un jarro, velas de exterior (jardín), velas flotantes, candelas hechas a base de gel, velas con motivos litúrgicos, (votive candle) candelas en set por revestimiento, (tape candle), las candelas llamadas “tealight” con iluminación y candelas de pilares.³

1.1.4 Mercado de las velas en América

América al contar con los Estados Unidos, se convierte en uno de los mercados más importantes a nivel mundial en el sector de las Velas y Velones, Estados Unidos es el principal mercado en el mundo, el cual consume más de 800 millones de dólares al año en este producto.

El mercado en América se encuentra principalmente impulsado por el mercado de necesidad en el cual se utiliza el producto de la vela como fuente artificial de iluminación, esto se da principalmente en los países de Suramérica y zonas costeras de Centroamérica.

La otra parte del mercado, se encuentra impulsado por el mercado religioso el cual es bastante fuerte en México, dónde la costumbre, la religión y los eventos culturales se convierten en fuertes bastiones para el impulso del producto.

Estados Unidos por su parte tiene un fuerte impulso en cuanto al velón de consumo religioso y en el velón de fragancias, el cual continúa cobrando auge a nivel mundial, incluso en el país norteamericano las ventas de velones con fragancia, sobrepasan las ventas de Espray e Inciensos.

La regulación en Estados Unidos en cuanto al producto es la más fuerte a nivel mundial, ya que exige que los productos cumplan con normas de la ASTM⁴, dirigidas principalmente a la prevención de incendios, dónde el velón siempre deberá de ir en un frasco de vidrio certificado para aguantar altas temperaturas y choques bruscos en cambios de temperatura sin verse afectado el producto.

³ http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ci1046_eu_gifts.pdf

⁴ American Society for Testing Materials

América en gran parte es autosuficiente en la fabricación de su consumo, sin embargo al ser un país tan importante en el comercio Estados Unidos, está recibiendo gran cantidad de producto de países asiáticos ya que la capacidad de producción de los diferentes países de América no es lo suficientemente sólida como para abastecer este mercado.

Canadá destaca como uno de los principales fabricantes a nivel de América, su principal cliente es los Estados Unidos, a donde se dirige cerca del 60% de su producción anual, mientras que Brasil también cuenta con buena capacidad en producción pero la misma se queda en un 80% en el consumo interno.

En un trabajo que realizó MEGH, Industria y Comercio - Brasil - para el Comité Técnico de Alafave⁵; Brasil, con poco más de la mitad de los habitantes de la región, posee proporcionalmente la mayor demanda de parafinas de Sudamérica con 59,6% del total. Cuenta con un aproximado de 800 fabricantes, quizás el número más grande de Latinoamérica, solo comparable con México. Sudamérica, con una tradición religiosa importante, consume en promedio 0,3 Kg/hab y son Venezuela y Ecuador, los países con mayor demanda per cápita de kilogramos de velas con 0,44 y 0,42 Kg/hab respectivamente. El 65,8% de la parafina que consumen estos países se utiliza para la fabricación de velas. En resumen, existen en América aproximadamente 1.851 fábricas de velas cuya demanda de parafina superó las 250,000 toneladas, el consumo per cápita promedio supera los 0,50 Kg/hab.

1.1.5 Mercado de las velas en Colombia

Lo primero que debemos tener claro en el sector de las velas y velones, es que no hay un análisis claro del sector en Colombia, esto debido a su gran informalidad, por lo cual, en el presente capítulo lo estudiaremos a fondo.

La industria de las velas y velones, está clasificada en el sector de otras industrias manufactureras NCP, por lo cual no se tiene una estadística exacta de cuantas empresas se dedican exclusiva o parcialmente a la fabricación de velas, ya que se encuentran clasificadas en un rango mayor.

Formalmente constituidas en el sector de las industrias manufactureras, hay aproximadamente mil quinientas (1.500) empresas, sin embargo el sector de las velas y velones, se caracteriza por su alta informalidad, funcionando en la mayoría como empresas “de garaje”, en donde no se cuenta con ninguna formalidad, esto en especial en la capital de la república.

Según Publicar (directorio de empresas) 2014, se encuentran doscientas sesenta y una (261) empresas en Colombia, sin embargo, esta no puede ser considerada una fuente cien por ciento (100%) confiable para determinar cuántas empresas tienen incidencia directa, ya que Publicar cuenta con la información solo de las empresas que le pagan por aparecer en sus bases de datos, es decir, queda por fuera toda la informalidad del sector.

⁵ Asociación latinoamericana de fabricantes de velas

En el segmento local se encuentran cuarenta y seis (46) empresas en este sector y en la región Antioquia, las cuales tienen en su mayoría un desempeño regional. Sin embargo, cuentan con un agravante y es que no tienen una asociación que puedan defender las ideas o problemáticas que se den el sector.

Tampoco es posible obtener la información, por medio de los proveedores de materias primas, puesto que ECOPETROL⁶, vende solo a ocho (8) clientes directos, quienes se encargan de comercializar a las restantes empresas o comercializadoras y estas últimas a mil ciento ochenta y cuatro (1.184) clientes, entre los cuales se encuentran productores y no productores de velas, perdiéndose por completo el seguimiento de la materia prima.

Según, Quintero Hermanos Limitada (base de datos de comercio exterior) 2014, las exportaciones de Colombia, han caído de cuatrocientas setenta y seis (476) Toneladas en el año 2009 a solo noventa y tres (93) toneladas en el año 2013, y ciento ochenta y ocho (188) en el 2014, lo cual muestra una clara crisis en el sector y un declive total en los resultados a nivel internacional, impulsados por la caída del principal exportador, Velas y Velones San Jorge, en el mercado venezolano, esto debido a su actual situación política con Colombia.

Exportaciones vela y velón

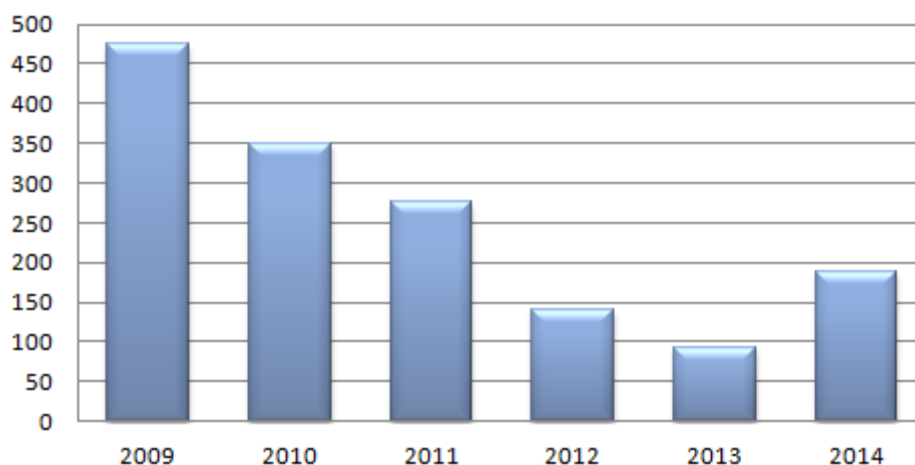


Grafico 3: Exportaciones vela y velón desde Colombia 2014 (Fuente: Elaboración propia)

Es importante igualmente analizar que si se excluye a Velas y Velones San Jorge y C.I San Jorge (exportadora de Velas y Velones San Jorge), de las mediciones, se encuentra que en 2.009 se exportaban ochenta y nueve (89) Toneladas, mientras que en 2.013 solo treinta y tres (33) Toneladas, saliendo de los registros de exportación Venezuela en todos los años, situación que clarifica mucho más el panorama, puesto que las exportaciones no están alcanzando ni siquiera el uno por ciento (1%) de la producción nacional.

Dicha situación, es ocasionada por las fuertes barreras de entrada en materia arancelaria en cada país, donde se hace completamente incompetitivo el producto Colombiano, frente al de cada país, más concretamente porque las cargas arancelarias, según

⁶ Empresa Colombiana de Petróleos, S.A.

Legiscomex 2014, (base de datos de comercio exterior) están desde el siete por ciento (7%) hasta el treinta por ciento (30%) en diferentes países de América y solo bajan a cero por cierto (0%) en Europa y Estados Unidos, países donde el transporte será un costo significativo para el producto y la regulación para la comercialización de estos productos es mucho más exigente como lo vimos en los anteriores puntos de este capítulo. También disminuye en aquellos países donde se tienen tratados de libre comercio, pero su exportación estará sujeta a los convenios internacionales.

Claramente, vemos como la exportación es una compleja alternativa para las fabricas colombianas, que se ven obligadas a marginar nacionalmente sus productos con menos del veinte por ciento (20%) de utilidad, cifra que ya es inferior a la tasa arancelaria de algunos países, lo que hace compleja esta alternativa de crecimiento.

**Aranceles a las Importaciones de Velas
en los siguientes países**

PAISES	GRAVAMEN ADUANERO	ARANCEL EXTERNO COMUN
Perú (CAN)		20,00%
Venezuela (CAN)		20,00%
Bolivia (CAN)		20,00%
Colombia (CAN)		20,00%
Chile	7,00%	
Uruguay	17,50%	
México	30,00%	
Brasil	17,50%	
Paraguay	18,50%	
Argentina	23,00%	
Unión Europea		0,00%

Grafico 4: Aranceles, (Fuente: Luz de América, 2014)

En cuanto a las importaciones de velas y velones, estas se mantienen en una tendencia estable en los últimos cinco (5) años, con diferentes altibajos, pero no superiores nunca a un diez por ciento (10%), importaciones todas orientadas a velas decorativas, de baja rotación, y que representan aproximadamente el dos por ciento (2%) del mercado nacional, situación que no se convierte en una amenaza para la empresa, pero que si puede convertirse en una oportunidad con clientes puntuales de este sector, ya que los precios a los que están importando los clientes, son altos comparado a lo que puede ofrecer la empresa.

Colombia, además está protegido ante importaciones de vela y velón, ya que el arancel se convierte en una barrera de entrada, al ser este del 15%, lo que la hace poco competitiva a cualquier multinacional extranjera que buscara la entrada.

Finalmente, para cerrar el análisis en cuanto a importaciones y exportaciones en el sector, quedan elementos para destacar, según Quintero Hermanos Ltda. 2014, las importaciones de Venezuela, se han mantenido estables en los últimos cinco (5) años, pese a su fuerte arancel, sin embargo para el año 2014 han desaparecido ante la no participación de Velas y Velones San Jorge, Chile parece ser a primera vista un mercado atractivo, pero sus importaciones en línea de consumo masivo son bajas, la unión Europea es un mercado con mejor tecnología que Colombia, orientada al sector decorativo y religioso, por tanto no es atractivo para las empresas del país, finalmente Panamá recibe 1.400 toneladas anuales de producto en sus puertos, producto de diferentes partes del mundo y que se distribuye principalmente en Centroamérica, una alternativa por explorar, sin embargo para el 2014 también ha caído considerablemente.

Actualmente, se tiene reglamentaciones pendientes para Chile, México, Estados Unidos, Venezuela, Perú, y otros países con los cuales se tienen avanzados los tratados de libre comercio, para buscar un arancel 0%, lo que abriría esta posibilidad de crecimiento, sin embargo no podrá dependerse de esta.

Ecuador por su parte, aunque ya tiene tratado de libre comercio para este producto con las velas y velones, ha colocado una sobre tasa arancelaria del cuarenta y cinco por ciento (45%), para proteger su industria nacional, razón por la cual este país se hace inviable para realizar allí exportaciones.

En Colombia, el sector de las velas y velones, lo podemos dividir, en tres grandes grupos, las grandes empresas, las empresas de velas decorativas y las pequeñas empresas.

Grandes Empresas: encontramos entre ellas a Velas y Velones San Jorge, la más importante del país, por cualquier indicador que se le quiera medir, así mismo, encontramos otras muchas empresas en cada región del país, que pueden representar cada una, el diez por ciento (10%) de lo que es Velas y Velones San Jorge, ellas son: Velas Imperial y Velas Don Pedro en Antioquia, Velas La Custodia en la costa atlántica, Velas Clara Luz en el eje cafetero, Velas Luz de América en la frontera con Ecuador, Velas Sagrado Corazón y Velas La Virgen (o Favestrella) en Cali, Velas Santa Ana en la frontera con Venezuela y finalmente Velas San Martín en el sur del país.

Empresas de Velas Decorativas: en cuanto a las velas decorativas, encontramos principalmente cuatro (4) empresas, en todo el país Iluminata, la más grande entre ellas, en el eje cafetero Candelazo o Casa del Fuego (ambas marcas son del mismo propietario), en la frontera con Ecuador Iluminarte (propiedad de los socios de Luz de América). Así mismo varias de las grandes empresas, cuenta con una línea decorativa entre sus productos, al igual que cientos de empresas pequeñas, pero sin mayor reconocimiento.

Empresas Pequeñas: situadas principalmente en la capital del país, donde no se encuentra ninguna empresa grande, al igual que cientos a nivel nacional, por lo cual se tiene un dicho en Colombia, “cada pueblo, tiene su fábrica de velas”, esto ocurre debido a que las barreras de entrada y salida en el negocio, son demasiado bajas; personas con bajas fuentes de ingreso, encuentran en las velas una fuente de sustento alternativa.

Empresas Locales: En el municipio de Entrerriós, lugar donde se desarrolla la presente tesis, solo se encuentra la empresa Velas y Velones San Jorge, aunque han tratado de iniciar otras estas no han tenido la acogida suficiente y el mercado para desarrollar sus productos, a nivel regional en el sector norte no se tienen tampoco otras empresas, salvo producciones caseras para abastecer pequeñas partes de una región.

1.2 Uso de las velas y velones en Colombia

1.2.1 Velas

El significado principal de las velas, es un cilindro de cera o parafina principalmente, con un hilo o pabilo que se introduce en el centro y va de un lado a otro, el cual se enciende para dar luz, es decir, la vela es una fuente de iluminación.

Sólo la calidad tiene futuro

Velas

REFERENCIA	LONGITUD	DIAMETRO	EMPAQUE	REFERENCIA	LONGITUD	DIAMETRO	EMPAQUE
30 x 10 Esp	12.0 cm.	1.6 cm.	Paq. 10 uds. - Caja 30 Paq.	50 x 5 M	20.0 cm.	1.6 cm.	Paq. 5 uds. - Caja 50 Paq.
60 x 10	15.0 cm.	1.4 cm.	Paq. 10 uds. - Caja 60 Paq.	30 x 10 G	21.0 cm.	2.1 cm.	Paq. 10 uds. - Caja 30 Paq.
25 x 10	15.0 cm.	1.4 cm.	Paq. 10 uds. - Caja 30 Paq.	22 x 12 ACG	22.0 cm.	1.6 cm.	Paq. 12 uds. - Caja 22 Paq.
54 x 4	15.0 cm.	1.5 m.	Paq. 10 uds. - Caja 25 Paq.	50 x 5 G	23.0 cm.	1.6 cm.	Paq. 5 uds. - Caja 50 Paq.
30 x 10 L	19.0 cm.	2.1 cm.	Paq. 4 uds. - Caja 54 Paq.	25 x 10 G	23.0 cm.	1.6 cm.	Paq. 10 uds. - Caja 25 Paq.
22 x 12 ACP	19.0 cm.	1.4 cm.	Paq. 4 uds. - Caja 54 Paq.	50 x 4 GE	27.0 cm.	1.9 cm.	Paq. 4 uds. - Caja 50 Paq.
22 x 12 ACM	19.0 cm.	1.6 cm.	Paq. 12 uds. - Caja 22 Paq.	50 x 4 G	30.0 cm.	2.2 cm.	Paq. 4 uds. - Caja 50 Paq.
22 x 12 ACG	20.0 cm.	1.6 cm.	Paq. 10 uds. - Caja 25 Paq.				
25 x 10 M							
50 x 5 M							
30 x 10 G							
50 x 5 G.							
25 x 10 G							
50 x 4 GE							
50 x 4 G							

Carrera 12 No. 13 - 47 - PBX: +57(4)867 01 18 Entrerrios - Antioquia - Colombia
 www.velassanjorge.com - E-mail: contactenos@velassanjorge.com

Grafico 5: Catalogo de principales Velas (Fuente: Velas San Jorge, 2015)

Como se puede apreciar en el gráfico cinco (5), las velas se tienen en diferentes referencias, Velas San Jorge cuenta con ciento ocho (108) referencias activas de Vela, dicha cantidad se debe a que por cada región se cuenta con una necesidad diferente, es

decir no es la misma vela la que culturalmente es aceptada en la costa pacífica que en la costa atlántica, o en el centro del país.

Igualmente varían los embalajes por las culturas regionales ya establecidas, embalajes tanto en número de velas por paquete como en paquetes por caja.

Las Velas se diferencian en su alto y diámetro, cada máquina de velas es de un diámetro (grosor) diferente, teniendo la posibilidad la empresa de fabricar velas desde 1.2 cm de diámetro hasta 2.4 cm de diámetro y con un alto variable desde los 11 cm hasta los 30 cm, formando esta ecuación una gran cantidad de referencias distintas para suplir los mercados.

En Colombia el uso de la vela, se da principalmente por tres (3) motivos, el primero de ellos es la necesidad, es decir poblaciones que aunque parezca increíble, aun no tienen energía eléctrica, o que la tienen pero sufren frecuentes cortes del servicio, por tanto requieren del producto para iluminarse en las noches, este tipo de clientes prefiere una vela larga y gruesa que supla sus necesidades.

El segundo uso se da por religión o cultura, este uso es dado a encender una vela a su santo de la devoción o a seguir un ritual cultural que implica el encender una vela, por lo general este tipo de clientes prefieren una vela mediana de un color específico.

Finalmente hay un tercer uso que se da por devoción, este uso es la mayor venta del año en la empresa, para la fiesta de la Inmaculada Concepción los días 7 y 8 de diciembre (única en el mundo), donde en la gran mayoría de hogares colombianos por tradición se encienden velitas pequeñas de colores en las afueras de las casas, convirtiéndose en una excusa perfecta para pasar unas horas en familia.



Grafico 6: Día de las velitas en Salamina-Caldas (Fuente: sitio web Salamina, 2014)

Si bien el día de las velitas es un acontecimiento nacional de gran importancia y el cual es constantemente celebrado, a nivel municipal o regional no se tiene una forma especial de celebración pese a que la empresa número uno del país en el sector se encuentra en este municipio, situación que se deberá explorar desde el municipio y la empresa privada para el desarrollo de una actividad conjunta.

En Colombia se dio la mezcla de tres culturas tras la Conquista: indígenas americanos, europeos —españoles, en su gran mayoría— y africanos. Como resultado, surgieron los mestizos (descendientes de amerindios y blancos), mulatos (descendientes de negros y blancos) y zambos (descendientes de amerindios y negros). Al país también arribaron árabes, judíos y gitanos en menor proporción.

Debido a la constante mezcla y heterogeneidad de la población colombiana actual, hoy en día no se puede hacer una clasificación esquemática en cuanto a etnicidades. Es, quizá, una de las causas y virtudes más destacadas de los colombianos: una Colombia multicultural que ha permitido la riqueza en expresiones sociales que hoy nos caracterizan ante el mundo, es así como cada cultura tiene su propio producto como se detalla a continuación.

Tabla 1: Referencias de mayor rotación 2014 (Fuente: Elaboración propia)

Departamento	Vela o Velón	Referencia Interna	Alto (cm)	Diametro (cm)	Gr
Cundinamarca: En especial rota la vela acanalada de 12 unidades.	22x12 ACGD2	20169	20	1.4	304
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
Costa Atlántica: se caracteriza por la rotación de la vela grande de 10 unidades.	30x10 G	20041	21	2.1	610
	36X10	20107	21	1.8	438
	30X10 L2	20171	17	1.4	223
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
Costa Pacífica: igualmente tiene una preferencia por velas grandes, pero de 4 unidades por paquete.	50x4 GE2	20168	27	1.8	234
	50X4	20086	24	1.7	186
	50X4 G	20016	30	2.1	353
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
Antioquia: se ve una rotación en tres tamaños, pequeña, mediana, grande, paquetes por 10 unidades, alto consumo de velón. Es la región donde se encuentra la empresa objeto de estudio.	60x10	20021	15	1.3	175
	30X10	20028	18	1.5	280
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
	VELÓN 12	21013	19.5	7.0	595

Valle y Cauca: rotación muy parecida a la de Antioquia, exceptúa Buenaventura que se considera como pacifico.	25x10	20002	15	1.5	220
	30X10	20028	18	1.5	280
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
Huila - Caqueta: se presenta una particularidad en esta región, para la vela ser comercial, preferiblemente debe ir color rojo en la parte de abajo, la vela es llamada por los indios Coli-Roja	Vela Cola Roja	20164	23	1.6	416
	25X10 E	20114	20	1.5	295
	30X10 G	20041	21	2.1	610
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 12	21013	19.5	7.0	595
Putumayo: la vela de rotación se da en 4 o 5 unidades por paquete, vela grande preferiblemente.	54x4	20037	19	2.1	222
	50X4 GE	20100	27	1.9	260
	50X5 G	20004	23	1.6	206
	VELÓN 12	21013	19.5	7.0	595
Tolima: se tiene una preferencia por la vela grande, la clase alta, la prefiere mediana.	30X10 L2	20171	17	1.4	223
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	36X10	20107	21	1.8	438
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
Nariño: se tiene la característica de manejo de velas por 4, 10, 20 unidades, todas con un peso similar por paquete, la vela debe llevar el nombre de vela pastusa.	Vela Pastusa 50x20	20061	12	1.3	264
	Vela Pastusa 50x10	20060	16	1.5	247

	Vela Pastusa 50x4 GE	20100	27	1.9	260
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 8	21008	19.5	5.8	410
Eje Cafetero: rotación muy similar a la de Antioquia, con pequeñas variaciones, alta rotación en velón.	30X10 L2	20171	17	1.4	223
	25x10	20002	15	1.5	220
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
Boyaca: se busca vela grande y acanalada, lisa en menor proporción pero igualmente grande, en velón tamaños medianos, los pequeños tienen baja rotación.	22x12 ACGD2	20169	20	1.4	304
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	25x10	20002	15	1.5	220
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
	VELÓN 12	21013	19.5	7.0	595
Norte de Santander: la rotación principal es vela pequeña y por ocho unidades el paquete, excepto en Pamplona de vela y velón grande	16x8-2	20026	1.4	16	170
	10X8 – 1	20163	1.9	16.5	320
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
	VELÓN 12	21013	19.5	7.0	595
	VELÓN 16	21016	25.5	7.0	783

Como se puede apreciar, la rotación del producto de la vela en Colombia va directamente ligado a la necesidad de cada región, según lo que se había expresado anteriormente, las regiones que tienen frecuentes cortes de energía o donde el suministro eléctrico es menor, tienen una preferencia por la vela grande, gruesa y lisa puesto que será la que mejor satisfaga la necesidad del consumidor.

Por su parte las zonas del centro, prefieren una vela acanalada, debido a la tradición inicial que sembraron las primeras empresas de vela que estuvieron presentes en estos sectores, tradición que se afianzo en el tiempo y no ha podido ser remplazada por otro tipo de Vela.

En cuanto a las zonas de sur del país, en su mayoría habitadas por indígenas, la rotación se da con velas que en su parte inferior van pintadas de rojo, ya que el indígena considera que esto les da una mayor duración, aunque esto es falso, la cultura persiste en estas zonas.

Por su parte las zonas que no requieren vela para necesidad, van a preferir una vela pequeña, ya que su uso será menor y solo que se tendrá en caso de una emergencia, por un periodo de tiempo corto.

Es importante igualmente, conocer la situación eléctrica a nivel nacional porque como ya hemos mencionado es la mayor competencia del producto de las velas, competencia que está desplazando fuertemente el consumo, veamos la situación actual:

La demanda de energía eléctrica en Colombia en 2012 alcanzó los 59.370.0 GWh, registrándose un crecimiento del 3,8% con relación al año 2011, convirtiéndose así, en el mayor crecimiento de demanda en los últimos cinco años.

“Por el tipo de día, la demanda de los domingos y festivos fue la que presentó un mayor crecimiento (4,3%), seguido por los días sábados (3,9%) y los días ordinarios (3,6%). El crecimiento de 3,8% en la demanda 2011-2012 fue, entre otras razones, producto del incremento en un 6,8% de la demanda no regulada (industria y comercio) y de un 2,3% de la demanda regulada (consumo residencial y pequeños negocios)” Ministerio de minas 2014⁷.

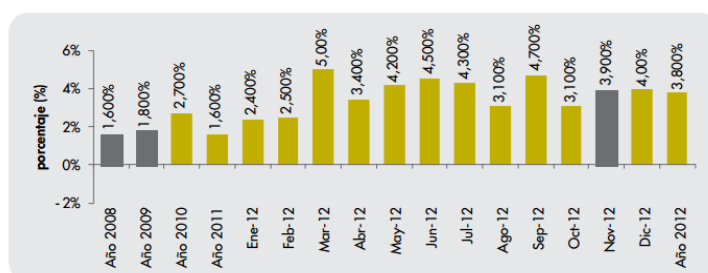
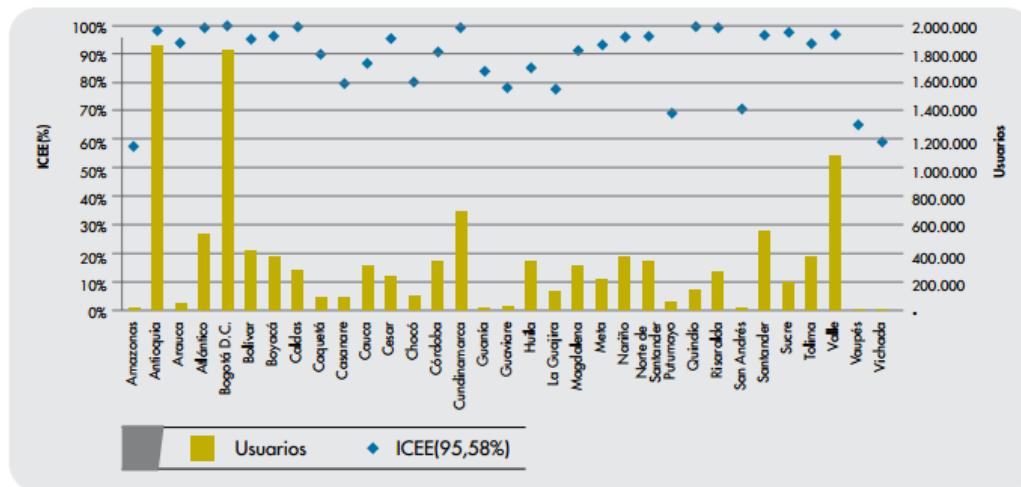


Grafico 7: Crecimiento energético últimos periodos Colombia (Fuente: Ministerio de Minas y Energía, 2014)

Se puede apreciar un crecimiento energético en Colombia periodo tras periodo, esto se debe a la cobertura que se está generando, ya que es un mercado aun en crecimiento,

⁷ Memorias 2013-4 Congreso de la República, Ministerio de Minas y Energía.

diferente a lo que sucede con la vela, ya que entre mayor cobertura menor consumo de nuestro producto, el país está alcanzando la cobertura total como se aprecia en el siguiente gráfico.



Fuente: Unidad de Planeación Minero Energética, UPME

Gráfico 8: Cobertura eléctrica a nivel nacional (Fuente: Unidad de Planeación Minero Energética, 2014)

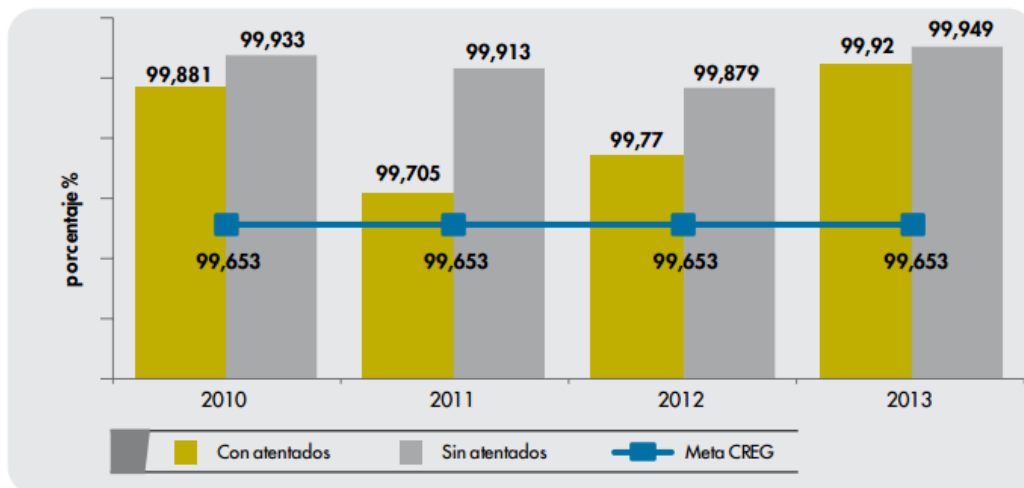
En el gráfico se pueden apreciar zonas con cobertura total o muy cercana para diferentes departamentos del país, las zonas donde se presenta baja cobertura (ICEE), son las mismas que presentan una baja población, además de ser las zonas más alejadas, por lo cual no se vuelven atractivas para la empresa.



Gráfico 9: Zonas no interconectadas (Fuente: Ministerio de Minas y Energía, 2014)

El gráfico anterior, aclara que la zona más cercana a la sede principal (departamento de Antioquia) que no está interconectada eléctricamente es la del Chocó, por tanto es la zona donde verdaderamente hay potencial, por su número de habitantes y baja cobertura, las demás zonas dejan de ser interesantes por su lejanía y baja población.

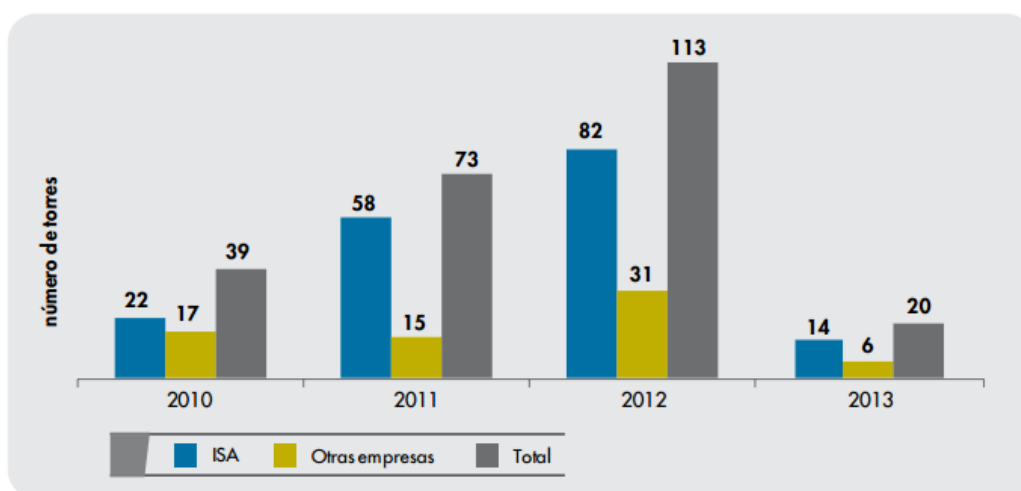
El otro fenómeno que ocasiona un consumo de velas, son los cortes de energía en determinados momentos, bien sea por fallas en el suministro de la misma, o por atentados terroristas que obliguen a un corte del servicio, ambos factores han disminuido considerablemente en los últimos años, por lo cual se está garantizando un 99% de disponibilidad en el servicio para las zonas interconectadas.



Fuente: Gerencia de Transporte de Energía – ISA

Gráfico 10: Disponibilidad de la red. (Fuente: ISA, 2014)

Igualmente, vemos en el siguiente gráfico como los atentados disminuyen por la seguridad que actualmente está viviendo el país, esto en la realidad afecta también el consumo del producto de la vela.



Fuente: Gerencia de Transporte de Energía – ISA

Gráfico 11: Torres afectadas por atentados terroristas (Fuente: ISA, 2014)

En definitiva, el mercado de las velas, es un mercado en un claro declive, los clientes principales de la empresa han bajado sus compras de vela, con el argumento de “ya la vela no se vende, ya hay energía”, situación que es real y que vemos claramente evidenciada en el estudio de mercado realizado.

Velas San Jorge por su parte, ha bajado progresivamente la venta de la vela para consumo por necesidad de mil cien toneladas (1.100) en 2012, novecientas sesenta y

siente toneladas (967) en 2013 y novecientas treinta y una (931) para el 2014 (se tomaron los primeros seis meses del año para la estadística, obviando la vela a color del segundo semestre).

Para buscar contrarrestar el efecto, se han tenido que disminuir precios, reduciendo de esta forma la rentabilidad del producto, buscando de esta forma un crecimiento en clientes, el cual se ha dado a un ritmo bastante acelerado, dando como resultado que la venta que anteriormente se realizaba a cuatro mil clientes (4.000) hoy requiere de siete mil clientes (7.000) para poderse llevar a cabo, ampliando de esta forma el activo en clientes, pero ampliando también los costos operativos de poder abastecerles.

Así mismo el consumo de vela, suele usarse para sitios donde no llega la energía “por conveniencia”, con ello hago relación a campamentos militares, laboratorios de cocaína y similares, siendo los laboratorios una fuente de alta rotación de vela, puesto que allí no se tendrá energía y las personas que se desplazan a trabajar en los mismos requieren de una fuente de iluminación, por tal motivo llevan la vela.

Los cultivos ilícitos han bajado en Colombia en cerca de un 25% según el informe de la ONU para el año 2014, situación que se ve reflejado en una fuerte reducción en la rotación del producto en las zonas donde se presenta un mayor narcotráfico.

Se puede entonces concluir que en estos momentos el mercado de las Velas por si solo es un mercado poco atractivo, en el cual pocos nuevos participantes estarían interesados en estas, siendo además un mercado que muchos participantes están considerando abandonar o remplazar.

1.2.2 Velones

Los velones o también conocidos en gran parte de América como Veladoras, son simplemente velas de un diámetro mayor y normalmente un diámetro menor, con una utilización principalmente religiosa o de creencias como la brujería y una menor proporción son utilizados para decorar espacios, ahuyentar insectos o generar aromas agradables.

San Jorge **Sólo la calidad tiene futuro**

Velones

REF.	LONGITUD	DIAMETRO	EMPAQUE	COLORES
1	5.10 cm.	4.50 cm.	Granel 12 velos. Caja 150 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado
2	7.10 cm.	4.50 cm.	Granel 12 velos. Caja 150 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado
4	8.60 cm.	5.80 cm.	Granel 5 velos. Caja 10 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado
8	11.30 cm.	4.80 cm.	Granel 12 velos. Caja 60 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado
7	10.20 cm.	5.80 cm.	Granel 5 velos. Caja 60 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado

REF.	LONGITUD	DIAMETRO	EMPAQUE	COLORES
9	14.00 cm.	5.80 cm.	Granel 3 velos. Caja 60 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco, Morado, Rosa, Naranja y Anaranjado
10	18.50 cm.	5.80 cm.	Granel 3 velos. Caja 60 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado
11	18.50 cm.	7.60 cm.	Granel 5 velos. Caja 20 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco Morado, Rosa, Naranja y Anaranjado
12	25.50 cm.	7.00 cm.	Granel 4 velos. Caja 20 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco Morado, Rosa, Naranja y Anaranjado
13	30.00 cm.	7.60 cm.	Granel 4 velos. Caja 16 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco Morado, Rosa, Naranja y Anaranjado

Semanarios

Religiosos

REF.	LONGITUD	DIAMETRO	COLORES	REFERENCIA	LONGITUD	DIAMETRO	EMPAQUE	COLORES
20	25.00 cm.	11.00 cm.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado	19 x 7	16.0 cm.	3.1 cm.	Semanario 7 velos. Caja 18 semanarios.	Blanco
21	20.00 cm.	9.00 cm.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado	Virgen Sevillana. Píndalo Especial	2.0 cm.	4.2 cm.	Píndalo 7 velos. Caja 10 píndalos.	Blanco
22	30.00 cm.	9.00 cm.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado	30 x 8	20.0 cm.	1.8 cm.	Semanario 8 velos. Caja 30 semanarios.	Blanco
30	30.00 cm.	11.00 cm.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado	12	18.0 cm.	7.0 cm.	Caja por 24 velos. Molino varado 3 x vela.	Sonrisa
31	50.00 cm.	11.00 cm.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado	Religioso	10.0 cm.	7.0 cm.	Caja por 24 velos.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Anaranjado
				Virgen del Carmen	18.0 - 25.0 - 35.0	8.0 - 7.0 - 7.0 cm.		Blanco
				Sagrada Cecilia	18.0 - 25.0 - 35.0	8.0 - 7.0 - 7.0 cm.		Blanco

Carrera 12 No. 13 - 47 - PBX: +57(4)867 01 18 Entrerrios - Antioquia - Colombia
 www.velassanjorge.com - E-mail: contactenos@velassanjorge.com

Gráfico 12: Catálogo de Velones (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2014)

Los velones comercializados son de uso principalmente religiosos, ya que es el segmento del mercado que en mayor proporción consume los mismos, bien sea en épocas especiales como la Semana Santa, en festividades de santos o por devoción a un santo en específico.

Sin embargo, también son producidas algunos velones decorativos, pero de producción sencilla, rápida y a gran escala, ya que la mayoría de los decorativos son muy manuales por lo que dejan de ser rentables para la gran industria.

La veladora pequeña, suele usarse en restaurantes para ahuyentar insectos, debido al mínimo contenido de azufre que tiene la parafina pero suficiente para evitar que mosquitos se acerquen al sitio donde esta encendido el mismo, también se está desarrollando un velón específico para cumplir esta misión a través de mezclas con extracto de la planta de citronella.

“Velones de colores fuertes serán utilizados por brujos para “leer” el resultado del quemado y de esta forma tratar de predecir algún resultado en la vida del cliente que

*solicita el proceso, siendo el velón una forma para conectar el mundo terrestre con los espíritus.*⁸

En el grupo de los velones se tienen ciento sesenta y dos (162) referencias activas, las cuales están dadas por su tamaño, unidad de empaque, color o etiqueta con la imagen del Santo requerido por el cliente.

Los diámetros en el velón van desde 4,2 cm hasta 11 cm y con unos altos variables desde los 2.5 cm hasta 50 cm, según la posibilidad de producción de Velas y Velones San Jorge (en otras empresas pueden variar los diámetros y altos, no existe un estándar universal).

Se tiene una variedad de doce (12) Santos diferentes en etiquetas, los cuales son María Auxiliadora, Virgen de Guadalupe, Virgen del Carmen, Sagrado Corazón de Jesús, Resucitado, Divino Niño Jesús, Ecce Homo, Madre Laura (Santa de la región de Antioquia), San Miguel Arcángel, San Jorge, Sagrada Familia, Santa Marta.

Es importante mencionar, que posterior a la santificación de la madre Laura, la cual es la única santa de los antioqueños, la venta del velón en la región donde la misma tuvo incidencia ha aumentado cerca de un 20%, en la región norte donde se encuentra ubicada la empresa, se está adelantando la canonización del beato padre marianito por lo cual se debe analizar una alianza público privada para lograrla y así buscar una dinamización de la economía en la región a través de esto.

Igualmente se tienen algunos velones decorativos, que se caracterizan por ser altos y gruesos, su uso no es para el quemado, por tanto su consumo es menor. Para la brujería no se trabajan velones actualmente debido a que la empresa ha preferido apuntarle a un mercado más religioso.

El mercado de los velones o veladoras como es comúnmente conocido en gran parte de América, lo podemos dividir en tres grandes grupos, los velones religiosos, los exotéricos o de aromas y los decorativos.

Los velones religiosos, son el fuerte de la empresa, el mercado está orientado comúnmente a las parroquias (iglesias) y a los devotos en general de la región católica especialmente, dicha religión porque es la que le da el valor y significado especial a la luz.

*Según el sitio web de la conferencia episcopal colombiana a 2014 hay trece (13) arquidiócesis, sesenta y tres (63) diócesis y once (11) vicariatos apostólicos, los anteriores son grupos a los cuales pertenecen las diferentes parroquias a nivel nacional*⁹.

En Colombia, encontramos un total de cuatro mil ciento setenta y cuatro (4.174) parroquias, a las cuales pertenecen algo más de seis mil (6.000) de sacerdotes que atienden una comunidad católica de cuarenta y tres millones de católicos según el Anuario Estadístico de la Iglesia, cuyos últimos datos son de 2010.

⁸ Tomado de institutoarcano.com

⁹ www.cec.org.co/

Velas y Velones San Jorge, pese a estar en casi todas las poblaciones del país solo tiene como clientes a ciento sesenta y ocho (168) parroquias y algo más de cincuenta (50) sacerdotes, lo que muestra un mercado potencial aun no explorado, donde se puede dar un crecimiento sostenido.

Es importante anotar que se encuentran registradas ante la DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales) mil ochocientas cincuenta (1850) iglesias cristianas, las cuales si bien promulgan el mismo cristianismo que la iglesia católica, tienen diferentes costumbres o formas de hacerlo, entre ellas está la no utilización de Veladoras en sus cultos, ya que consideran que se utilizan para “adorar” a los santos y el único que se debe de adorar es Dios.

Estas iglesias cristianas están teniendo un constante crecimiento en nuestro país, entrando al mercado constantemente como iglesias de “garaje” pero que posteriormente se convierten en toda una multinacional de la fe, robando mercado al segmento católico y perdiéndolo a la vez el sector de las Velas y los Velones.

La historia de Colombia está asociada a una intensa y ferviente vocación religiosa, con profundas raíces católicas, resultado del proceso de evangelización y catequización que se llevó a cabo durante la conquista.

Como legado de este período, existen importantes monumentos arquitectónicos, templos y manifestaciones de fe, que con el tiempo se han constituido en íconos de fervor religioso y en fiestas o ritos locales, a los que acuden personas de distintas clases sociales y diversas regiones de Colombia y el mundo.

En los municipios colombianos las iglesias se constituyen como puntos de referencia, lo cual se traduce en una expresión de la importancia cultural que tienen las prácticas devotas en el país. Colombia celebra múltiples festividades religiosas que se manifiestan con todo su esplendor durante la Semana Mayor de los católicos o Semana Santa, tradición que se remonta a siglos coloniales.¹⁰

En las diferentes regiones de Colombia, se da un consumo mayor de velones en los monumentos católicos, destacándose la Virgen de las Lajas, Santuario de San José, Diferentes catedrales, Señor de los Milagros, Monumento Cristo Rey, Nuestra Señora de Chiquinquirá, Cerro de Monserrate, Divino Niño Jesús.

Todo el potencial consumo demostrado en los párrafos anteriores, muestra como en Colombia el verdadero potencial del mercado de los velones está en el enfocado al sector católico.

¹⁰ <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/turismo-religioso>



Grafico 13: Velones Religiosos (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2014)

Velones Exotéricos o de aromas, son utilizados generalmente por personas no afines a la religión católica, más orientados a sectas o a creencias particulares con algún tercero en especial inspirado en “poderes mágicos”, pero siempre utilizándolos para un fin específico de atracción, en sí, siempre rodeados de la fe. Cada uno de ellos es utilizado en solicitud a una demanda única con una característica especial del mismo.

Estos velones son elaborados de forma completamente manual, ya que la producción industrial a gran escala se dificulta para la elaboración de los mismos, sin embargo el argumento de quienes lo fabrica es “comprobación que la calidad de las ceras utilizadas en la construcción de los mismos para que fueran óptimas para su uso mágico y esotérico.”

El mercado de los velones exotéricos está marcado por las creencias en el poder de los mismos, por ejemplo: *“Las velas y velones tienen la virtud de pasar por los 4 estados de la materia, llevando la petición al mundo mágico. Son sólidas y son un elemento físico el cual podemos manipular, escribir, dar forma, se transforman en líquidas, por la acción del fuego, son fuego en la combustión, y son aire al vaporizarse”*¹¹

Otro argumento común para realizar su venta, es el uso de un color específico en cada día de la semana, llamándose a estos velones los semanarios, los colores y su significado son:

Lunes - Vela blanca o plateada:

Para conseguir un mayor crecimiento personal y mejor rollete con tu familia. Encender a las 9:00 horas.

Martes - Vela roja:

Para conseguir llenar tu vida de más acción y pasión Encender a las 11:00 horas.

Miércoles - Vela amarilla:

Para conseguir aclarar nuestras ideas y ser mejores comunicadores. Encender a las 12:00 horas.

¹¹ <http://www.tienda-magica.net/>

Jueves - Vela azul:

Para conseguir nuestros objetivos profesionales y de estudios y desarrollar la fuerza de voluntad. Encender a las 14:00 horas.

Viernes - Vela rosa, verde:

Para conseguir más autoestima, amor, armonía y despertar la sexualidad y sensualidad. Encender a las 16:00 horas.

Sábado - Vela verde oscuro:

Para conseguir más sabiduría, seguridad en la pareja constancia y buena salud. Encender a las 18:00 horas.

Domingo - Vela dorada o naranja:

Para proteger la salud, conseguir la prosperidad económica, incentivar la creatividad y ser más alegre. Encender: Al Alba.



Grafico 14: (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2013)

Los tipos de velones exotéricos que podemos encontrar, son tantos como “expertos” en brujería existen, puesto que cada cual busca sacar su propio rito y consolidarlo en el mercado, sin embargo a continuación presentamos los más utilizados:

- Velones con varias mechas
- Velones de llaves o muros (abre caminos)
- Velones de prosperidad plateados o dorados
- Velones para la buena suerte
- Velones para amarres
- Velones para romper uniones
- Velones en formas de animales
- Velones negros
- Velones en formas de calaveras
- Velones de varios rostros
- Velones con amuletos
- Velones de buda
- Velones de varios colores

Entre otros cientos de velones que se pueden fabricar para cada región, tienda, brujo o incluso cliente.

Del mercado de los velones exotéricos no hay una estadística exacta, puesto que en su mayoría son mercados informales, sin embargo se considera que en Colombia puede haber más de diez mil (10.000) tiendas entre exotéricas y naturistas.

La participación en el mercado tampoco es clara, caracterizándose por una informalidad difícil de controlar, con una gran cantidad de referencias que hace difícil poderla calcular con exactitud.

Por otra parte los velones de aromas, son utilizados para refrescar el hogar, la oficina o espacios en general, a la vez que sirven también para tratamientos medicinales o dar un aspecto afrodisíaco a una noche con la pareja, los velones con aromas, hacen parte fundamental de la aroma terapia, que busca a través del olfato estimular las funciones del organismo a nivel sensorial y extrasensorial.

Estos aromas, normalmente surgen de extractos de diferentes plantas, tratados posteriormente para ser mezclados con la parafina y crear de esta forma una veladora con aroma.

Cuando las velas arden, propagan con facilidad por el ambiente el aroma de los aceites esenciales, creando una atmósfera que inspira paz y tranquilidad a quien se encuentre en él.

A las velas que contienen esencias se les han atribuido algunos efectos. Destacamos los siguientes:

- Canela: Atrae clientes. Es afrodisíaca y un estimulante mental.
- Coco: Reduce el ambiente negativo. Atrae los buenos amigos y endulza los ambientes.
- Lavanda: Relajante, elimina la ansiedad y el estrés, ayuda a despejar las mentes cansadas. Muy utilizado a la hora de preparar exámenes.
- Jazmín: Antidepresivo, relajante y sedante. Elimina los olores desagradables.
- Sandía: Reduce el ambiente negativo.
- Manzana: Alivia la migraña.
- Gardenia: Genera bienestar y fuerza para salir de un problema.
- Vainilla: Es aromatizante, endulzante, antidepresiva y calmante. Para los enamorados, materializa una relación sexual y amorosa. Su fragancia sensual atrae de igual manera a los hombres que a las mujeres.
- Limón/citrus: Evita la depresión, la ansiedad y el mareo.
- Eucalipto: Desinfecta el ambiente y promueve la concentración.
- Canela: Elimina la fatiga nerviosa, es un estimulante natural y se dice que es afrodisíaco.
- Rosa: Mitiga la depresión, el insomnio, el dolor de cabeza, la tristeza y el estrés en general.

- Geranio: De efecto equilibrante, aporta un balance entre cuerpo, mente y emociones. Alivia la ansiedad, la depresión y los estados de humor cambiantes.
- Naranja: Es antiespasmódica, sedante, astringente, antiséptica y depurativa.
- Tomillo: Despierta la memoria, la inteligencia y la capacidad de concentración. Recomendado en casos de agotamiento mental, estrés o esfuerzo excesivo.
- Cedro: Inspira ánimo y optimismo. Logra una excelente conexión entre lo físico y lo espiritual, contribuyendo a que nuestra mente se aclare y a que tengamos buen juicio. Calma la agresividad.¹²

Según Meza, gerente de Velas Margarita, *“Se han buscado otros desarrollos para el velón con aromas, como lo son el de Citronella, que busca por sus cualidades herbales y aromáticas dar un sabor y aroma agradable a fresco limón, por sus notas aromáticas intensas es muy deliciosa y su aroma se percibe inmediatamente se utiliza también como repelente para insectos.”*¹³

Culturalmente en Colombia estas velas son de bajo consumo y las fábricas que las procesan, utilizan solo unos cien (100) kilos mensualmente por fabrica para su procesamiento, por lo cual no es un mercado ni de alta rotación ni muy atractivo en cuanto a volumen de rotación, sin embargo sus márgenes de ganancia al igual que los precios de ventas son altos.



Grafico 15: Velón con Citronela (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2015)

Finalmente los velones decorativos son utilizados para adornar espacios, muy orientados a la realización de eventos como fiestas, matrimonios, nacimientos, entre otros, estos velones buscar dar un toque de elegancia al espacio en donde son ubicados.

Los velones son de diferentes formas, según el deseo del decorador o arquitecto, los mismos pueden ser en fanales, circunferencias, cuadros, rectángulos, triángulos y demás formas geométricas, al igual que pueden ser diferentes figuras como mariposas, corazones, flores, etc.

Estos velones son de baja rotación y rotan en menor proporción que cualquiera de los anteriormente mencionados, la razón de ello es que son velones que se compran para la

¹² http://entremujeres.clarin.com/vida-sana/bienestar/velas_aromaticas-bienestar-aromaterapia-beneficios-usos-decoracion_0_419958008.html

¹³ <http://www.velasmargarita.com/index.php/productos/margarita-decoracion-y-ambientes/velas-con-arama-frutal-citronella.html>

decoración mas no para el consumo, esto ocasiona que sean adquiridos en una ocasión, pero que los mismos no tengan recompra.

Es importante aclarar que al velón decorativo no se le recubre de papel celofán, por lo que si se va a quemar se deben tener precauciones ya que puede ocasionar un incendio.



Gráfico 16: Velón cilíndrico decorativo (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2013)

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Al ser la empresa Velas y Velones San Jorge, una empresa productora - comercializadora, que está encontrando su limitación para crecer en la comercialización, se estudiará en este marco teórico principalmente los factores que impiden ese crecimiento desde el punto de vista de diferentes autores, así como las diferentes alternativas a seguir por parte de la empresa y las diferentes teorías que explican el ciclo de ventas en el proceso de comercialización.

En el fundamento teórico se pretende señalar autores, que han investigado acerca del crecimiento en ventas en mercados maduros, que han dado estrategias para el desarrollo de las empresas y regiones, que han planteado diferentes teorías relacionadas con el planteamiento del problema en el presente proyecto.

Con lo anterior se llegará a concluir con la formulación de una o varias soluciones - escenarios - que generen crecimiento en ventas en un mercado maduro a la vez que aporte un desarrollo local y regional en un trabajo conjunto del sector público y privado.

En este proceso se iniciará analizando las teorías explicativas más importantes de la evolución de las formas comerciales. Para continuar haciendo un estudio de las diferentes herramientas de recolección de información que permitirán realizar con ellas un diagnóstico de la situación actual de la empresa, como lo son FODA, PESTAL, realizando un comparativo entre ambas estrategias, para luego realizar un diagnóstico en profundidad de productos y líneas con herramientas como las 5 fuerzas de Porter.

La estrategia tiene el propósito de ajustar las actividades de la organización, social o empresarial, a su capacidad de recursos, en tanto que el análisis estratégico analiza la comprensión de la posición estratégica (competitividad) de dicha organización al preguntarse ¿Qué cambios ocurren en el entorno?, ¿Qué efectos tendrán en la organización y sus actividades?, ¿A qué aspiran directivos, accionistas, ejecutivos, entidades sindicales, políticas, sociales?

Para el análisis estratégico suelen utilizarse diversas herramientas, de características similares. Entre ellas se encuentran el PEST, que establece la importancia de las influencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Otra es el Ciclo de Vida. Una de las más conocidas es la matriz de crecimiento del mercado/participación de la empresa, de la Boston Consulting Group. Y otra, de la cual nos ocupamos en este trabajo, es el análisis FODA, conocido como SWOT (strengths-weaknesses-opportunities-threats) en países de habla inglesa, y como DAFO en España.¹⁴

*Algunos autores como Strickland (2.001), “considera al análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, así los aspectos fuertes conforman los activos competitivos mientras que los aspectos débiles son los pasivos competitivos. Lo que significa importante que los activos competitivos superen a los pasivos competitivos. La mejor manera de lograr el éxito consiste en el diseño de estrategias partiendo de las fortalezas, o sea de lo que mejor realiza la organización”.*¹⁵

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>

¹⁵ <http://www.losrecursoshumanos.com/analisis-f-o-d-a/>

Una vez se tengan estudiadas dichas herramientas, se considerará la posibilidad de crear y estructurar un plan de ventas que pueda permitir el crecimiento en el sector, a través del estudio teórico de varios autores que proponen la elaboración de diferentes planes de negocio.

Así mismo se analizarán diferentes modelos de ventas, en especial aquellos que han estudiado el proceso de realizar una venta desde el primer contacto hasta la satisfacción del cliente, teniendo siempre presente la posibilidad de realizar mediciones que finalmente nos ayudarán a tomar decisiones adecuadas.

2.1 Teorías cíclicas

El conjunto de las principales teorías que intentan explicar la evolución de las formas comerciales a lo largo del tiempo, así como la aparición de nuevas formas comerciales, ha sido clasificado por Ballina (1993, pp. 51-65) en tres grandes grupos -teorías cíclicas, teorías del entorno y teorías del conflicto- y en otro grupo formado por la combinación de las anteriores teorías (combinación ciclo-entorno, combinación ciclo-conflicto y combinación entorno-conflicto). Las teorías más significativas en el presente proyecto de fin de master son las teorías cíclicas.

Entre ellas se considerarán como las más significativas la Teoría de la rueda (McNair 1958, Hollander 1960), la Teoría del ciclo de vida (Davidson, Bates y Bass 1976), y la Teoría del acordeón (Hollander 1966).

2.1.1 Teoría de la rueda

La “teoría de la rueda del comercio detallista” fue propuesta por McNair en 1958 (1958, pp. 1-25) y formalizada posteriormente por Hollander en 1960 (1960, pp. 37-42). Esta teoría se basa en los planteamientos de Schumpeter relativos a la destrucción creadora (la competencia se basa en nuevas concepciones que destruyen las anteriores y generan nuevos productos y servicios).¹⁶



Grafico 17: La Evolución del Retail: La Teoría de la Rueda (Fuente: Revista Retailing)

¹⁶ Valiño, (2006)

De acuerdo a lo que señala la teoría de la rueda del retail, el giro de la rueda se inicia cuando un nuevo formato de retail se lanza al mercado con costos bajos a los que aplica unos márgenes estrechos con el objeto de traducir su propuesta de valor enfocado en los precios bajos y cuyo objetivo es atraer un mayor flujo de clientes. De esta forma, este nuevo retailer logra una participación en algún segmento del mercado.

La siguiente posición en la rueda se obtiene a medida que avanza en el mercado este nuevo retailer obteniendo beneficios más altos, lo que provoca además el estímulo para que ingresen nuevos competidores, provocando que el mix de retail usado inicialmente deje de ser efectivo. Su objetivo en esta posición es la fidelización de los clientes, por lo que comienza a mejorar su infraestructura, a ampliar y profundizar el surtido, a sofisticar el mix ofreciendo productos de mayor calidad, mejorando el prestigio de las marcas e incrementando los servicios ofrecidos. Lo anterior provoca un aumento de sus costos operacionales, lo que a su vez se traduce en un incremento de sus precios, trasladándose de esta forma a otra posición competitiva distinta a la inicial (ofrecer precios bajos para generar flujo de consumidores).

El espacio de mercado que deja el retailer, por el cambio de enfoque, es ocupado por un nuevo retailer, que con costos y márgenes reducidos, ofrece precios bajos y expulsa del mercado a los retailers menos competitivos, por lo que la rueda habrá girado completamente. Estos nuevos retailers entrantes tenderán a actuar como sus antecesores y acabarán también siendo sustituidos, por lo que la rueda continuará girando sucesivamente en la medida en que nuevos formatos de retail ocupen el lugar que otras van abandonando siguiendo el lógico curso de la evolución.¹⁷

Según Casares y Rebollo (1996a, p. 61), *“esta teoría se basa en la competencia intertipos basándose en la irrupción de nuevas formas de comercio detallista y no en la mera acumulación de establecimientos comerciales”*.

2.1.2 Teoría del ciclo de vida

La “Teoría del Ciclo de Vida del comercio detallista” se basa en la aportación de Davidson, Bates y Bass en 1976 (1976, pp. 89-96) al proponer el concepto de ciclo de vida del comercio detallista que es una analogía con el ciclo de vida del producto. Según esta teoría, las distintas formas del comercio detallista se desarrollan a través de un ciclo de vida identificable.

El ciclo de vida del producto (a veces, CVP, también PCC) es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. El concepto de «ciclo de vida de un producto» es una herramienta de mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución y/o promoción (variables del marketing mix) deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.¹⁸

¹⁷ http://revistaretailing.net/desarrollo_noticia.php?id_noticia=92

¹⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto

Según Hair, Lamb y McDaniel (2002), *“el ciclo de vida del producto es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte).”*¹⁹

Según Sandhusen (2002), *“el ciclo de vida del producto es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la redituabilidad del producto”*²⁰

Diversos expertos en temas de mercadotecnia coinciden en señalar que son cuatro las etapas que conforman el ciclo de vida del producto: 1) Introducción, 2) Crecimiento, 3) Madurez y 4) Declinación.

Introducción:

Esta primera etapa del ciclo de vida del producto, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovativo (como en su momento fue el televisor, el celular o la reproductora de videocasetes) o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto (como el caso del horno microondas y el televisor a color).

Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

- Las ventas son bajas.
- No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos.
- Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas.
- Los gastos en promoción y distribución son altos.
- Las actividades de distribución son selectivas.
- Las utilidades son negativas o muy bajas.
- El objetivo principal de la promoción es informar.
- Los clientes que adquieren el producto son los innovadores.

Según Stanton, Etzel y Walker (2006), *“la etapa de introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor”*.

Crecimiento:

¹⁹ Charles & al, (2002)

²⁰ Sandhusen , (2002)

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

- Las ventas suben con rapidez.
- Muchos competidores ingresan al mercado.
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).
- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
- Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006), *“en la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables”*

Madurez:

Es en esta tercera etapa del ciclo de vida del producto, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene.

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
- La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
- Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales
- El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
- Existe una intensa competencia de precios.
- Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
- Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.
- Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.
- Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.

Según Kotler y Armstrong (2003), “esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros”

Declinación:

En esta cuarta etapa del ciclo de vida del producto, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.

Las características que permiten identificar esta etapa, son las siguientes:

- Las ventas van en declive.
- La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo.
- Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones.
- Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir).
- La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto.
- Las actividades de distribución vuelven a ser selectivos. Por lo regular, se discontinúan los distribuidores no rentables.
- Existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos.
- Los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados.²¹

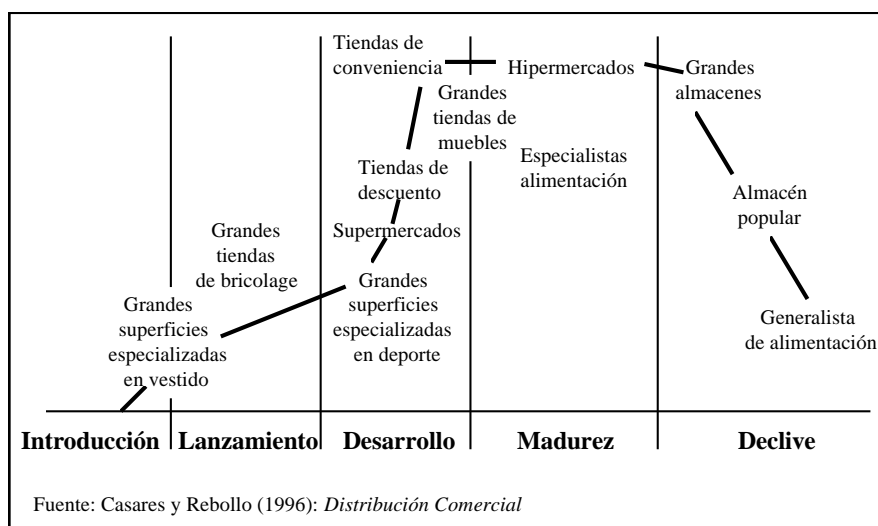


Gráfico 18: Desarrollo de la distribución comercial (Fuente: Casares y Rebollo, 1.996)

Se puede interpretar que Velas y Velones San Jorge se encuentra en un mercado maduro y comenzando su etapa de declive, ya que:

²¹ <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>

1. Las ventas han comenzado a detenerse luego de un fuerte pico en el año 2011, los años posteriores han sido de declive o aumento pero nunca llegando al pico del año mencionado.
2. El número de competidores se incrementó fuertemente desde la década de los 90, pero en la actualidad muchos competidores caseros han comenzado a desaparecer y otros grandes competidores han disminuido su infraestructura esperando el momento ideal para salir del mercado.
3. Las referencias de producto a vender han aumentado de 10 o máximo 20 en los primeros años a más de 300 derivadas de la misma materia prima, pero las mismas ya comienzan además a sufrir un recorte buscando minimizar referencias.
4. Las empresas han comenzado a certificarse en proceso con miras a dar una mejor atención y servicio al consumidor buscando su continuidad con la marca.
5. El precio ha comenzado a ser factor determinante al momento de adquirir el producto, en las épocas de temporada prima el factor precio.
6. La distribución del producto se ha dejado de hacer en otros distribuidores o mayoristas y está llegando hasta la tienda a tienda para poder obtener mejores márgenes, el intermediario está desapareciendo.
7. La mayoría de clientes que consumen el producto son de clase media o baja.

2.1.3 Teoría del acordeón

La "teoría del acordeón" fue propuesta por Hollander en 1966 (1966, pp. 29-40 y 54). Esta teoría, en síntesis (Sainz de Vicuña, 1996, p. 145 y Gil y Mollá Descalls, 1993, p. 34).

Expone la idea de que la transformación gradual que experimentan las fórmulas comerciales se explica a partir de un movimiento cíclico que oscila entre los extremos de generalidad-especialidad. De esta manera, en su fase inicial, una nueva fórmula comercial se caracteriza por su amplitud de líneas de producto, todas ellas poco profundas. Con el tiempo la fórmula irá paulatinamente especializándose, aumentando la profundidad de surtido y estrechando el número de líneas de producto. Esta teoría puede explicar la evolución de las tiendas clásicas tradicionales hacia tiendas especializadas.

Al igual que las teorías anteriores, este nuevo planteamiento teórico sobre la evolución de las formas comerciales no está exento de limitaciones. Las principales serían las siguientes:

1. No todos los nuevos formatos que se introducen en el mercado lo hacen ofreciendo una amplitud grande de líneas pero poco profundas.
2. De igual manera, no todos los nuevos formatos que se introducen en el mercado con una amplitud de líneas grande y poco profundas evolucionan para convertirse especialistas aumentando la profundidad de su surtido y reduciendo el número de líneas ofrecidas.

3. Del mismo modo que el resto de teorías cíclicas, las características del entorno no parece que pueda afectar a la introducción y evolución de los formatos comerciales.²²

2.2. Herramientas de recolección de la información

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común.

Las diferentes herramientas de recolección de información que permitirán realizar con ellas un diagnóstico de la situación actual de la empresa y que se desarrollaran en esta tesis son: FODA, PESTAL, realizando un comparativo entre ambas estrategias, y la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

2.2.1 FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

²² Valiño, (2006)

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Thompson (1998) sostiene *“los principales aspectos que se deben tener en cuenta para elaborar los listados de la matriz FODA son entre las Fortalezas y Debilidades : las capacidades fundamentales de las áreas claves, los recursos financieros adecuados, la buena imagen, un reconocido líder en el mercado, estrategias de las áreas funcionales bien ideadas, acceso a economías de escala, aislamiento relativo de fuertes presiones competitivas, la propiedad de tecnología, ventajas en costos, mejores campañas de publicidad, habilidades para innovación de productos, dirección capaz, posición ventajosa en la curva de experiencia, mejor capacidad de fabricación, habilidades tecnológicas superiores, no hay una dirección estratégica clara, instalaciones obsoletas, rentabilidad inferior al promedio, falta de oportunidad y talento gerencial, seguimiento deficiente al implantar la estrategia, abundancia de problemas operativos internos, atraso en investigación y desarrollo, línea de productos demasiado limitada, débil imagen del mercado, débil red de distribución, habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio, incapacidad de financiar los cambios necesarios de estrategia, costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.”*

FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.

Esta herramienta fue usada en las empresas para obtener el marco general en que operaban y es considerada una de las técnicas de la planificación estratégica.

Decía Séneca: *“Cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino le sirve”*. O dicho de otra manera: *“cuando uno no sabe a dónde va, puede llegar a cualquier parte”*.

Talancón, (2006) *“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”*

Podemos entonces afirmar que el FODA es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una Institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. A través del resultado del FODA es posible contextualizar de mejor forma la vigencia del Misión y los objetivos estratégicos de la institución. Al mismo tiempo clasifica aquellas fortalezas y debilidades de las áreas de gestión y la administración al interior del establecimiento educacional posibilitando establecer líneas de trabajo específicas en la planificación anual.

Factores Internos:

- Recursos humanos (número, conocimientos y habilidades, tiempo disponible, actitudes, organización).
- Características de la organización (cohesión grupal, colaboración, cultura de democracia).
- Metodología de trabajo.
- Tecnología
- Recursos materiales (vehículos, equipos, instrumentos, terrenos, edificios)
- Situación financiera (dinero disponible, deudas)
- Recursos de apoyo (capacitación, asistencia técnica)
- Capacidad administrativa

Factores Externos:

- Aumento o disminución de riesgos
- Condiciones ambientales, clima, comunidad, distancias.
- Obstáculos o restricciones
- Potencial de mercado
- Competidores
- Precios de compra o venta
- Negociaciones
- Proveedores
- Problemas del producto
- Permisos
- Acceso a recursos

Los 4 elementos del FODA, para Espinoza (2016) *están interrelacionados y constituyen una base para establecer la estrategia de soluciones y desarrollo empresarial, utilizados de la siguiente manera:*

- Desarrollar las fortalezas, consolidar las habilidades distintivas, las diferencias que nos dan ventaja.
- Disminuir o atenuar las debilidades, superar las diferencias que nos ponen en desventaja.
- Aprovechar las oportunidades, para lo cual diseñar creativamente nuevas alternativas de negocio.
- Prevenir y conjurar las amenazas, o al menos reducirlas o soslayarlas.²³

²³ Espinosa, (2016)



Gráfico 19: DOFA (Fuente: www.robertoespinosa.es 2016)

Así planteado parece ser de instrumentación sencilla, pero debemos tener en cuenta que su implementación puede generar resistencias en algunos niveles de la organización, de manera fundamental por desconocimiento o falta de comprensión de su importancia y utilidad.

En consecuencia, planificar para implementar el FODA comprende seguir los siguientes pasos:

Integración del equipo de trabajo, diseño de una agenda de trabajo, sesión de brainstorming, evaluación de resistencias, selección, análisis, y ordenamiento de los problemas, alternativas estratégicas, planificación y evaluación permanente y tener presente que el paso siguiente es realizar una matriz, de manera tal de eliminar subjetividades y tomar decisiones acertadas. Solo así el FODA será realmente útil para la toma de decisiones empresarias

Según el portal matrizfoda.com la toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no

estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

Una vez completada la planilla con las variables correspondientes a cada factor, el paso siguiente es el análisis de las mismas y la preparación de las estrategias de acción correspondiente a la realidad evidenciada.

La forma de presentación más acertada de la formulación de estrategias es la siguiente:

Estrategias (E):

- E1.-
- E2.-
- E3.-
- E4.-
- E5.-

Al momento de escribir las diferentes estrategias se deben colocar las referencias de las variables analizadas en la planilla FODA correspondientes a los factores (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

Ej:

En la planilla de análisis en Debilidades encontramos:

D1.- personal apático, poco comprometido con los resultados de la empresa

Estrategias:

E1.- (para D1) preparar programas de capacitación y motivación de personal

2.2.2 Análisis Pest o Pestal

El análisis PEST según Chapman (2004) *identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis*

FODA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico".

También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos". Otros autores lo conocen como análisis PESTAL incluyendo P Contexto Político, E Contexto Económico, S Contexto Social, T Contexto Tecnológico, A. Contexto Ambiental, L Contexto Legal²⁴

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis FODA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores. La plantilla de la organización mundial del trabajo 2005, *incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas pueden ser incluidas en la misma sección. Las preguntas son ejemplos de puntos de discusión, y pueden ser alteradas según el asunto del análisis.*²⁵

²⁴ Chapman, (2004)

²⁵ Organización Internacional del Trabajo, (2005)

Como en el análisis FODA, es importante tener claro el asunto analizado – si se pierde el foco, el resultado del análisis estará también desenfocado.

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad delegada. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión

Ya abordamos el análisis FODA, por lo cual es importante tener en cuenta las diferencias que existen entre ambos sistemas

PEST es útil antes del FODA – generalmente, no vice-versa. El PEST seguramente ayudará a identificar factores de FODA. Aunque pueden tener áreas comunes (factores similares pueden aparecer en ambos), no dejan de ser perspectivas distintas:

PEST: evalúa un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular.

FODA: evalúa un negocio o propuesta de negocio, la suya o la de su competidor.

La planificación estratégica no es una ciencia precisa, y ninguna herramienta es obligatoria. Es asunto de escogencia pragmática, decidir cuál ayuda mejor a identificar y explicar los asuntos relevantes.

El PESE se vuelve más útil y relevante, a medida que el negocio o la propuesta se tornan más complejos; pero aún para una empresa pequeña y local, el análisis PEST puede arrojar uno o dos factores importantes, que de otra forma, se habrían pasado por alto.

Los cuatro cuadrantes del PEST varían en su significancia, dependiendo del tipo de empresa. Por ejemplo, los factores sociales son más importantes para una empresa de consumo masivo o para una empresa B2B ubicada en la cadena de suministro muy cercana al consumidor. Los factores políticos, por otro lado, serían más relevantes para un proveedor global de municiones o un fabricante de aerosoles.

El mismo Chapman (2004) *“Todas las empresas se benefician del análisis FODA, y*

*para todas resulta útil hacer un análisis de ese tipo de sus principales competidores. Esto a su vez, puede retro-alimentar los aspectos económicos del análisis PEST.*²⁶

Los Factores Políticos

El primer elemento del Análisis PEST que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. Si uno está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen. Los factores políticos incluyen la evaluación de aspectos tales como:

- La aplicación del derecho internacional humanitario
- El respeto de los derechos civiles
- La normas de protección al medio ambiente
- El respeto de los derechos constitucionales
- La protección a la inversión
- La protección a la propiedad industrial e intelectual (Ej. Marcas, patentes)
- La legislación tributaria
- La legislación laboral
- La forma de gobierno (Ej. Democracia, autocracia)
- El sistema de organización política (Ej. Centralista, federalista)
- La estabilidad y el riesgo político
- El conflicto armado interno o externo y el terrorismo
- La estabilidad social
- Las alianzas políticas internacionales
- La gobernabilidad

Los Factores Económicos

El segundo elemento del análisis PEST implica el estudio de los factores económicos. Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas. Estos son ejemplos de los aspectos económicos que podríamos considerar para el análisis:

- La etapa del ciclo económico
- Las tasas impositivas
- Las tasas de interés
- Los niveles de inflación
- Las tasas de crecimiento económico actuales y potenciales
- Los niveles de deuda y ahorro
- El nivel de confianza del consumidor

²⁶ Chapman, (2004)

- La disponibilidad de mano de obra calificada
- Los costos de las materias primas
- La calificación riesgo-país
- La disponibilidad de recursos energéticos
- La situación de la balanza de pagos
- La accesibilidad de los extranjeros al mercado interno de capitales
- La confiabilidad del país como socio comercial
- Los tratados comerciales internacionales vigentes
- Las restricciones cambiarias
- Las restricciones a la inversión extranjera
- Las tasas de empleo
- La política monetaria
- La tasa de cambio
- El tamaño y distribución del gasto público
- Los índices de precios

Los Factores Sociales

El tercer aspecto del análisis PEST se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía. Entre los factores a considerar para el análisis encontramos:

- Los demográficos (Ej. Crecimiento de la población, estructura de edades)
- La salud, la educación y la movilidad social
- Las tendencias en el empleo
- Los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios
- Los estilos de vida
- Los cambios socio-culturales en marcha
- La distribución del ingreso
- Las condiciones de vida de la población
- Patrones de consumo
- Factores étnicos y religiosos

Los Factores Tecnológicos

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercader productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados. En el caso del

aumento en la automatización de los procesos de producción, el efecto es una reducción en el empleo de mano de obra no calificada. Estos son ejemplos de aspectos a considerar en el análisis de los factores tecnológicos:

- El impacto de las nuevas tecnologías (Ej. Robótica, nanotecnología)
- El impacto y velocidad de las transferencias de tecnología
- El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico
- El impacto de las tecnologías de la información
- Las tasas de obsolescencia tecnológica
- La automatización de los procesos de producción
- Los incentivos a la modernización tecnológica

Han surgido otras variantes del Análisis PEST como las siguientes:

PESTLE (Que incluye los factores ambientales y legales)

PESTELI (Que agrega el factor Internacional)

PESTLIED (Que agrega el factor Demográfico)

PESTAL (Que agrega el factor ambiental)

U otras que invierten las letras como STEP, STEEP, STEEPLD, etc.

*Para muchos autores estas adiciones son innecesarias pues consideran que son aspectos que perfectamente pueden encajar dentro de los cuatro factores originales.*²⁷

2.2.3 Las 5 fuerzas de Porter.

Michael Porter, profesor de Harvard Business School, en uno de sus ilustrados libros titulado "Estrategia Competitiva" nos habla sobre el modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

Porter (1995) nos dice que *“en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Lo siguiente que nos enseña Porter es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobre todo posicionarnos sólidamente dentro de la industria.”*²⁸

Esta metodología desarrollada por Porter, 1995:25, estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido *“cómo el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”*, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

²⁷ Gerencia de Mercadeo Ciencias Económicas y Administrativas Apuntes de Clase por Luis Eduardo Ayala Ruiz - Profesor Ramiro Arias Amaya - Ingeniero de Sistemas

²⁸ [http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+coyunturaeconomica+\(Coyuntura+Economica\)](http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+coyunturaeconomica+(Coyuntura+Economica))

Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos.

Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos.

Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no. Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes.

Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.²⁹

Para emprender un Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que *“existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”*, (Baena & al., 2003).

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

²⁹ Aguilar, (2006)

Competidores Directos: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto. Ejemplo: Mercedes Benz y BMW.

Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

En este momento se puede hablar de sí un sector es o no contestable, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es contestable cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costos hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarle en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Se entiende por barreras de entrada *“a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”*, (Dalmau & Oltra, 1997).

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella. Por ejemplo, si dicha empresa vende refrescos tiene presente la amenaza de los vendedores de agua mineral, fabricantes de jugos naturales, batidos, etc.; pero no sólo eso, su competencia también serían los jugos que las familias se pueden hacer en casa. En ese sentido estarían compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores.

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como (Baena & al., 2003)³⁰:

Disponibilidad de sustitutos:

Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

Costos de cambio para el cliente: Si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

En fin, la entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Según Strickland (2001) “El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más

³⁰ Baena, & al, (2003)

débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.”

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

Cuando los compradores son pocos, están más organizados o están más informados, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

No es lo mismo poder vender a través de varios canales de distribución a tener pocos canales. Por ejemplo, en el terreno de las grandes tiendas de autoservicio, estas pueden ejercer mayor poder de negociación que los pequeños detallistas.

Lo mismo ocurre cuando el producto debe venderse por medio de canales de distribución. Si hay pocos canales existe una mayor dependencia en los canales de distribución y estos tienen mayor poder de negociación.

El poder de negociación también viene dado con el volumen de compra. Si algún comprador destaca por su alto volumen, podrá negociar con más poder.

Esto puede ir más allá si hay pocos compradores y estos están comunicados por ejemplo en cuanto al precio al que compran. O aún más, si se ponen de acuerdo en el precio en el que están dispuestos a comprar.

Si hay varios proveedores y para el cliente es sencillo cambiar de proveedor, aunque su tamaño sea pequeño tiene mayor poder de negociación, ya que si no se convence fácilmente puede ir a una opción alternativa.

La información también es clave para el comprador. Hoy en día internet ha permitido una transparencia antes imposible de imaginar. Los compradores pueden consultar muchas opciones con gran facilidad antes de hacer una compra. Pueden conocer precios y opiniones, saber ventajas y desventajas de una gorma nunca antes vista. Esto les da a los compradores, aún a los más pequeños, un poder de negociación o al menos de comparación muy alto.³¹

En algunos textos se describe una sexta fuerza, el gobierno, como complemento del modelo de Porter, en donde explican que el gobierno está muy relacionado con las

³¹ <http://www.quiminet.com/empresas/poder-de-negociacion-de-los-compradores-o-clientes-las-fuerzas-de-porter-2745008.htm>

empresas porque no solo interviene regulatoriamente sino que potencialmente pueden convertirse en competencia, por ejemplo cuando el gobierno o el estado ofrece universidades de educación superior al igual que otras empresas privadas.

Según Dalmaut,1997 *“La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter al sector de la industria donde se trabaje permite comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales mediante el análisis de la rivalidad entre competidores; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.”*³²

2.2.4 Matriz BCG

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por el Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por el presidente de la citada consultora.

Henderson(1973), *“Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar”.*³³

Existe una gran confusión en Internet sobre todo en lo que se refiere a la “Matriz de Crecimiento – Participación” y la “Matriz de la Ventaja o de los Entornos Genéricos de BCG”, puesto que ambas son matrices y ambas son herramientas de BCG, pero sus funciones y utilidades son bien diferentes. En la presentación también se describe otra herramienta del BCG, la “Curva de la Experiencia”, y he decidido añadir también la Matriz de las “Estrategias Genéricas” de Michael Porter, ya que se trata de otra herramienta muy interesante para el análisis del entorno sectorial.

Como sabrán, los modelos no dejan de ser meras simplificaciones de la realidad para resolver problemas complejos, y su utilidad sólo depende del sentido común con el que se utilicen. En ningún caso se trata de dogma de fe, así que pueden usarlos con cuidado.

Pueden emplear el material libremente, pero se ruega citar a los respectivos autores en cada caso.

The Boston Consulting Group es una empresa global líder en consultoría estratégica para la alta dirección. BCG es una empresa privada con 66 oficinas en 38 países y se autodefinen como agentes de cambio para sus clientes, empleados, y para la sociedad en general. La revista Fortune, la eligió como la tercera mejor compañía en su ranking” Las 100 mejores compañías para trabajar 2009”.

BCG fue fundada por Bruce Henderson, un antiguo alumno de la Harvard Business School que dejó su trabajo en la consultoría de Arthur D. Little en 1963 para liderar

³² Dalmau & Vicente, (1997)

³³ Bruce, (1973)

*una nueva división de consultoría en la Boston Safe Deposit and Trust Company. En 1975, Henderson organizó un plan para traspasar progresivamente la propiedad de la nueva división a sus empleados, la compra de todas las acciones se completó en 1979. Su actual CEO es Hans-Paul Burkner, y se la conoce generalmente como una de las más prestigiosas firmas de consultoría.*³⁴

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:

Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.

Tiene sus propios competidores

La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.

El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

Matriz de crecimiento-participación La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

Estrellas

Alta participación relativa en el mercado

³⁴ <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>

Mercado de alto crecimiento
Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
Utilidades significativas

Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

Baja participación en el mercado
Mercados creciendo rápidamente
Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
Generadores débiles de efectivo
La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

Vacas Lecheras

Alta participación en el mercado
Mercados de crecimiento lento
Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
Márgenes de utilidad altos

Perros

Baja participación en el mercado
Mercados de crecimiento lento
Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordenarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.³⁵

Normalmente cuando uno está en este segmento la clave está en la participación relativa del mercado y no en tasa de crecimiento del mercado existen dos alternativas a seguir, como el producto o UEN no ha logrado afianzarse en el mercado, el gerente de marketing y los ejecutivos deben saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentables: 1º alternativa; si no es posible ganar una buena participación en

³⁵ Bruce, (1973)

el mercado, entonces se debe reducir su participación o bien cancelarla y sacar el producto del mercado o cambiarlo por otro.

Segunda alternativa si SI, es posible ganar mayor participación en el mercado la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta, en si la estrategia adecuada para este tipo de unidad es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes, en Bolivia esto paso con los embutidos Sofia, que es una línea de producto derivados del Pollo como otras empresas similares Sofia invirtió mucho para mejorar la calidad de sus productos y paso de Interrogante a Estrella, pues en la línea de producto de pollo actualmente es líder y con un alto crecimiento.

Como requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, la estrategia de marketing a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto o servicio, de parte la empresa que esta en este segmento, el ejemplo en Bolivia se da en ciertas temporadas con Stege que saca por San Juan su promoción de Salchichas, en esta temporada la tasa de crecimiento de este producto sube enormemente pero el líder participación es Stege que genero una agresiva estrategia de marketing tanto en promoción, publicidad y valor agregado al producto.

La estrategia de marketing de este segmento es tratar de defender la participación en el mercado, es decir el liderazgo, las estrategias de marketing va a reforzando la lealtad de los clientes, esto puede ser a través de regalos, descuentos en compras o brindando un valor añadido a los productos o servicios, evidentemente generan un gasto de efectivo pero si funcionan estas acciones u otras para mantener a los clientes el gastos se transforma en una inversión, para comprender mejor porque una empresa debe invertir para mantenerse en este segmento, retomemos el ejercicio práctico anterior y al mismo aumentemos más datos, es decir más empresas con sus respectivos volúmenes de ventas, y mantengamos o crearemos un nuevo líder de mercado, cuando se saque los valor de participación relativa de mercado el líder de mercado siempre estará igual u superior a 1 y el resto de la competencia no importa cuántos sean estarán por debajo de 1 (en el segmento perro), las EUN o productos que están en vaca podrán recuperar su inversión porque tienen el mayor número de ventas e ingresos, lo cual es rentable desde todo punto de vista.

Las estrategias de marketing para este tipo de segmento es maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado, si el producto es muy malo mejorarlo y relanzarlo (inversión), y la última opción consiste en reducir la inversión en los perros o bien cancelarlos.

En este segmento afortunadamente se puede emplear cualquier estrategia de marketing y/o de producción para que se logre si o si subir la participación del mercado por encima del 0.5 y lo más próximos a 1 o mejor ser igual o más que 1 y dejar de ser perro y ser vaca, en Bolivia en la ciudad de La Paz el caso de un producto que era perro y por un tiempo paso a ser Vaca, antes que apareciera tanta competencia de productos similares fue Tampico inicialmente no había mucha competencia y el producto no tenía mucho crecimiento, en el mercado de refrescos no gaseosos y de naranja pero era perro porque

su producto no era muy bueno, por ello sus ventas bajaron; posteriormente fue relanzado y la fórmula fue mejor procesada en un mejor envase, dando como resultado un mejor sabor y por un tiempo eso les dio la mayor participación en el mercado y los convirtió en producto vaca, uno diría que estrella, pero en La Paz al menos los productos sin gas tienen poca tasa de crecimiento en relación a los refrescos gaseosos como Coca Cola, Pepsi, Salvietti, Oriental, etc, actualmente es posible que Tampico haya vuelto a ser perro porque existe mucha competencia de productos similares.

Esta matriz ha sido el enfoque de portafolio de mayor uso, pese a ello, no está exento de críticas, y una de ellas se relaciona con los nombres tan pintorescos e ingeniosos que se dan a las UNE o productos en las celdas de la matriz.

La otra crítica es dada a la línea divisoria del alto y bajo de la tasa de crecimiento del mercado acostumbra ser del 10% en las unidades físicas y debido a que solamente el líder único de participación relativa de mercado (eje horizontal) se le clasifica como "alto" en la participación en el mismo, el empleo de la matriz BCG origina una jerarquización de entre el 60 y 70 por ciento de todas las unidades de negocios y/o productos en la categoría de "perros". Esta engañosa etiqueta estimula a los administradores de empresas a desatender las posibilidades de esos negocios.

De modo similar la idea implícita en la "Vaca" estimula a los administradores ordeñar la vaca -o a emplear sus ganancias en el financiamiento de otros negocios o productos, cuando la vaca de efectivo puede ser por sí misma una cantidad excelente de reinversión. Es evidente que un análisis cuidadoso puede sortear estos peligros, pero el enfoque del BCG tiende a favorecer análisis simplistas de situaciones y problemas extremadamente complejos.³⁶

2.2.5 Plan de negocios

Un plan de negocio es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.³⁷

El plan de negocio puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Usualmente los planes de negocio quedan obsoletos, por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización. Una creencia común dentro de los círculos de negocio es sobre el verdadero valor del plan, ya que lo desestiman demasiado, sin

³⁶ <http://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion2.shtml>

³⁷ http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf

embargo se cree que lo más importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.³⁸

Para Pérez & Sandi (2002) un plan de negocios es poder realizar las actividades y cuantificarlas a través de aspectos de administración, mercadotécnica, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos

Para Stutely (2000), el plan de negocios es un método para llevar a cabo en un determinado tiempo cierta actividad.

Por su parte Watson & Wise (1997) proponen utilizar el plan de negocio como parte de un proceso continuo para obtener un mayor control de lo que realiza la empresa.

Sull (2009), profesor de administración en la London Business School, en un artículo en el MIT Sloan Management Review, ofrece algunos consejos prácticos para manejar los riesgos inevitables en la búsqueda de oportunidades. Aquí le presentamos un resumen de sus sugerencias sobre cómo formular (y reformular) su plan de negocios

Sea flexible al empezar el proceso y mantenga la fluidez. No se comprometa demasiado pronto. Considere su primer plan como provisional y sujeto a cambios.

Pregúntese a sí mismo si su experiencia o conocimientos le dan el derecho a opinar en su oportunidad de negocio en específico.

Identifique los posibles factores que arruinarían el negocio: las variables que seguramente resultarían fatales para el emprendimiento.

Identifique claramente los principales factores que lo llevarán al éxito. ¿A qué le está apostando?

Recabe solo los fondos necesarios para financiar el emprendimiento o la fase de prueba que enfrentará y un extra para contingencias.

No contrate personal administrativo hasta que la fase de prueba inicial haya producido un modelo de negocio estable.

En algún momento, dé el gran paso y pruebe su producto o servicio a pequeña escala en el mundo real a través de análisis del consumidor, pruebas de mercado o prototipos.

Pruebe y perfeccione su modelo de negocio antes de incrementar sus operaciones.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

³⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio

El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento.

Asimismo, debe de proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo.³⁹

En primer lugar, definámoslo. ¿Cuál es su objetivo? El único y exclusivo fin que debe tener el resumen ejecutivo es el de atraer, enganchar al lector para que siga leyendo el plan de empresa al que acompaña.

Daniel Soriano, profesor de Gestión Emprendedora del IE dice el plan de negocios tiene que vender la empresa, no describirla. Sería como el tráiler de una película: no te cuenta todo lo que pasa, pero te engancha para verla.

Carpintier (2007), “debe demostrar de forma concisa que se ha estudiado bien el sector, que muestra cifras ambiciosas pero bien razonadas y que explica correctamente la diferenciación que quiere implementar”. Pero ante todo ha de ser llamativo y atractivo.

Thomas Harrison, CEO de Diversified Agency Services, fue recientemente entrevistado por la Revista Forbes con el fin de conocer su opinión sobre los elementos clave de un plan de negocios exitoso.

Thomas (2012), “Un plan de negocios es el ADN de la empresa y debe dejar claro por qué mis clientes deben hacer negocios conmigo. Y luego añadió que todo plan de negocios, sin importar la metodología o el formato usado”, debe contener los 10 puntos clave que se detallan a continuación:

Puntos clave que debe tener un Plan de Negocios:

Describe por qué la empresa es importante, por qué vale la pena que exista.

¿Cuál es la necesidad que satisface?

Explica el estado general del mercado y sus tendencias.

Explique por qué los clientes comprarán su producto o servicio. Propuesta de valor.

Describe detalladamente quiénes son los clientes.

Detalla cuáles son los principales competidores y las ventajas que tienen.

³⁹ <http://www.gerencie.com/como-elaborar-un-plan-de-negocios.html>

Detalla a que competidores desplazará tu proyecto.

Describe tu oferta de productos y cómo vas a competir contra otras marcas. Detalla tu ventaja competitiva.

Realiza una lista completa de los recursos necesarios para comenzar la empresa y poder satisfacer a tus clientes.

Establece las prioridades del negocio y los procesos para alcanzarlas.

Incluye tres planes financieros: uno conservador, otro moderado y el último optimista. Cada uno deberá tener números realistas de ventas, gastos y ganancias mensuales, trimestrales y anuales.

"El propósito de un plan de negocios es permitirle a usted, y todos los involucrados en el negocio, conocer los componentes básicos de la empresa y su razón de ser", agregó Thomas.⁴⁰

2.3 Crecimiento de ventas en mercados maduros

"Una empresa puede intentar conseguir cuota de mercado, pero los competidores en un mercado maduro trabajarán con la misma energía para defender su base de clientes". (Magrath, 2007)

Hay algunas tácticas que las principales organizaciones pueden utilizar para ser más hábiles que la competencia y, al mismo tiempo tener un crecimiento de ventas en un mercado maduro. Si bien existen varios métodos y estrategias según los diferentes autores, se compilará en este capítulo los que considero más apropiados en el mercado colombiano: estrategia de precio y promoción, penetración del mercado a través de las grandes superficies, estrategia de exportaciones para internacionalizar la empresa, estrategia de integración vertical y diversificación comercial.

2.3.1 Crecimiento en mercados maduros: Estrategia de precio y promoción.

Hernández (2015), Las empresas que logran hacer de su entendimiento de Precios y Promociones una ventaja competitiva, son las que buscan generar tanto reglas estratégicas como reglas tácticas, prestando especial atención a establecer reglas de ataque/defensa vs. la competencia, utilizando descuentos, promo packs y activaciones In-store.

Precio y promoción están considerados dentro de los cuatro puntos más importantes del marketing, conocidos como las 4 P, los cuales son precio, plaza, producto y promoción.

Cuando se alcanza la fase de madurez en el ciclo de vida del producto, se debilita la preferencia de marca, se estabilizan los métodos de producción, se reducen las diferencias entre las distintas marcas, existe una diversidad de ofertas parecidas que compiten muy estrechamente. En esta situación es recomendable fijar un nivel de

⁴⁰ <http://www.negociosyemprendimiento.org/2012/09/10-puntos-clave-que-debe-tener-tu-plan-de-negocios.html>

precios similar al de la competencia, salvo que el producto presente alguna diferencia destacada.⁴¹

Para Villalobos (2014) el precio depende sobre todo (hay muchos factores) de la oferta y la demanda que hay en el mercado. Y en esta época de gran competencia, los clientes tienen muchas ofertas de diferentes empresas competidoras. Por esta razón, las empresas utilizan diversas estrategias de precio para capturar clientes o para fidelizarlos. Ejemplos de estrategias de precio son los saldos (2×1, 30% de reducción, etc.), los bonos de reducción o el financiamiento.

Para lograr una ventaja competitiva en el mercado es clave construir un entendimiento de precios y promociones como un proceso continuo que cubra los siguientes puntos:

- 1) Entender la dinámica actual de precios del mercado.
- 2) Conocer los impactos en volumen de cambios de precios de largo plazo tanto propios y de la competencia.
- 3) Conocer los impactos de acciones de descuentos de corto plazo.
- 4) Evaluar el impacto de la introducción de diferentes promo packs y la ejecución de activaciones In-store.
- 5) Contar con herramientas de simulación de Escenarios a partir de las variables anteriores para prever impactos de acciones propias y de la competencia.
- 6) Medir la correcta ejecución en el mercado de las acciones definidas para asegurar alcanzar los impactos esperados y reiniciar el proceso.

En lo referente a Promociones existe una oportunidad muy grande de hacer un uso más eficiente de las mismas. Según estudios de benchmark realizados por Nielsen, sólo 1/3 de las promociones ejecutadas generan dinero mientras que el resto no llega a break even.

Decimos que las estrategias de promoción, son las habilidades, las destrezas a utilizar para dar a conocer, informar o recordar nuestro producto a nuestros consumidores y a los no consumidores y para esto también requerimos de un buen plan estratégico.

Para realizar una estratégica promoción, necesitamos un buen plan de promoción que incluyan en esté, nuestras estrategias a emplear.⁴²

Es por ello que además se requiere para el crecimiento en los mercados maduros, ajustar junto al plan estratégico de desarrollo de la compañía y al plan de ventas y mercadeo un plan de promoción que pueda ayudar a ajustar las diferentes estrategias planteadas a la realidad del mercado objeto de estudio.

⁴¹ <http://www.elergonomista.com/marketing/estra.html>

⁴² <http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p/>

El propósito principal de la promoción o de cualquier otro punto de la mercadotecnia es el aumento de la demanda, y el resultado se verá reflejado dependiendo de la forma en que se emplea, a quien va dirigido, a través de que y como se realiza dicha demanda.

Las empresas promocionan sus productos y su imagen ante el mercado. Una empresa nueva necesita antes que nada “promocionarse” para que el mercado se entere de su existencia y poder vender sus productos. Una empresa existente necesita dar a conocer las mejoras de sus productos (o el lanzamiento de nuevos), o simplemente mantener su imagen presente en el mercado. Y hasta hace unos años, la promoción era muy difícil para las pequeñas empresas.

Villalobos 2014, Solo las grandes empresas podían darse el lujo de tener los inmensos presupuestos necesarios para pagar campañas en la televisión, en la radio o en los periódicos nacionales. Pero con Internet y el “Social Media” esto ha cambiado enormemente, y las pequeñas empresas han sido pioneras en la utilización efectiva del Internet para promocionar sus productos y servicios.

Las estrategias de precio y promoción deberán entonces también estar ligadas al cambio que se viene dando en los mercados, donde los consumidores se enteran de todo más rápidamente a través de las redes sociales y la web, pese a que el segmento de clientes de la empresa Velas y Velones San Jorge no está enfocado a los nuevos medios, los mismos deberán empezar a utilizarse para crear nuevas estrategias y promociones efectivas para un posible nuevo segmento que permita su crecimiento en ventas en el tiempo.

Según Nielsen y como referencia *en varias categorías estudiadas el 50% de los ítems no son realmente efectivos bajo descuentos y sin embargo presentan una alta frecuencia de descuentos.*

2.3.2 Crecimiento en mercados maduros: Penetración del mercado a través de las grandes superficies

Valiño 2006 “La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo parking gratuito). Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo”.

Hacia finales de la década de los 80, la economía colombiana comenzó a integrarse en la globalización de la economía mundial. La liberalización del sector, a través de nuevas reglas de juego orientadas por la libertad empresarial y el control posterior de actividades restrictivas de la competencia, supuso establecer condiciones favorables a la entrada de nuevos actores al sector, lo que hizo posible y atractivo el ingreso de participantes internacionales, tales como el Grupo Casino, así como la consolidación de

actores existentes, como el Grupo Carrefour, para aprovechar economías de escala surgidas de la mayor exposición de Colombia al comercio internacional. El ingreso de grandes hipermercados al mercado colombiano o su consolidación a través de procesos de integración empresarial hizo que la organización industrial tradicional del sector se viera alterada significativamente.⁴³

Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. Debido a esta circunstancia, esta debe ser una estrategia por la que deben optar en primer lugar las empresas de distribución comercial, ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto mercado en el que trabaja la empresa.

La estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultáneo de nuevos formatos en nuevos mercados).

La aparición de nuevos actores (hipermercados) ha ido paralelamente de la mano a la progresiva desaparición de participantes tradicionales (muchos ellos, Pymes), incapaces de aprovechar las economías de escala y ámbito devenidas de las nuevas reglas de juego, que supone la oferta competitiva de los hipermercados. De otra parte, la consolidación de economías de escala y ámbito por los hipermercados ha permitido a estos nuevos actores ofrecer a los consumidores mejoras significativas en términos de precio y calidad.

De acuerdo con el Dane⁴⁴ (2012), *“los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas (GAHM) corresponden a empresas que combinan los principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega. Sus ventas se realizan principalmente al consumidor final y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamentos”*.

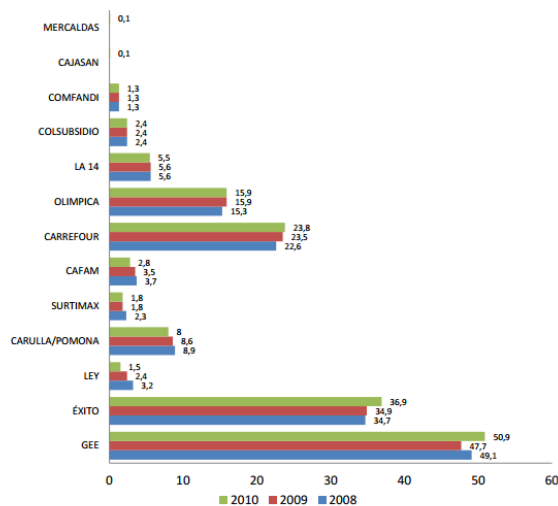
Se diferencia del supermercado por poseer un tamaño superior a 2.500 m², además de poseer elementos de grandes almacenes o tiendas por departamento, y además por integrar servicios diversos, como perfumería, perecederos, abarrotes, gasolina, consumo local, limpieza, bebidas, textil, mercado general y electrónico.

Es igualmente importante tener en cuenta que si bien la estrategia de expansión a través del llamado canal moderno es bastante significativa, el crecimiento de la categoría hogar que es en la cual se encuentra el producto a ofrecer es la menor en este canal, por lo cual la misma ha dejado poco a poco de ser prioritaria para las grandes superficies.

De acuerdo con Mazzarotto (2004) *“el Retail está conformado por dos niveles: distribución y compra o contratación con proveedores. En el nivel de distribución los hipermercados ofrecen una canasta de bienes y servicios a los consumidores finales, y en el nivel de compra los hipermercados se surten de las manufacturas (proveedores)”*.

⁴³ Estudio económico del sector retail en Colombia (2010-2012).

⁴⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadística.



Nota: El Grupo Empresarial Éxito para el 2010 incluye: Éxito, Ley, Carulla, Pomona, Surtimax y Cafam, y cuenta con el 50,9% de participación en el mercado nacional.

Fuente: DANE (2010).

Gráfico 20: Desarrollo de las cadenas (Fuente: DANE 2010)

Es importante mencionar que de las principales cadenas que se encuentran en el mercado colombiano, Velas y Velones San Jorge, no se encuentra presente en la actualidad en ninguna de estas pese a los esfuerzos realizados por la compañía por estar presente en este canal, lo que muestra que es importante considerar la estrategia de expansión a través del canal moderno. También se debe considerar que no es atractivo para el canal el tener un nuevo proveedor para el producto de la empresa ya que es un mercado en declive, por lo cual el canal moderno está buscando el recorte de proveedores en lugar permitir el nuevo ingreso de participantes.

2.3.3 Crecimiento en mercados maduros: Estrategia de exportaciones para internacionalizar la empresa.

Según Casares & Rebollo (1991) *“existen una serie de factores que influyen en la decisión de llevar a cabo una estrategia de internacionalización por una empresa, estos factores se pueden clasificar en dos tipos: factores impulsores y factores de freno”*

1. Los factores impulsores. Son las oportunidades percibidas en los países de destino que suponen un atractivo para los grandes distribuidores: mercados poco desarrollados, posibilidad de obtener “nichos de mercado”, posibilidad de desarrollar una “cabeza de puente” para la posterior expansión, aprovechamiento del “saber hacer” de la empresa matriz, etc.

2. Los factores de freno. Consisten en situaciones del país de origen que empujan a las grandes empresas a salir al exterior, como pueden ser: mercados maduros o saturados, presión de la competencia, restricciones legales, estancamiento de la población, etc.

Una vez decidida la internacionalización, existen dos estrategias genéricas a tener en cuenta: Exportar su concepto o adquirir una empresa en el país de destino.

La internacionalización es la estrategia más compleja que puede abordar cualquier empresa. Pese a tal dificultad, la creciente globalización de los mercados probablemente la haga cada vez más necesaria.

Al comenzar la andadura internacional la empresa debe seleccionar el mercado y los servicios de exportación realizando una investigación de mercado (estudios de mercado, estadísticas, consumo y producción local, legislación, etc.). La información que se obtenga de los mercados seleccionados es fundamental. Esta investigación es necesaria para todas las decisiones que tome la empresa respecto a la venta y comercialización de sus servicios y para el desarrollo de sus actividades comerciales presentes y futuras.

La empresa debe conocer las barreras que se puede encontrar en el mercado de destino. Las barreras son dificultades impuestas a nuestra empresa o a nuestro servicio para ser vendido o utilizado en dicho país.

La marca de empresa es fundamental, ya que la construcción de imagen es crítica para disminuir la percepción de riesgo del cliente, y otorgar, además una “imagen del servicio” para facilitar la tangibilidad y diferenciación del mismo.

Antes de ponernos a construir la forma en la que queremos posicionar nuestro servicio y realizar la prestación, una serie de consideraciones nos serán de utilidad:

1. Debiéramos definir el grado de personalización que queremos conceder a nuestro servicio, es decir, la forma en la que podamos o queramos ajustar la prestación del servicio a los requerimientos específicos del cliente
2. Otro punto importante que influye mucho en el posicionamiento del servicio es el grado de complejidad técnica que queramos resolver. Cuanto mayor sea la complejidad técnica, más alto deberá ser el precio, y en consecuencia menor el número de clientes potenciales a cubrir. Encontrar el buen balance entre la complejidad que se quiere dar y la generación de ingresos que se quiere obtener, es un tema importante.
3. También interesa reflexionar sobre el grado de mecanización o tecnología que queramos implicar a nuestro servicio, es decir, la utilización de maquinaria o software para reforzar o sustituir las labores humanas que pueden quedar integradas en el proceso.

No es práctico pensar que esto va a depender de la demanda del cliente potencial, pues tenemos que fijar un nivel hacia el cual encaminar nuestros esfuerzos.⁴⁵

Existen dos enfoques diferentes: un enfoque global o un enfoque multinacional.

1. Enfoque global. Supone la reproducción de una fórmula en el extranjero (como ocurre generalmente con las cadenas franquiciadas). El objetivo reside en segmentos de consumidores que participan de unos gustos y estilos de vida similares con independencia de su país de origen. La adoptan empresas claramente centralizadas que procuran aprovechar economías de escala a través de unos modernos sistemas logísticos y de información.

⁴⁵ <http://www.nacce.es/content/estrategia-de-internacionalizaci%C3%B3n>

2. Enfoque multinacional. Consiste en tratar de adaptar los puntos de venta a las condiciones nacionales de cada país donde se desea asentar.

Según Santesmases 1999 *“Tiene como ventaja principal su mayor efectividad, debido a que el ajuste a las características y necesidades de los mercados a los que se dirige es mucho mayor, pero como desventaja se debe resaltar su coste, que es más elevado”*

La internacionalización se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento. Además de la estrategia de penetración del mercado, se pueden aplicar estrategias de integración vertical y estrategias de diversificación.

Se debe considerar igualmente antes de pensar en la internacionalización la capacidad de producción actual o futura de la empresa, ya que puede entrarse mal a un mercado donde no se tenga la capacidad de atender la demanda recibida lo cual deterioraría la imagen de la marca y se convertiría en un gran fracaso para la empresa.

2.3.4 Crecimiento en mercados maduros: Estrategia de integración vertical.

El sistema de distribución tradicional comprende un fabricante in-dependiente, un mayorista y un minorista. Cada uno de ellos pertenece a una entidad de negocio separada que busca maximizar sus propios beneficios, incluso aunque ello reduzca el del sistema en su totalidad. Ningún miembro del canal tiene un control completo o sustancial sobre los demás miembros. Ante este problema, los miembros del canal pueden decidir integrarse para conseguir de forma más eficiente la necesaria coordinación entre los objetivos de los intermediarios que forman el canal.

“En este sentido, la integración vertical tiene lugar cuando la función correspondiente a dos o más miembros del canal, situados a distinto nivel, es dirigida o administrada por alguno de sus componentes. El resultado de la integración vertical es una red de establecimientos, situados a distinto nivel del canal y dirigidos como un sistema de distribución centralizado” (Santesmases, 1996).

“Mediante la organización vertical de los canales de distribución, los participantes en las organizaciones buscan conseguir tanto la consecución de un mayor poder de mercado (hacia la demanda), así como un mayor poder de negociación (hacia los proveedores)”, (Casares & Rebollo, 1996)

Por lo que los objetivos perseguidos por las empresas integradas en sistemas verticales podrían concretarse en los siguientes

1. Reducir la incertidumbre con la que operan las empresas, tanto en cuanto a aprovisionamientos (volatilidad de la oferta, alto poder de los oferentes) como en el lado de la demanda (poder creciente de los consumidores, escasa fidelidad de la clientela).
2. Lograr una mejor orientación de las inversiones hacia actividades en el canal que presentan una mayor rentabilidad.

3. La consecución de economías de escala y de alcance por la coordinación de las funciones de distribución (optimización de los almacenamientos, y de las entregas de las mercancías, mejora del ciclo de pedidos y cobros, etc.).

4. *La creación de barreras de entrada, pues los competidores potenciales verán aumentar la escala de operación a la vez que pueden encontrar dificultades para su aprovisionamiento, en función del poder alcanzado por las organizaciones verticales existentes en el mercado.* Valiño, 2006

Algunas empresas participan en la integración vertical únicamente para aumentar ventajas sobre la competencia y evitar que los competidores tengan acceso a los recursos escasos o a los mercados importantes. Un comerciante puede comprar una empresa de fabricación, por ejemplo, para tener acceso a una tecnología específica, patentes o recursos disponibles sólo en el área local de la empresa. Una empresa de fabricación puede entrar en la distribución o venta al por menor para acceder directamente a los clientes de un mercado altamente competitivo antes que lo hagan sus competidores.

La integración vertical le da a las empresas acceso a más insumos de producción, a los recursos y procesos de distribución y a los canales de venta. Cada uno de ellos ofrece oportunidades a la empresa para distinguirse de sus competidores a través de una comercialización eficaz. Un minorista puede adaptarse más rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes si posee la empresa de fabricación o producción que fabrica sus productos. Un fabricante puede vender a través de un portal de Internet y usar técnicas de publicidad en línea para atraer tráfico y generar credibilidad en el mercado.⁴⁶

“La integración vertical, bien sea corporativa, contractual o administrada, se puede producir en dos direcciones” (Vázquez & Trespalacios, 1997): hacia arriba o hacia atrás y hacia abajo o hacia adelante.

1. La integración vertical hacia arriba o hacia atrás consiste en que es la empresa minorista la que integra en su organización actividades mayoristas e incluso manufactureras, o cuando una organización mayorista introduce actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución o para realizar un movimiento competitivo creando barreras de entrada. Un ejemplo de integración vertical hacia atrás serían las cadenas sucursalistas. De esta manera, una empresa de hipermercados sustituye a un mayorista comprando directamente al fabricante o sustituye al productor procediendo a la fabricación de los productos que vende.

2. La integración vertical hacia abajo o hacia adelante conlleva una dirección opuesta en la integración, es decir, se produce cuando una empresa manufacturera realiza funciones de mayorista y/o de minorista, o cuando un mayorista realiza a la vez funciones de minorista. El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control.

⁴⁶ The Advantages of a Vertical Integration Strategy by Neil Kokemuller.

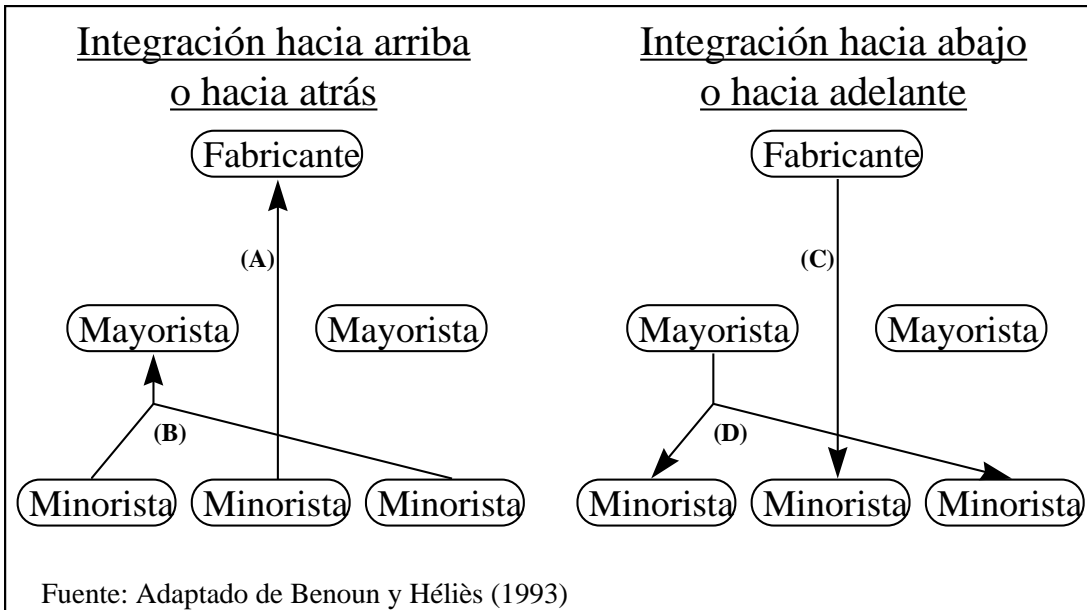


Grafico 21: Integración adaptada Benoun y Héiles (Fuente: Adptado de Benoun y Hélies, 1993)

2.3.5 Crecimiento en mercados maduros: Diversificación comercial.

“Desde un punto de vista general, la estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.” (Valiño 2006)

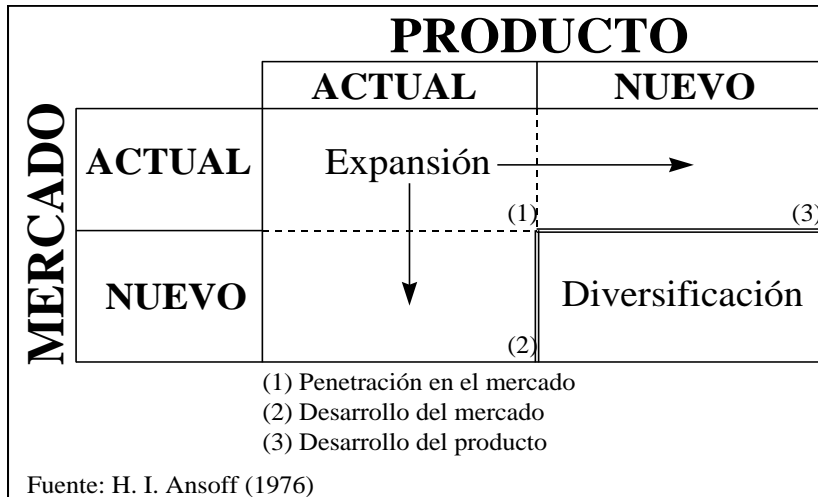


Grafico 22: Matriz de Ansoff (Fuente: H.I Ansoff, 1976)

Existen tres tipos de estrategia de diversificación:

Diversificación Concéntrica.

Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa).

Esta estrategia se puede aplicar cuando:

- La empresa crece en una industria que crece lentamente o casi nada
- Cuando la venta de otros productos nuevos elevaría notablemente las ventas de los productos actuales.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles elevados de venta en determinadas épocas que equilibren las altas y bajas de la empresa
- Cuando los productos de la organización están decayendo en las ventas o su demanda está decreciendo. (Etapa de declinación del ciclo de vida del producto)

Diversificación Horizontal.

Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales.

- Cuando la venta de productos nuevos no relacionados incrementan los ingresos de la empresa
- Cuando la empresa compite en un sector de poco crecimiento donde existen bajos márgenes de ingreso.
- Cuando se tiene canales de distribución capaces de comercializar productos nuevos a los clientes actuales

Diversificación conglomerada.

Continuando con las estrategias de diversificación ahora es turno de la conglomerada que consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes)

Se puede aplicar cuando:

- Cuando la industria en la que se desarrolla la empresa está registrando ventas y utilidades bajas anuales.
- Cuando se cuenta con el capital y la capacidad gerencial necesaria para competir en otra industria.
- Cuando la empresa tiene la oportunidad de adquirir un nuevo negocio con perspectiva a ser rentable.
- Cuando los mercados existentes para el producto están saturados.⁴⁷

La diversificación no relacionada supone la forma más radical de diversificación, ya que no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa. Su objetivo es financiero, no busca aprovechar habilidades o buscar sinergias, sino que persigue una reducción del riesgo global de la empresa. Ejemplos de diversificación no relacionada serían Nokia (compañía finlandesa, inicialmente una empresa papelera, hasta hace poco el principal productor de móviles del mundo y hoy desaparecida), ACS (compañía española constructora en sus orígenes, pero que está en negocios como la energía o las telecomunicaciones) o Bouygues (compañía francesa constructora que tiene intereses en segmentos como el audiovisual, la telefonía móvil o las concesiones).⁴⁸

⁴⁷ <http://estrategias-negocio.blogspot.com.co/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>

⁴⁸ <https://es.wikipedia.org/wiki/Diversificaci%C3%B3n>

“Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, la estrategia de diversificación comercial consiste en la entrada de una empresa distribuidora en nuevas líneas de actividad. Esta estrategia se puede llevar a cabo bien mediante desarrollo interno, o bien mediante adquisiciones.” (Muñiz, 1995).

La mayor ventaja potencial de la diversificación es el aumento de los ingresos. La diversificación significa la venta de los productos de una empresa en un entorno nuevo que no haya tratado de aprovechar en ocasiones anteriores; una empresa exitosa ahí puede dar lugar a una corriente totalmente nueva de ingresos. Mejor aún, estas empresas no compiten con las participaciones más antiguas de la corporación y tienden a ofrecer mayores recompensas que los de las empresas preexistentes.⁴⁹

La diversificación permite a las empresas compartir competencias y capacidades, reducir costos e incrementar sus ingresos por las ventas de B/S. Una empresa diversificada comparte riesgos entre todos sus negocios, productos o servicios y no se arriesga a perderlo todo por una mala situación.

Una empresa debe aplicar la estrategia de diversificación siempre y cuando se encuentre preparada caso contrario corre el riesgo de disminuir sus ingresos y perder sus beneficios actuales. En la actualidad todas las empresas de cierto tamaño y antigüedad están en algún punto entre una empresa con negocios distintos pero relacionados y un conglomerado de negocios inconexos y autónomos.

Esteve (2001) señala, *“respecto a la necesidad de diversificar, que hay que generar nuevas ofertas específicas que se complementen”* (...)

Para que poco a poco vayan surgiendo nuevos elementos de atracción que satisfagan las demandas de nuevos segmentos de mercado. En este contexto, la diversificación de la actividad puede suponer para las empresas algunas ventajas que se destacan a continuación.

Ventajas

- Reduce la volatilidad de resultados
- Reduce la dependencia de un producto
- Puede incrementar rendimientos y reducir riesgos (simultáneamente)
- Dar solución a la estacionalidad de ventas ocasionada por la madurez del mercado.
- Ahorro de costos al estar dirigido al mismo canal, potenciando las actuales virtudes de la empresa
- Surgimiento de nuevas oportunidades comerciales y penetración del producto actual a través de clientes interesados en la diversificación.
- Mejorar la imagen de la empresa al convertirse en una fuerte distribuidora de productos afines al mercado atendido.

⁴⁹ http://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-estrategia-diversificacion-empresarial-info_109760/

La Teoría de los Recursos y Capacidades, de la que se reconoce a Penrose (1962) como una de sus precursoras, se muestra acertada para aportar explicaciones al fenómeno de la diversificación.

Como señalan Mahoney y Pandian (1992), presenta las siguientes características: *incorpora los conceptos de la principal corriente de estrategia ya que está interesada en los ratios, la dirección y las implicaciones en la rentabilidad de la diversificación, que es una de las áreas centrales del campo de la estrategia; se ajusta bien a las ideas de la Economía de las Organizaciones.*

La principal ventaja defendida por la Dirección Estratégica y que justifica la adopción de una estrategia de diversificación es la posibilidad de explotar sinergias. El concepto de sinergia supone una extensión del concepto de economías de alcance.

Markides y Williamson (1994) *critican la forma en que los anteriores investigadores han justificado la diversificación, ya que lo han hecho desde una perspectiva estática o por la posibilidad de alcanzar economías de alcance o amortización del activo, ignorando la contribución a la ventaja a largo plazo de la empresa, a través de la expansión, mejora o creación de activos estratégicos de forma más rápida y menos costosa que los competidores.*

En este sentido, podríamos pensar que la empresa con la diversificación podrá alcanzar una mayor rentabilidad que si la empresa estuviera especializada, fruto de su mayor riqueza de recursos y de las posibles sinergias que surjan entre ellos, que harán aumentar el valor de la empresa. Siendo por tanto ésta una de las ventajas que pueden ir asociadas a este tipo de estrategias.

Es entonces planteada la hipótesis: ¿La diversificación en ventas ayudará a aumentar el valor de la empresa Velas y Velones San Jorge?

CAPITULO 3 CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ENTRERRIOS

Antioquia es un departamento de aproximadamente 7 millones de habitantes según las proyecciones del DANE 2015, este importante departamento del país estará gobernado hasta el año 2019 por el doctor Luis Pérez Gutiérrez quien en el pasado fue el alcalde de la capital del departamento y se ha caracterizado por ser un gran visionario.

Antioquia está distribuida en 9 regiones, que su vez la conforman 125 municipios en total, siendo uno de los departamentos con mayor cantidad de municipios a nivel nacional, lo cual además por su gran población lo hace bastante atractivo en materia de inversión.

Desde el punto de vista económico, Antioquia también es un departamento líder contribuyendo con el 13% del PIB total de la nación, una cifra bastante importante si se tiene en cuenta que a Colombia lo conforman 32 departamentos. Principalmente el PIB lo arrastra la industria manufacturera, sector en el cual se encuentra la empresa objeto de estudio.

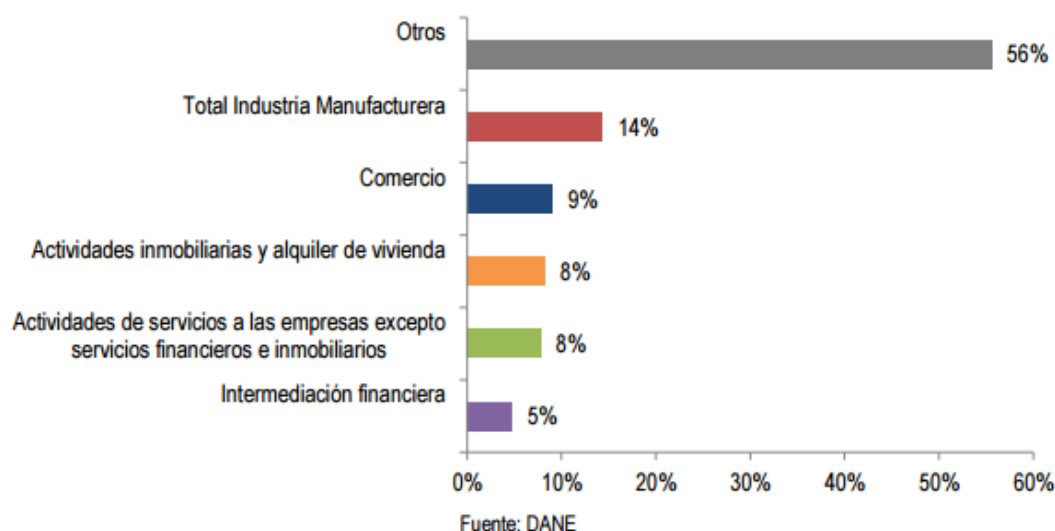


Gráfico 23: Contribución de los sectores al PIB departamento de Antioquia (Fuente: DANE, 2015)

El departamento de Antioquia presenta un índice alto de pobreza ya que el 26.8% de su población se encuentra en esta condición, además su tasa de desempleo en la zona metropolitana es del 10%, siendo entonces insuficientes los 3.8 billones de pesos de recursos con los que cuenta el departamento.

Recursos del departamento (millones constantes 2014)

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014
Inversión – PGN*	2.593.856	2.308.233	3.425.812	2.756.003	3.140.515
Regalías**	251.907	227.402	364.348	466.300	476.645
Programas de Funcionamiento***	242.014	238.491	263.706	253.331	250.594
Total	3.087.777	2.774.126	4.053.866	3.475.634	3.867.754

Fuente: DNP-DIFP-SUIP-SIIF II-SPI

*Las vigencias 2010 -2012 corresponde a apropiaciones definitivas

**Las vigencias 2010 y 2011 corresponden a Regalías Directas y Recursos del Fondo Nacional de Regalías

*** Incluye giros a Universidades, Salud, Deporte y Cultura

Nota: En el 2013 no se programan recursos para la atención de la primera ola invernal por Colombia Humanitaria. Se incluye los recursos de la nueva entidad Unidad Nacional para la Gestión Del Riesgo De Desastres.

- El presupuesto de inversión del Presupuesto General de la Nación (PGN) asciende a cerca de \$3,1 billones para 2013. Los principales proyectos son:

Recursos de inversión – PGN (millones constantes 2014)

Principales proyectos	2010	2011	2012	2013	2014
Infraestructura de Transporte	351.688	654.216	1.001.980	584.748	401.235
Asistencia primera infancia	139.247	115.207	177.076	228.433	254.726
Población desplazada	93.714	109.175	194.522	390.942	298.844
Agropecuaria	312.169	49.917	97.847	187.704	104.126
Pagos por menores tarifas sector eléctrico, gas y energía	16.244	11.577	136.393	162.823	140.283
Programas de Familias en Acción	189.384	113.616	100.602	139.934	167.721
Subtotal	1.102.446	1.053.706	1.708.419	1.694.584	1.366.935
Total Inversión-PGN	2.593.856	2.308.233	3.425.812	2.756.003	3.140.515

Fuente: DNP-DIFP. Notas: Las vigencias 2010 -2012 corresponde a apropiaciones definitivas, el 2013 corresponde a la vigencia. La información que corresponde a desplazados de los proyectos de infancia, unificación POS y familias en acción se encuentra ubicada en población desplazada.

Grafico 24: Presupuesto y recursos de inversión del departamento (Fuente: DPN, 2013)

El Norte antioqueño es una zona de Antioquia que representa una de las 9 subregiones en que está dividido este departamento colombiano.

La subregión está localizada en plena cordillera Central, entre el área norte del Valle de Aburrá y el nudo de Paramillo, límite de la cordillera Occidental. Su capital en la antigüedad fue la ciudad de Santa Rosa de Osos desde el año 1864 hasta 1905, tiempo que duró la prefectura Norte; cuando Antioquia se constituía como un estado federal dentro de Colombia y el Norte era uno de sus departamentos, sin embargo el término capital en la subregión no tiene validez alguna, ni social ni política ni culturalmente, debido a que el estado Colombiano es completamente centralista y sólo reconoce en Antioquia a Medellín como única y verdadera capital departamental, sin embargo al norte de la subregión, la ciudad de Yarumal es el principal y prácticamente único centro de bienes y servicios y al sur Santa Rosa de Osos es la principal centralidad en urbanismo y servicios públicos y capital de la Diócesis, sin embargo el municipio más extenso es Ituango, situado en límites con el departamento de Córdoba, con 2347 kilómetros cuadrados de extensión, más que Santa Rosa y Yarumal juntos.⁵⁰

Según el diseño del plan de desarrollo de la gobernación de Antioquia, la región norte tiene una extensión aproximada de 7.390 Km², su población total es de 243.878 habitantes, de los cuales 109.049 se encuentran las zonas urbanas (cabeceras) y 134.829 en las rurales, representando porcentajes de 45% y 55% respectivamente. La altura sobre el nivel del mar, varía entre los 2.200 y 2.600 metros, lo cual determina que la

⁵⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Norte_antioque%C3%B1o

subregión pertenezca al clima frío, con temperaturas medias que oscilan entre 13 y 16oC y una humedad relativa de 79%.

Se le atribuye ser una de las subregiones más desarrolladas del Departamento tanto económica como socialmente; posee una infraestructura desarrollada que le permite llevar procesos productivos a un ritmo acelerado aprovechando las economías a escala y los encadenamientos productivos lo cual les abre las puertas a nuevos modelos de producción, y le permite potencializar los recursos, tanto humanos como naturales.

De igual manera, la cercanía del territorio con respecto al Valle de Aburrá que es el centro de la economía Departamental, deja a la subregión en una inmejorable posición pues con una infraestructura vial muy completa y una economía dinámica, presta a la satisfacción de las demandas de los productos que allí se generan, convirtiendo a la subregión norte en un eje productivo importante dentro del departamento.

3.1 Caracterización económica y social región norte de Antioquia

El concepto de “región”, enmarca y caracteriza el desarrollo del territorio, y varía, de acuerdo a la disciplina que se esté abordando para analizar los diferentes atributos que la caracterizan. En este sentido, se puede hablar de “región económica” definida por el sistema económico – social, según la tendencia a la especialización, el grado de concentración vs dispersión de las actividades en el territorio definido y la conectividad, a través del análisis del subsistema de asentamientos urbanos e infraestructura de relación. La “región ambiental” con base en los subsistemas físico - natural que caracterizan el territorio, “región político – administrativa”, de acuerdo con los niveles institucionales y legales.⁵¹

El Norte antioqueño es una región de Antioquia que representa una de las 9 subregiones en que está dividido este departamento. La subregión está localizada en plena cordillera Central, entre el área norte del Valle de Aburrá y el nudo de Paramillo, límite de la cordillera Occidental.

El norte antioqueño se subdivide en dos zonas: la del altiplano conformada por los municipios de Santa Rosa de Osos, San Pedro de los Milagros, San José de la Montaña, Don Matías, Entreríos, Belmira, Carolina del Príncipe, Gómez Plata, Yarumal, Angostura e Ituango. La otra zona la conforma la vertiente hacia los ríos Cauca y Nechí, donde se encuentran los municipios de Ituango, Toledo, Briceño, San Andrés de Cuerquia, Campamento, Guadalupe y Valdivia.

Esta subregión tiene una gran riqueza hídrica, está bañada por los ríos Cauca, Nechí, Río Grande, Río Chico, Guadalupe, San Andrés, Valdivia, Espíritu Santo, Ituango, Pescador, además de numerosas caídas y fuentes de agua que lo potenciaron como gran productor de energía mediante los embalses de Riogrande, Miraflores, Porce y Troneras. El río Cauca es el eje del sistema hidrográfico y sirve como sistema de comunicación en algunos tramos.

51

http://antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/perfiles/Perfil%20Subregional_Norte.pdf

El accidente geográfico más importante de la subregión es el Nudo de Paramillo donde está ubicado el Parque Nacional Natural Paramillo. Allí nacen las serranías de Abibe, San Jerónimo y Ayapel y los ríos San Jorge y Sinú. Se encuentran también zonas boscosas, los robledales en los municipios de Yarumal, Belmira, Entreríos, San José de la Montaña, Santa Rosa de Osos y el bosque de Miraflores en Carolina del Príncipe con 5 mil hectáreas que protegen el embalse del mismo nombre. Y los bosques de pino pátula, eucalipto y ciprés plantados con fines comerciales en Angostura, San Pedro, Don Matías, Carolina y Entreríos.

Por sus climas es una región afortunada, sobresale la producción de leche, carne y cultivos como la papa, la caña y el café, comercio con el 65%, servicios con el 33% y la agroindustria con el 1.5%, el uso del suelo está distribuido en 50% a los pastos con tendencia a la ganadería 50% ganadería, El 38% de las tierras de la subregión se dedican a la agricultura, y el 29.3% son bosques con un índice de degradación del 0.6%. Si bien en sus inicios históricos se relacionaba con la actividad minera, en la actualidad este renglón no reviste importancia regional.

Se destaca una situación particular en el caso del Norte antioqueño, pues la zona Río Porce incluye al municipio de Anori, el cual geográficamente pertenece a la subregión del Nordeste antioqueño, pero por su dinámica e interrelación con los municipios del Norte, se ubica en dicha zona.



Fuente: Antioquia, Características geográficas. Instituto Geográfico Agustín Codazzi. 2007.

Grafico 25: Presupuesto y recursos de inversión del departamento (Fuente: Agustín Codazzi, 2007)

3.1.1 Caracterización económica

Como señala Silva, 2005, “(...) para construir territorios competitivos e innovadores es preciso aprovechar sus recursos endógenos, propiciando la asociatividad y la articulación público-social-privada con miras a flexibilizar los procesos productivos. Tales dinámicas están aun escasamente presentes en la lógica de los gobiernos

subnacionales latinoamericanos. Los planos mesoeconómico y microeconómico adquieren mayor sentido en el ámbito territorial y de ahí que, en la medida en que ellos no se fortalezcan, sus posibilidades de éxito resultan disminuidas. La idea de que los territorios son los que compiten cobra cada vez más sentido, aun cuando ellos están desigualmente preparados para enfrentar esta tarea”

Las principales actividades productivas que se realizan en la zona son la ganadería de leche, cría de cerdos, cultivo de papa, fríjol, maíz, plátano, caña de azúcar, café, hortalizas, y en menor escala papaya, ahuyama, mora, vitoria, breva, cilantro.

La estructura económica de la subregión del Norte Antioqueño se compone básicamente por el sector agropecuario con una participación del 21.70%, seguido por la industria con el 15.09%, el comercio con el 12.76%, el minero (talco en Yarumal y asbesto en Campamento) con el 6.28% y el sector transporte con un 11.24%, sin presentarse un verdadero desarrollo en éste. Sin embargo, lo concerniente a los servicios sociales, comunales y personales presenta un aporte significativo en el PIB de la subregión⁵²

El desarrollo industrial está configurado alrededor de fábricas de lácteos y carnes, en tanto en Donmatías y Entreríos han impulsado la creación de fábricas de confección donde se maquila. En Yarumal existen minas de talco en una mina ubicada en la vereda Mortiñal a 11 kilómetros de la cabecera municipal, vía al corregimiento de Cedeño. En Campamento está la mina de Asbesto en la vereda La Solita.

En la región la riqueza hídrica ha sido aprovechada para la generación de energía. Cuenta con cuatro embalses: Quebradona, Troneras, Miraflores y Riogrande, se adelanta el proyecto Porce II que impacta a Gómez Plata. Otras dos hidroeléctricas están planeadas para el Norte. Una se conoce como el Proyecto Hidroeléctrico de Nechí que involucra a los municipios de Yarumal, Campamento, Briceño, y Valdivia. El otro megaproyecto es la hidroeléctrica Pescadero - Ituango, una obra que sumergirá los poblados de Orobajo y Barbacoas.⁵³

El Norte es una de las regiones de Antioquia que permite realizar un circuito turístico. Saliendo de Medellín por la carretera al mar y tomando la vía a San Pedro se pueden visitar los municipios de San Pedro de los Milagros, Belmira, Entreríos, Santa Rosa de Osos, Angostura y regresar por el norte del Valle de Aburrá.

Conocido como la ruta de la leche, este circuito permite disfrutar de un paisaje de clima templado y frío donde el agroturismo alrededor de la producción lechera es su principal atractivo. Visitas guiadas a las fincas productoras de leche y recorridos que permiten el reconocimiento de los procesos de elaboración de la leche y sus derivados son actividades que el turista puede realizar.

Otro de los atractivos de la región son las visitas a sitios religiosos. De especial interés es el municipio de Angostura con las peregrinaciones al Santuario del Padre Marianito, primer beato colombiano al cual sus seguidores atribuyen poderes de sanación de enfermos y múltiples milagros. Así mismo se puede visitar el museo del Padre

⁵² Planeación subregional norte gobernación de Antioquia cuatroño 2011 – 2015 página 77

⁵³ https://es.wikipedia.org/wiki/Norte_antioque%C3%B1o#Econom.C3.ADA

Marianito, que posee artículos recopilados durante el proceso de beatificación como el ataúd y la lápida con las que fue enterrado inicialmente, entre otros.

El templo de San Pedro de los Milagros es otro de los sitios de peregrinación. En su interior se encuentra el Cristo de los Milagros, muy venerado por los fieles y piezas de alto valor artístico como La Piedad, considerada como una de las mejores réplicas que existen en el mundo de la obra de Miguel Ángel. Santa Rosa de Osos cuenta con templos, capillas y monumentos que dan cuenta de su vocación católica, entre ellos se destaca la Capilla de La Sagrada Familia, conocida como la “Pequeña Capilla Sixtina” por la belleza de las pinturas que tiene en el techo.

Belmira y Entreríos poseen atractivos paisajes donde es posible realizar turismo ecológico y practicar la pesca deportiva de la trucha arcoíris en ríos, embalses y estanques. De especial interés es el Páramo de Belmira, un tesoro para los amantes de la naturaleza, donde se pueden apreciar hermosos escenarios y fauna exuberante, en el que es posible realizar caminatas y deportes al aire libre, siempre con el acompañamiento de un guía por lo complejo del recorrido.

Es inevitable hacer un alto en el camino entre San Pedro de los Milagros y Entreríos para apearse del vehículo frente al Embalse de Río Grande y dejar volar el espíritu, sentir la fresca brisa en el cuerpo, y divisar la represa rodeada de las montañas y los verdes bosques. Nada que envidiarle a los paisajes de las coníferas canadienses.⁵⁴

En cuanto a la dimensión del mercado nacional, es de anotar que dentro del universo de proyectos hidroeléctricos, Hidroeléctrica – Ituango, es el más representativo con 2.400MW, seguido por Hidrosogamoso con 800 MW y por Porce IV con 400 MW, lo cual lo posiciona como el proyecto nuevo de generación más importante en el mercado.

En el municipio de Don Matías, en el norte de Antioquia, región lechera por excelencia, nació Colanta el 24 de junio de 1964. Fue creada por 64 campesinos, apoyados por la Secretaría de Agricultura de Antioquia, cuando el panorama era caótico tanto para pequeños productores como para el mismo consumidor, inicialmente recibió el nombre de Coolechera, y en 1973, cambió el nombre por Colanta⁵⁵.

Es una empresa que consolida un modelo cooperativo semejante al originado hace 140 años en Inglaterra, tras la crisis del sector textil.

Colanta es la única empresa lechera del país a la que le ha sido otorgada la Cruz de Boyacá, máximo reconocimiento de la Presidencia de la República de Colombia. Ésta empresa, propicia el desarrollo de la cadena láctea y cárnica mediante procesos de generación de valor agregado in situ, de gran valor para la competitividad del territorio a nivel nacional y la creación de empleo en la subregión, siendo esta la más dinámica y la de mayor penetración en el mercado nacional.⁵⁶

⁵⁴ http://www.elmundo.com/portal/cultura/cultural/norte_de_antioquia_mas_que_leche.php#.V13-RdIrKUK

⁵⁵ Cooperativa de Lácteos de Antioquia.

⁵⁶ www.elcolombiano.com. Colanta 45 años de un sueño lechero. Junio 24 de 2009.

Algunos centros urbanos como Don Matías, San Pedro, Entrerriós y Santa Rosa se han beneficiado de la proximidad y buena accesibilidad al Área Metropolitana del Valle del Aburra, desarrollando una incipiente industrialización, especialmente en el campo de la confección, bebidas y alimentos, ligada a la dinámica industrial del Valle del Aburra, con excepción de la industria de derivados lácteos que es complementaria a la base económica regional. En cuanto a la industria extractiva en el sector de la minería, se da la explotación de talco y asbesto en los municipios de Yarumal y Campamento respectivamente; de igual manera la explotación del bosque natural es indiscriminado en algunos municipios como Valdivia, Briceño, Ituango, Yarumal; No obstante también hay explotación sostenible por parte de dos reforestadoras que hacen presencia en la Subregión.

El oro parece ser una nueva fuente económica de la región, ya que se ha autorizado su explotación en el municipio de Santa Rosa de Osos por parte de diferentes multinacionales lo que sin duda generará un cambio en la política económica de la región.

Dentro de la industria manufacturera, los sectores más representativos son los alimentos y bebidas, en particular los productos lácteos, de molinería, almidones y preparados para animales, de panadería; y la fabricación de prendas de vestir, artículos de madera y muebles y productos metálicos.

La comercialización de los insumos y productos finales de la actividad agropecuaria, especialmente la lechera, explican la importancia de este sector en la economía subregional.

La subregión Norte cuenta con aproximadamente 22 sucursales bancarias, de las cuales 14 son del Banco Agrario, 5 son de Bancolombia, 2 son del Banco de Bogotá, y 1 de Davivienda.⁵⁷

3.1.2 Caracterización social

Con base en las proyecciones de población para el año 2008 elaboradas por el DANE (consignados en el Anuario Estadístico de Antioquia 2007), la subregión del Norte contaba con aproximadamente 243.878 habitantes correspondientes al 4.12% del total del departamento, de los cuales 134.829 equivalentes al 55% se encontraban ubicados por fuera de las cabeceras municipales. Los municipios con mayor población son Yarumal (42.941 habitantes) y Santa Rosa de Osos (32.469). Por el contrario, los de menor población son Carolina del Príncipe (3.871) y San José de la Montaña (3.174).

Por municipios del Norte, Donmatías, San Pedro de los Milagros y Guadalupe son los que presentan las densidades poblacionales más altas. Se destaca el primero en cuanto a la cabecera con 15.385 hab/Km² y los dos últimos en el resto con 50 hab/Km² cada uno. Estas localidades son las que presentan las mayores concentraciones para dicha subregión.

⁵⁷ Estas cifras son tomadas del Anuario Estadístico de Antioquia 2007, el cual contiene la información acerca de algunos municipios. Por lo tanto, estas cifras deben tomarse como una aproximación con el objeto de dar una idea lo más actualizada posible sobre dichos sectores.

Por el contrario, Carolina del Príncipe presenta la densidad más baja, tanto para la cabecera como para el resto, lo cual puede brindar una idea acerca del problema de la tenencia de la tierra en este municipio. En cuanto a la estructura de la población por sexo en Antioquia, se puede afirmar que existe una pequeña diferencia entre la cantidad de hombres (2.888.716) y mujeres (3.023.135), la cual se explica principalmente por el Valle de Aburrá, pues en las demás subregiones la población masculina sobrepasa por muy poco a la femenina.

Para el Norte Antioqueño, la cifra llega a 120.398 mujeres y 123.480 hombres. En municipios como Yarumal, Donmatías y Briceño, la población femenina excede a la masculina en aproximadamente 829, 636 y 167 respectivamente, mientras que en las localidades restantes existe un relativo equilibrio entre los dos géneros. En el siguiente gráfico se muestra la densidad poblacional de la región norte por municipio.

Municipio	hab/ km2		
	Total	Cabecera	Resto
San Pedro de los Milagros	102	4.771	50
Guadalupe	72	4.516	50
Donmatías	105	15.385	37
Campamento	47	5.703	34
Toledo	42	8.096	32
Angostura	31	3.976	26
San Andrés de Cuerquia	40	4.652	26
Valdivia	34	12.494	24
Yarumal	59	13.849	21
Entrerrios	41	5.220	21
Santa Rosa de Osos	40	3.474	21
Gómez Plata	33	10.566	18
Briceño	22	8.993	16
Belmira	22	2.917	16
San José de la Montaña	25	7.642	8
Ituango	10	3.730	8
Carolina del Príncipe	23	1.476	5
Norte	33	5.852	18
Total Departamento	94	12.814	22

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia - Dirección Sistemas de Indicadores.

Gráfico 26: Habitantes por kilómetro cuadrado (Fuente: DAPA, 2007)

No sobra mencionar que en el Norte aproximadamente la mitad de sus habitantes se encuentran en edades entre los 1 y 24 años. En éste grupo predominan las personas entre

los 10 y los 14 años, donde 14.467 son hombres y 13.722 son mujeres. Por lo tanto, es posible considerar el Norte como una subregión de población joven⁵⁸

Haciendo énfasis en la subregión Norte, se procede en esta sección a mencionar los municipios atrayentes y expulsores de población, ya que los datos que se refieren al crecimiento de la población no tienen en cuenta los procesos migratorios. Municipios Atrayentes de Población: Los crecimientos poblacionales en Valdivia se pueden explicar por la marcada influencia de la coca, la participación de la agricultura, los establecimientos de agroindustria, industria y servicios, coincidiendo a la vez con niveles altos de miseria, pobreza y dependencia económica. En cambio Donmatías, Santa Rosa, Entreríos y San Pedro de los Milagros, donde la tasa de crecimiento de la población es positiva, hay dinamismo económico, niveles bajos de miseria y pobreza y dependencia económica por debajo del promedio. Municipios Expulsores de Población: En Toledo, San Andrés de Cuerquia, San José de la Montaña y Briceño la población emigra debido al bajo dinamismo económico, altos niveles de miseria, bajas coberturas rurales en servicios públicos y altas en la zona urbana. En el área conformada por los municipios de Angostura, Carolina, Guadalupe y Gómez Plata, el decrecimiento de la población obedece a la participación poco significativa en los sectores tradicionales de la economía, altos niveles de pobreza urbana y rural, cobertura alta en acueducto y baja en alcantarillado y recolección de basuras a nivel rural⁵⁹

Población con NBI en los municipios de la subregión Norte de Antioquia 2008

Municipios	Personas con NBI (%)		
	Cabecera	Resto	Total
Entreríos	6,94	22,60	15,26
Carolina del P.	16,41	20,76	17,42
San Pedro de los M.	11,00	24,54	17,87
Donmatías	13,75	27,77	18,72
San José de la M.	22,96	18,53	21,52
Santa Rosa de O.	10,55	35,02	23,52
Yarumal	25,92	40,71	28,26
Belmira	19,61	32,58	29,05
San Andrés de C.	30,37	44,88	37,24
Gómez Plata	12,55	61,52	39,45
Guadalupe	28,52	56,55	48,22
Toledo	26,94	57,80	50,47
Valdivia	42,98	59,40	54,49
Briceño	43,70	59,33	55,04
Angostura	25,57	61,04	55,16
Ituango	28,06	78,92	65,22
Campamento	100,00	100,00	100,00
Norte	21,59	51,37	37,72
Total Departamento	16,19	45,40	22,43

Nota: Se asignó el máximo valor de NBI (100%) por no contar con información suficiente para su estimación.
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE.

Gráfico 27: Población con NBI (Fuente: DANE, 2008)

Los municipios de la subregión Norte que más se destacan en cuanto a dicho indicador son en su orden Entreríos, Carolina del Príncipe, San Pedro de los Milagros y Donmatías. Por el contrario, los municipios con el NBI más alto son Angostura e

⁵⁸ Anuario Estadístico de Antioquia, 2007.

⁵⁹ La información sobre las áreas de atracción y expulsión poblacional fue tomada del LOTA (Lineamientos de Ordenamiento Territorial para Antioquia).

Ituango. En cuanto a la cifra de Campamento, cabe señalar que se desconoce la magnitud de sus necesidades básicas insatisfechas, debido a la falta de información para el cálculo de dicho indicador. No obstante es necesario aclarar que este municipio si presenta inconvenientes relacionados con el acceso al agua potable, a la prestación del servicio de alcantarillado, recolección de basuras y telefonía, las cuales afecta en su mayoría a la zona rural.

Con base en los datos para el 2008, la subregión del Norte registra una tasa bruta de escolaridad en primaria del 123.92%, cifra que está por encima del promedio departamental (114.08%). Sin embargo dicha tasa disminuye para la básica secundaria y media, pasando a 75.56% y 41.66% respectivamente. Este comportamiento no sólo es propio del Norte, sino que también se observa en las demás subregiones. En general, el Norte presenta una buena asistencia escolar. No obstante cabe señalar que en las cifras mayores al 100% se tiene en cuenta tanto a las personas que están en la edad escolar y extraedad, como también los desplazamientos de la población estudiantil.⁶⁰

Vale resaltar que la tasa bruta de escolaridad para preescolar, secundaria y media en el Norte, se debe principalmente al área urbana, mientras que en la primaria se destaca la zona rural. Observando a los municipios, Carolina del Príncipe posee la tasa más alta en primaria, secundaria y media, mientras que Briceño se destaca en preescolar con una tasa del 110%, después de Entrerriós. Entre tanto, las cifras de Valdivia se han caracterizado por situarse debajo del promedio, no sólo del Norte, sino también del departamental.

Haciendo referencia a la educación superior, vale mencionar que la tasa de deserción para el Norte es de 27.7%, mayor que la cifra para el departamento (22.3%). Al igual que en la primaria, básica secundaria y media, la deserción en la educación superior es menor en las cabeceras que en el resto. Según el anuario estadístico de la gobernación el Norte se encuentra bien situado en el promedio departamental en temas de salud, se presentan algunos datos tomados del mismo anuario en cuanto al tema social de la salud.

La violencia intrafamiliar es más frecuente en Donmatías y Santa Rosa de Osos, ya que fueron los municipios en los que se concentraron la mayor parte de los 124 casos para el Norte, cifra que lo coloca en un lugar intermedio entre las demás subregiones de Antioquia. Por lo tanto, este es uno de los temas en los que más se debe trabajar, siguiendo el ejemplo de municipios como Belmira o Briceño, los cuales se caracterizaron por el respeto y la tolerancia entre los miembros del hogar. Este aspecto es uno de los más importantes a tratar ya que esto sólo genera más violencia, entorpeciendo así los esfuerzos que se hacen para mejorar el bienestar de la población. Respecto a la mortalidad por causa de enfermedad diarreica aguda, en el Norte se registraron 4 casos para el 2008, uno en Briceño e Ituango y dos en Valdivia. La subregión con el mayor número de defunciones por este hecho fue el Urabá con 21, mientras que en el Magdalena Medio no se registró ninguna eventualidad de este tipo.

El mayor número de decesos para el departamento acorde a las causas mencionadas en el cuadro anterior fue por infección respiratoria aguda con 79 casos, 33 de los cuales

⁶⁰ <http://www.redbogota.com/endatos/0200/02-010-educa/doc/DIEDU.pdf>

ocurrieron en el Valle de Aburrá, mientras que en el Nordeste no se presentó ningún caso. Los municipios del Norte en que se registraron muertes por esta causa fueron Angostura, Donmatías, Ituango, Santa Rosa de Osos y Valdivia, lo que da un total de 5 casos para la Subregión.

En materia de desnutrición se presentaron en Antioquia 25 defunciones (año 2008), donde se destaca el Norte al no reportarse ningún caso, mientras que 10 ocurrieron en Urabá. Vale resaltar el avance que se ha tenido en este aspecto, ya que según datos del 2005, en el departamento se llegó a 52 casos, de los cuales 570 hacían parte del Norte, lo cual deja ver los frutos del esfuerzo que se ha hecho hasta el momento por acabar con las muertes por desnutrición infantil.

Haciendo referencia a la mortalidad materna, en el 2005 se registraron 41 casos en Antioquia y 1 para el Norte, mientras que en el 2008 se presentaron 39 para el departamento y 1 en dicha subregión por parte de Valdivia. Pese a esto, en el Norte Antioqueño se presentaron pocos fallecimientos por causa de los padecimientos antes mencionados si se le compara con el Urabá o el Valle de Aburrá.

No obstante, de los 17 municipios de la Subregión Norte, Valdivia es el único que presenta como mínimo un caso por cada una de las causas de mortalidad mencionadas en el cuadro anterior, a excepción de la desnutrición. Otro aspecto que se debe tratar en materia de mortalidad es lo que concierne a la tasa (por mil habitantes) de homicidios, la cual en el 2008 fue de 49.5 para el departamento, mientras que para el Norte fue de 87.7⁶¹

La tasa de accidentes de tránsito para el departamento pasó a ser de 19.9 en el año 2000 a 15.5 en el 2008, mientras que en la subregión Norte se presentó un aumento al pasar de 21.5 a 23.8, para los mismos años de referencia. La tasa de suicidios se comportó de manera similar a la de accidentes de tránsito entre el 2000 y el 2007, es decir, disminuyó para Antioquia pasando de 5.6 a 5.0, mientras que para el Norte se pasó de 6.1 a 7.9. Pero teniendo en cuenta los datos del 2008, se observó que la tasa para el Departamento aumentó a 5.7, mientras que para la subregión se redujo hasta llegar a 4.9.

Por otro lado, para el Norte Antioqueño se tiene conocimiento de 52.966 viviendas cuyo material predominante de las paredes son por ejemplo el ladrillo, el adobe, el bloque, o la tapia pisada; mientras que 3572 son a base de bahareque, guadua, madera y materiales de desecho, entre otros. En cuanto al material de los pisos 53.791 viviendas están edificadas sobre cemento, gravilla, baldosa, vinilo o ladrillo; en tierra o arena hay aproximadamente 2262, en madera burda, tabla o tablón cerca de 415, y en mármol, parqué o madera pulida hay sólo 68. Otro aspecto importante a mirar en cuanto al tema de la vivienda es la cobertura en servicios públicos. En el siguiente cuadro se presentan las cifras tanto para el Norte como para el departamento.⁶²

⁶¹ <http://antioquia.gov.co/>

⁶² Encuesta de calidad de vida Gobernación de Antioquia, (2008)

Cobertura Residencial	Total (%)					
	Norte			Antioquia		
	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total
Energía Eléctrica	100,0	97,0	98,3	99,95	95,72	98,95
Acueducto	99,7	62,4	79,4	99,1	72,3	92,8
Aseo (Recolección)	99,7	39,9	67,2	99,9	56,0	89,6
Alcantarillado	93,8	31,1	59,8	96,8	44,9	84,7
Teléfono	66,0	17,1	39,4	84,7	32,0	72,3
Internet	11,0	4,0	7,2	21,3	3,2	17,0

Fuente: Anuario Estadístico de Antioquia 2007 y Encuesta de la Calidad de Vida.

Grafico 28: Cobertura de servicios (Fuente: Anuario Estadístico de Antioquia, 2007)

3.1.3 Plan estratégico región norte

“En el 2020 la subregión del Norte de Antioquia, será un territorio construido participativamente, con desarrollo social equitativo e integral, con gentes educadas y educadoras, practicantes de valores, que convivan armoniosamente entre sí y con la naturaleza, con una economía sostenible, competitiva a nivel nacional e internacional, de acuerdo con sus potencialidades, haciendo énfasis en agroindustria, turismo, recursos hídricos y demás procesos de valor agregado”

La Gobernación de Antioquia a través del Departamento Administrativo de Planeación, viene implementando desde el año 2005 el Sistema Departamental de Planificación -SDP, aprobado por Ordenanza 34 de Noviembre de 2006 para ser desarrollado en todas las zonas de Antioquia. El principal objetivo del Sistema es “Fortalecer los procesos de Planificación Municipal, Zonal, Subregional y Departamental en Antioquia, para el ejercicio de un buen gobierno”, por ello y a través de los Gestores de Planificación y Desarrollo Institucional, se viene apoyando, asesorando y capacitando a los diferentes actores de la planeación en los diferentes niveles.

Dentro de los municipios la unidad encargada de los procesos de planificación es la Secretaría de Planeación y Obras Públicas, cuyas funciones son: el desarrollar actividades coordinación y mantenimiento de las obras públicas; preparar proyectos sobre la reglamentación para controlar el uso del suelo, plan vial y utilización de las vías del área urbana y centros poblados; atender por conductos de la distintas áreas de la administración, la ejecución de los programas y la prestación de los servicios de construcción, sostenimiento y conservación de las vías y edificaciones públicas, entre otras 159 Perfil Subregional del Norte Antioqueño.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que según el artículo 259 de la Constitución los Gobernadores y Alcaldes están obligados a cumplir con el programa que presentaron al inscribirse como candidato, en lo que se denomina voto programático.

Las capacidades locales se analizan desde cuatro aspectos: la planeación del desarrollo, el desempeño integral municipal, el desempeño fiscal y los riesgos de corrupción. El proceso de planificación municipal ha sido muy débil en la mayoría de municipios de la subregión. Las funciones operativas que les han sido asignadas a las oficinas municipales de planeación han llevado a que su labor se oriente más a gerenciar asuntos de infraestructura y presupuestación.

A este hecho, se ha sumado la poca estabilidad de los jefes de oficinas de planeación, el escaso personal con perfil profesional y operativo destinado al cumplimiento de las funciones de esta dependencia, la deficiente dotación con que cuentan y las dificultades de gobernabilidad en algunos municipios, que son factores que han incidido en una pérdida importante de la función central de direccionamiento integral del desarrollo municipal, y en especial a las referentes a la planificación y puesta en marcha de los Esquemas de Ordenamiento Territorial y Planes de Desarrollo.

En la subregión los Gestores, como actores departamentales responsables de implementar el Sistema Departamental de Planificación para coordinar los procesos de planeación desde los diferentes territoriales, les compete capacitar y asesorar a los actores municipales, zonales y subregionales en la formulación participativa de planes, el fortalecimiento institucional para la planeación y el manejo de información.

En la región, los municipios han tenido este apoyo de forma estable. Los municipios, han contado con apoyo y de han logrado vincular a los secretarios de las distintas dependencias municipales con la elaboración y revisión del plan municipal y han contado con capacitación para el diseño de planes de acción y proyectos. No obstante, las capacidades locales son todavía limitadas dada la inestabilidad del recurso humano y sus bajos niveles de formación.⁶³

Principales problemáticas subregionales

- ✓ Vías de acceso inadecuadas que generan dificultades en la comunicación y en la exportación e importación de productos.
- ✓ Deficiencia escolar.
- ✓ Insuficiente implementación de políticas ambientales. No se está ejecutando con una perspectiva amplia el saneamiento ambiental en las áreas rurales.
- ✓ Inadecuado manejo de los residuos sólidos.
- ✓ Contaminación por presencia de agroquímicos (cultivos no limpios) en las áreas rurales de la subregión.
- ✓ Inadecuado e insuficiente manejo de los recursos y atractivos turísticos.
- ✓ Inexistencia de políticas que articulen la economía solidaria.
- ✓ Deficiente promoción turística y actualización de la información de la subregión.

Programas y proyectos subregionales

- ✓ Implementación del plan turístico para la subregión norte.
- ✓ Formulación e implementación de un plan socio-ambiental.
- ✓ Plan de diversificación agrícola.
- ✓ Plan de apertura, habilitación y mejoramiento de vías secundarias y terciarias.
- ✓ Construcción de un plan educativo con pertinencia social y académica para la subregion.
- ✓ Construcción y puesta en marcha de un centro de faenado en la zona.
- ✓ Plan de fortalecimiento institucional, basado en la coordinación de acciones de los diferentes proyectos a desarrollar en la subregión.
- ✓ Plan de fortalecimiento cultural, social y recreativo.

Grafico 29: Problemas regionales (Fuente: Anuario Estadístico de Antioquia, 2007)

3.2 Municipios región norte de Antioquia

El Norte está conformado por diecisiete municipios:

⁶³ Gobernación de Antioquia 50 años, Perfil Subregional Norte Antioqueño, Luis Alfredo Ramos Botero, Gobernador de Antioquia y Ana Cristina Moreno Palacios.

- Angostura

A finales del siglo XVII y comienzos del siglo XVIII, surgió un asentamiento humano limitando con el Municipio de Santa Rosa de Osos orillas del Río Dolores, sitio conocido como “Mina Vieja” con el único objetivo de buscar oro en las ricas tierras de ese entonces, mineral que una vez escaseado, originó el desplazamiento de los asentados a orillas del Río Pajarito, un sitio ubicado más hacia el norte y tierras que de igual forma fueron muy ricas y en la que los colonos se multiplicaron notablemente, lo que llevó de nuevo a un desplazamiento una vez se agotara la riqueza aurífera a un pequeño valle cerca del Río Dolores donde también encontraron un sitio rico en el mineral, sitio con un clima mortífero al que nombraron “Matablanco”. Atraídos por la fama de aquel establecimiento minero, varias familias procedentes de la villa de Medellín y de poblaciones vecinas, fueron fijando su residencia en este valle, aumentando el número de colonos hasta fundar una pequeña población, dándole una administración propia tanto en lo civil como en lo eclesiástico. Iniciando la construcción del poblado, hubo la necesidad de desplazarse de allí pues la fiebre amarilla fue diezmando la población, se traslada entonces la población 3 kilómetros aguas arriba del mismo Río Dolores.

Las primeras construcciones fueron arrasadas por el mismo río lo que hizo necesario desviar sus aguas un kilómetro hacia el oriente tras la montaña; se construyeron entonces las bases de los nuevos caserones al que llamaron por algún tiempo “Matablanco”.

En el asentamiento, se dice que habitaron los indígenas de la tribu de los Nutabes o Nutabases, los cuales venían en busca de comida fácil y variada, como también el codiciado oro que amarilleaba en las arenas de los ríos. De estos se referían como grandes agricultores, con extensos campos de cultivos de maíz, fríjol, algodón y frutales; extraían el oro de los aluviones y algunos núcleos situados a orillas del río , explotaban intensamente la pesca estaban conformados por pequeños cacicazgos, cada uno sujeto a un cacique hereditario ya que no existía un poder permanente que estuviera al centro de estas unidades, carecía de templos u oratorios y no se les conoció la existencia de cultos a la divinidad, pero rendían honores a los muertos y creían en la inmortalidad del alma, cuidaban a sus hijos con esmero y profesaban gran respeto por los ancianos, no practicaban la poligamia.

De esta tribu se dice que fueron guerreros feroces usando como armas las flechas envenenadas con las secreciones de batracios y serpientes ya que por su carácter expansivo, mantenían luchas con grupos vecinos a los cuales habían desalojado de sus tierras, cosa que guarda estrecha relación con el nombre dado al lugar que habitaban “Monte de los dolores”. Vestían mantas que ellos mismos fabricaban.

Fue erigido municipio en el año de 1.814 por ser en ese entonces un caserío de importancia; quienes siendo dueños de la mayoría de los terrenos los señores Pedro Javier y Manuel Barrientos, se dieron a la tarea de parcelarlos y urbanizarlos, en una forma que tuviera aspecto de población, lo que les valió el título de fundadores, ayudándolos en esta magna tarea el distinguido hombre público de ese entonces don Manuel de Restrepo quien era dueño de una parte del terreno cercano al nacimiento del río dolores, lo cedió con el fin de que se construyeran las primeras edificaciones destinadas a establecimientos públicos ya que el Dictador Don Juan del Corral había

expedido el Decreto de constitución de Municipio al caserío Dolores, el cual tomaría en adelante el nombre de San José de Amieta de Angostura.

El caserío se inició en el cruce de la carrera novena con la calle décima, donde funcionó la primera tienda de víveres, las viviendas eran de techos de paja y paredes de bareque. Los antiguos caminos que conducían a los pueblos vecinos se fueron consolidando de tal forma que entraron a formar las principales calles, las cuales desde un principio fueron empedradas y debidamente delineadas denominadas con el nombre de personajes históricos los cuales se perdieron con el tiempo. Es así entonces como se fundó Angostura.

Con relación al departamento de Antioquia, región a la que pertenece geográfica y administrativamente, Se encuentra ubicado en la subregión Norte Medio, sobre la vertiente occidental del río Porce – Nechí, “...en latitud norte 6° 53’ 04” y longitud oeste (meridiano de Greenwich), 75°20’13”. La altura sobre el nivel del mar en la Cabecera municipal es de 1.670 metros, la temperatura promedio es de 21° centígrados...” Está comunicado con Medellín por medio de la Troncal del Norte, a una distancia de 139 kilómetros. En su recorrido pasamos por los Municipios de Bello, Copacabana, Girardota, Don Matías, Santa Rosa de Osos y Yarumal. Las características del paisaje que acompañan este recorrido por las montañas entre Girardota y Santa Rosa de Osos, lo ancho y espléndido de las mesetas entre éste y los Llanos de Cuivá, hacen agradable la vista de los viajeros, luego vemos aparecer las montañas formando hermosas cadenas de verde claro y oscuro, por la variada vegetación desde los Llanos de Cuivá hasta llegar a Angostura.

Límites del municipio:

Por el occidente: Yarumal

Por el sureste: Santa Rosa De Osos

Suroccidente: Carolina

Por el oriente: Guadalupe

Por el norte: Campamento

Extensión total: 387 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1.670

Temperatura media: 21° C

Distancia de referencia: 139 kilómetros de Medellín

Su economía se basa en el cultivo de la caña, es uno de los productos que rentable o no, ha tenido asidero en el Municipio, al parecer desde que aún pertenecía la Valle de los Osos, así lo veremos a lo largo de esta unidad. Desde mediados de la década de los setenta, cambia abruptamente el uso del suelo y se introdujo otra actividad económica nueva en ese entonces para el Municipio, la siembra de pinos pátulas y ciprés, con fines comerciales.⁶⁴

⁶⁴ http://www.angostura-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

- Belmira

Se da como año de fundación el de 1757, año en que llegaron a las minas del Río Chico, varios propietarios blancos entre los que sobresalían unos señores de Apellidos Gutiérrez, Posada, Londoño y Villa, en especial Don Francisco De Villa; una vez allí instalados y convencidos de la riqueza aurífera de la región, emplearon gran cantidad de esclavos para explotar las minas. Tras éstos, siguieron llegando colonos quienes se asentaron en las márgenes del Río Chico, formándose así un caserío respetable. Se erigió como municipio en el año 1814, previa petición de los 620 habitantes del lugar.

El Vicario Superintendente Doctor Lucio de Villa dictó un decreto erigiendo la parroquia, la capilla dedicada a Nuestra Señora del Rosario, en el sitio de Belmira (antes Petacas), el 20 de agosto de 1814, siendo aprobado por el Gobernador de turno, quien le dio a la población la calidad de distrito y le fijó los límites. La minería fue el factor determinante de la economía y hasta muy entrada la segunda mitad del siglo XX; se tiene datos que en 1755 en el Real Minas de Nuestra Señora del Rosario de Petacas (hoy Belmira), se explotaban 12 minas utilizando 225 esclavos.

Hacia el año de 1890 había en explotación alrededor de 13 minas y en épocas más recientes 15 minas. Entre los años 1930 y 1965 hubo otra clase de explotación que prosperó, fue el carbón y el cascareo. Luego que éstos terminaron, la economía giró a lo que es en la actualidad: lechera y agrícola.

Descripción Física: El municipio de Belmira cuenta con un corregimiento llamado Labores. Su temperatura promedio es de 14 grados centígrados. Belmira está situado a 2550 metros sobre el nivel del mar, y a una distancia Medellín, capital del departamento, de 66 Km.

Límites del municipio:

Belmira es un municipio de Colombia, localizado en la subregión Norte del departamento de Antioquia.

Limita por el norte con los municipios de San José de la Montaña y Santa Rosa de Osos, por el este con los municipios de Santa Rosa de Osos y Entreríos, por el sur con los municipios de San Pedro de los Milagros y San Jerónimo, y por el oeste con los municipios de Sopetrán, Olaya y Liborina.

Extensión total: 279 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2.550

Temperatura media: 14° C

Distancia de referencia: Distancia desde Medellín en tiempo: 2 horas

La economía de Belmira se basa en la ganadería para fines de producción lechera, el cultivo de papa, y la piscicultura (truchicultura), como principales productos; aunque, en los últimos años, se proyecta el ecoturismo como el gran potencial del municipio, por

presentar éstos aspectos que favorecen su actividad debido a la amplia riqueza ecológica y paisajística asociada esencialmente al Páramo de Belmira además del río Chico.

La principal arteria fluvial es el Río Chico que en la actualidad surte de agua a la ciudad de Medellín y su área Metropolitana.

Por su cercanía a la ciudad de Medellín, Belmira se proyecta como un municipio con muchas posibilidades de desarrollo; la favorecen este aspecto su clima y su tranquilidad.⁶⁵

- Briceño

Briceño fue fundada en 1886 con el nombre de Cañaveral: El nombre de Briceño, fue adoptado en homenaje al General Briceño quien en compañía de 5 familias que fundaron un caserío de quince viviendas aproximadamente, en lo que hoy es el parque principal.

En 1979 los habitantes de Briceño lideran un movimiento encabezado por el presbítero Aristóteles Torres y algunos notables del pueblo, con el fin de gestionar ante la honorable Asamblea Departamental, Planeación Departamental y Planeación Nacional, los trámites para separarse del Municipio de Yarumal. La petición fue negada mediante resolución N° 2508 de noviembre de 1979.

En 1980 Planeación Departamental dio concepto favorable, ante lo cual, nuevamente se elevó la petición a la honorable Asamblea Departamental acompañada por la resolución N° 22/80 del Concejo Municipal de Yarumal apoyando la petición de la junta Promunicipio.

El Municipio de Briceño se erigió en municipio el 26 de noviembre de 1980, mediante ordenanza N° 27. Inició su vida como municipio el 1 de enero de 1981.

El primer Concejo Municipal comenzó a funcionar el 1 de noviembre de 1981 para el periodo 1982-1984.

El Municipio de Briceño está ubicado en la subregión norte de Antioquia, en la zona vertiente de chorro blanco, se caracteriza por la diversidad de clima y topografía variada, rico en fuentes de agua y variedad en fauna y flora.

Límites del municipio:

Norte: Ituango

Sur: Yarumal

Occidente: Toledo

⁶⁵ http://www.belmira-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

Nordeste: Valdivia

Suroeste: San Andrés de Cuerquia

Extensión total: 401 Km²

Extensión área urbana: 27 Km²

Extensión área rural: 374 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1200

Temperatura media: 23° C

Distancia de referencia: De Medellín 181

Economía del municipio:

Ganadería 14.125 cabezas, de la cual el 62% es doble propósito y el 38% es carne.

Producción de leche: 35.000 litros diarios.

Producción de carne: 1.000 toneladas al año.⁶⁶

- Campamento

En el período prehispánico, el territorio de Campamento estuvo habitado por los indios Tuango, Llameéis y Nechí. Esta región y en general el norte de Antioquia, atrajo a los pobladores a mediados del siglo XVII por su riqueza en minas de aluvión. En 1780 hubo un pleito entre los señores Joaquín Barrientos, Plácido Misas y el señor Antonio De La Quintana que reclamaban derechos sobre estas tierras, resolviéndose en 1781 a favor de los señores Barrientos y Misas, quienes fueron en adelante los dueños de las tierras de Campamento y Yarumal. Campamento, que era parroquia de Yarumal (decretado el 23 de abril de 1835, siendo gobernador de Antioquia Aránzazu), tomó ese nombre a raíz de la Batalla de Chorros Blancos, el 12 de febrero de 1820, en la cual el General José María Córdoba derrotó al General Francisco Warletta y acabó con el último reducto realista en Antioquia. -Los primeros pobladores de Campamento fueron personas de Yarumal que llegaron al sitio en 1827 por insinuación del cura de esa población, don José Antonio Palacio Isaza, a quien se considera el fundador. -En 1830 se creó la parroquia por solicitud del ayuntamiento de Santa Rosa de Osos y en 1835 se le dio a la población el estatuto de municipio por decreto del Gobernador Juan de Dios Aránzazu. -La primera iglesia que tuvo el municipio fue destruida por un incendio y la actual se terminó de construir a mediados del siglo XX (probablemente en 1954) -La primera línea telegráfica entre Yarumal y Campamento se estableció en 1897 - la luz eléctrica se instaló en el municipio en 1939 - en 1943 se puso en servicio la carretera que comunica a Yarumal con Campamento.

⁶⁶ http://www.briceno-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

Límites del municipio: por el oriente con el municipio de Guadalupe, por el occidente con el municipio de Yarumal, por el norte con los municipios de Anori y Yarumal y por el sur con el municipio de angostura y Guadalupe

Extensión total: 200 Km²

Extensión área urbana: 0.5 Km²

Extensión área rural: 199.5 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1700

Temperatura media: 24° C

Distancia de referencia: 149

Este es un Municipio panelero, de población rural en su gran mayoría. Debe su nombre a que en estas tierras montó su campamento el jefe del ejército realista, Francisco Warletta, antes de la batalla de Chorros Blancos, en la que fue vencido por el General José María Córdova. Sus lugares más frecuentados por los turistas son los destinos naturales, con grandes atracciones como balnearios, cascadas y sitios para camping.⁶⁷

- Carolina del Príncipe

Este municipio es conocido por sus balcones, coloridos, por lo general adornados con flores. Recibe el apelativo de "Jardín colonial de América" y es su parque, sin duda, uno de los más lindos de Antioquia. Desde hace pocos años le ha apostado también al ecoturismo y al turismo de aventura, con mucho éxito gracias a su riqueza natural y a lugares como los embalses de Troneras y Miraflores.⁶⁸

Su economía se basa en Ganadería doble propósito; Lecherías, Pisciculturas, Cerdos, Gallinas, Maíz, Fríjol, Plátano; zapatearía y ebanistería. Se está promocionando al municipio como "Destino Ecoturístico"; integrando de esta forma la industria sin chimeneas: el turismo.⁶⁹

- Donmatías

Desde 1624 el territorio de Donmatías fue ocupado por los colonos provenientes de la Ciudad de Antioquia. Para 1750 empezaron a poblarse los lugares llamados San Andrés, Las Animas, Las Juntas, La Chorrera y lo que forma hoy el casco urbano de la población.

Esta ocupación fue el resultado de nuevas políticas de gobierno de la corona Borbón, que Mon y Velarde aplicó en Antioquia, buscando el establecimiento de colonias agrícolas en el Norte de la provincia. Quienes ocuparon el actual territorio de Donmatías

⁶⁷ http://www.campamento-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

⁶⁸ www.antioquiadigital.com

⁶⁹ http://www.carolinadelprincipe-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

fueron básicamente mazamorreros, mineros independientes, a quienes se les concedió el título de sus parcelas.

Tres nombres ha llevado el municipio: Azuero, San Antonio del Infante y Donmatías; este último, Donmatías, lo recibió por Don Matías Jaramillo, un hombre que poseía un rico establecimiento minero en el territorio donde se encuentra ahora la población. La industria de la confección en el municipio se instauró en la década de los 60s, gracias a la descentralización de las industrias manufactureras de la ciudad de Medellín. De esta manera llegó al municipio de Donmatías la empresa Industrial del Vestido, que le confeccionaba casi exclusivamente a Caribú. Es así como la comunidad encontró una fuente de empleo, dado que el municipio para aquellos años era básicamente agrario.

Una década más tarde empezaron a surgir fábricas de confección, donde aquellos trabajadores de la empresa Industrial del Vestido, después de haber aprendido el oficio decidieron fundar sus pequeñas industrias, convirtiéndose en excelentes maquiladores.

Su economía está basada en la industria de la confección alrededor de 127 fábricas de confección maquilan para las mejores marcas del país como son Diesel, Marithe Francois Girbaud, Chevignon, Americanino, Naf Naf, entre otras. Se confeccionan en Donmatías alrededor de 5 millones de prendas al año, las cuales se exportan a países como Costa Rica, Venezuela, México, Estados Unidos, generando empleo a más de 2.500 personas.

Porcicultura: Donmatías ocupa hoy el primer puesto en el departamento en la actividad porcina, son aproximadamente 30.000 cerdos mensuales que de las granjas tecnificadas se producen para el resto del departamento y el país.

Producción Agrícola: Gracias a los diversos climas que presenta el municipio en sus diferentes zonas, esta actividad se basa en cultivos de fique, papa, aguacate, frijol, caña panelera, café y yuca

Ganadería de leche: La producción lechera está localizada en casi todas las veredas del municipio, según inventario pecuario del año 2010 de los 27.334 bovinos con que cuenta el Municipio, el 80% está destinado a la producción de 189.259 litros de leche diaria. La comercialización de leche se realiza a través de Colanta, Alpina, La Fontana, El Pino y otras plantas de lácteos.

Avicultura: Según el censo agropecuario del año 2010 el sector avícola del municipio cuenta con una producción de 900.000 aves de engorde por cada ciclo de 60 días.⁷⁰

- Entrerriós

Entrerriós es un municipio de Colombia, es uno de los municipios con mejores índices de calidad de vida de Antioquia, localizado en la subregión Norte del departamento de Antioquia. Limita por el norte con el municipio de Santa Rosa de Osos, por el este con Donmatías, por el sur con el municipio de San Pedro de los Milagros y por el oeste con Belmira. Este municipio cuenta con una serie de características que lo hacen catalogar

⁷⁰ http://www.donmatias-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

como uno de los mejores municipios con calidad de vida en Antioquia, su alcalde actual es el señor Oscar Alberto Pérez Betancur que estará gobernando este municipio durante el periodo 2012-2015.

Las principales celebraciones realizadas en este municipio son "Las Fiestas del Paisaje" que se realizan cada año en el mes de junio, aunque en algunas ocasiones se ha realizado en el mes de noviembre. En este municipio prima la religión Católica de la cual un 90% de la comunidad Entrerriña rinde tributo a esta religión, en el otro 10% está las religiones de Testigos de Jehová, Evangélicos y Cristianos de otras denominaciones.

Se profundizará acerca del municipio de Entrerriós en capítulo 3.3 al ser el municipio donde se desarrolla el proyecto y se encuentra la empresa Velas y Velones San Jorge.

- Gómez Plata

El Municipio de Gómez Plata Se ubica en uno de los ramales de las cordillera central y occidental, la cual posee un particular sistema escalonado de altiplanos muy extensos y laderas con escarpes sobre del cañón del río Cauca, comprendiendo los municipios de San Pedro, Belmira, Donmatías, Entrerriós, Santa Rosa, Gómez Plata, Carolina, Angostura, Guadalupe, Campamento, Yarumal, San José de la Montaña, San Andrés de Cuerquia, Toledo, Briceño, Ituango y Anorí.

El Municipio, geográficamente se sitúa a 6°, 40', 54" de latitud norte y 75°, 13', 05" de latitud oeste con base en el meridiano de Greenwich, posee tres pisos térmicos: 18km² en cálido, 266 km² templado y 76 km² frío, con diferencias de altura desde los 600 metros a orillas del río Porce y el Guadalupe, hasta 2300 metros en el Cerro de Mocerongo.

Límites del municipio:

Se determinan para el municipio de Gómez Plata, los mismos límites que determinó la Ordenanza número 26 del 20 de mayo de 1903, al momento de ser erigido como Municipio, así: Limita con los municipios de Guadalupe y Amalfi al norte, con los municipios de Santa Rosa y Yolombó al sur, con los municipios de Amalfi y Yolombó al oriente; y con los municipios de Carolina del Príncipe y Guadalupe al Occidente.

Sus límites físicos los definen al oriente y al norte el Río Porce, al occidente y al norte el Río Guadalupe, al sur y en dirección este –oeste lo determinan la quebrada Guanacas, la divisoria de aguas por encima de la cota 2000 y que pasa por el Alto El Morro, la quebrada La Morena hasta desembocar al río Porce. El área de esta delimitación es de 344 km².

Extensión total: 360 Km². Km²

Extensión área urbana: 7.79 Km². Km²

Extensión área rural: 352.21 Km². Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1800

Temperatura media: 19° Centígrados.

Distancia de referencia: 90 kilómetros

La base de la economía del municipio de Gómez Plata está representada en la caficultura, ganadería de doble propósito, la porcicultura y el cultivo de caña panelera.

Agricultura: caña de azúcar, café, maíz, frutales, plátano, yuca.

Ganadería: lechera, ceba.

Industria: generación de energía eléctrica, minas de oro, comercio.

Se encuentra en crecimiento la actividad de cultivo de tomate bajo invernadero y la cunicultura (cultivo de conejos) y a menor escala las reforestaciones comerciales, los cultivos pancoger y la avicultura (galpones gallinas ponedoras).⁷¹

- Guadalupe

En la región norte de Antioquia y el valle de aburra, siguiendo por los ríos Porce hasta el Cauca, se han ubicado toponímicamente a los Nutabes y Tahamíes, teniendo como vecinos a los Peque y Guaca, los primeros, y a los Yamesíes y Pantágoras, los segundos. Si bien compartían una misma cultura y lengua, eran autónomos unos de los otros. Sobre los Yamesíes se dice que: "Andaba Gaspar de Rodas recorriendo el territorio de su mando para fundar nuevas poblaciones cuando se cayó entre los indios y Yamesíes, que tenían su asiento a orillas del Porce. Eran estos los más ricos en piezas de oro que se habían visto en la provincia. En sus trueques con los Españoles les daban 30 pesos de oro por una libra de sal, 60 por una hacha, 6 por una aguja, y les pagaban lo demás en proporción, con lo que fue tanto el que se recogió, que en los juegos de suerte corrían en el campamento hasta 20.000 pesos de oro".

Dentro de la misma familia de los Nutabes, y que estuvieron ubicados entre los ríos Porce y Cauca, podrían citarse las siguientes tribus: Carcamí, Moscataco, Cuerquisí, Cuerimé, Taquiburri, Abanique, Acuataba, Yusca, Ubaná, Qimé, Omagá, Ochali, Aguasisí, Maquirá, Ocetá, Papimón, Cuerquia, Guarcama, Neguerí y las tribus sometidas al cacique Petrán, las de Niquia, Aburra y Bitagüí. Entre los ríos Porce y Magdalena, con el nombre de Tahamíes, se conocían las tribus de Guamocoes y Yamesíes. Hacia el sur del Departamento, los Sinifanaes; lo que dependían del cacique Maitamac: los Paucoras, Pozos, Picaraes y Carrapas. La altiplanicie de Santa Rosa y la Meseta de Yarumal se han considerado como el núcleo de ocupación y confluencia de los grupos mencionados en sus intercambios comerciales.

Cuando los españoles llegaron, las casas que hallaron eran fabricaciones de madera y paja, bien construidas, de amplios alojamientos. No carecían de gusto en sus adornos de cañas y cordones de fique vistosamente teñidos. Habitan, generalmente, las regiones templadas, Los Nutabes ocupaban desde Sabana Larga hasta Cáceres. La ubicación del asentamiento, el clima y los recursos proveídos por el sitio eran determinantes para distinguirse entre sí, ya fuera un aspecto como el atuendo, orfebrería, cerámica, utilería de guerra y labranza.

⁷¹ http://www.gomezplata-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

Por algunos hallazgos arqueológicos y a través de las diversas crónicas de la conquista se ha que los nativos habían heredado de sus ancestros y tenían como prácticas de vida la caza, la pesca, la recolección de frutos, raíces y tubérculos. Poseían también conocimientos agrícolas, pues sembraban yuca, maíz, frijoles, arracachas, ahuyamas, ají, fique y algodón. Algunas tribus como Los Nutabes, construyeron canales para abastecerse de agua y regar sus cultivos en cambio a los Tahamíes se les ha considerado como grandes comerciantes, que establecieron una red de intercambio de productos entre las cordilleras central y occidental. Por los diferentes objetos de orfebrería, como también de las amplias referencias que se tienen del activo comercio con otras culturas, se infiere su dedicación a la explotación de minas de aluvión, y aun de beta, como el caso de los que habitaban la zona de barítica. Transcurrió un tiempo hasta que Guadalupe se anexó en categoría de corregimiento al municipio de Carolina del Príncipe, y solamente hasta 1964, por disposición del gobierno de Antioquia y al mismo tiempo que esto sucedía con la localidad de San José de la Montaña, Guadalupe fue elevada a la categoría de municipio.

Origen del nombre: “Guadalupe”

El hombre a través de su historia ha sentido una gran admiración y razonable curiosidad por quienes fueron sus ancestros y lo precedieron en su tiempo, por su nivel cultural y el grado de civilización obtenido, por los hechos históricos que protagonizaron y, de todas formas por la consecuencia y la influencia posteriores de sus logros y hazañas realizadas. Este patrón histórico nos remontan a la época en que, como dice L. Logones (1.994), “España y las Galias poseían dentro del imperio romanino una completa civilización cuando los barbaros las invadieron; de su suerte con los vendedores empezaron por adoptar el latín, hasta para entenderse mejor entre ellos mismos, dadas la difusión, precisión y riqueza superiores de aquel sobre sus rudos dialectos. Las diferencias de pronunciación los deformaron hasta engendrar el bajo latín, tronco inmediato de los romances, con poca adición de palabras góticas. Casi consumado el proceso de romanización, la conquista árabe que fue establecida allá durante siglos, respeto al idioma, no solo como instrumento popular de dominación, hasta cuando impuso oficialmente su lengua se adoptó el alfabeto árabe para escribir su romance y hasta sus firmas; y la compenetración de este idioma grecolatino con el árabe, consumo el antedicho efecto. De aquí que en uno y otro hayan recíprocamente tanto españolismos y arabismos.

Munera 1961, El nombre de Guadalupe, que lo tomo del rio así llamado o guadalupejo (antiguamente llamado lupo o lobo) significa: "rio del lobo". y así el híbrido latino árabe Guad-al-lupo se convirtió en el castellano Guadalupe.

Con el nombre de Guadalupe bien conocida en México (enciclopedia Barza, 1969, luca de tena, t)

Economía:

El hombre a través de la historia ha desarrollado diversas múltiples actividades para satisfacer sus necesidades básicas. Por tal motivo, toma y ha tomado todos los objetos y elementos que se encuentra sobre la superficie terrestre ya sea naturales o que el mismo crea. Lo que equivale a decir, hace uso de la vegetación natural, cobertura vegetal, hasta cualquier tipo de obra o inmuebles destinados a la generación de estrategias que le

permita superar esas carencias. Cuando realiza esta actividad recurre a lo que se denomina uso de la tierra. Nuestra economía gravita y ha gravitado entorno al cultivo de la caña panelera, aunque el área cultivada sea inferior a la dedicada para la ganadería. Hasta la octava década del siglo XX marco un rol predominante al cultivo del café (120.000 arrobas, en 1986-88); con la variedad Colombia; a pesar del soqueo, la broca y la roya se tienen 560 hectáreas sembradas. Su producción es mayoritariamente tradicional y exigua asomos de tecnificación. El desamino de los cultivadores por la caída del precio internacional y nacional, el costo de los insumos, la prevalencia de las plagas, las dificultades y riesgos para acceder a los créditos, como también, la carencia de una política de fomento y subsidio local tienen el estado crítico este sector de la economía. Por consiguiente es bueno relacionar aspectos como: 7.500 hectáreas del sector rural se encuentran destinadas a los pastos, en ellos encontramos 5.111 cabezas que corresponden a ganado vacuno; lo que arroja una capacidad de 1.29 animales por hectárea. Una variación significativa, hasta 3.0 animales/Ha, se presenta en el cañón de Porce y las partes altas de san bacilo y san Vicente. Cultivo tradicional de café, caturra les viejos y descastados; del mismo modo la producción cañera con sepas desde la segunda mitad del siglo XIX, y la casi total de los trapiches típicos y mínimamente eficientes, salvo el ingenio de don Jesús Roberto Vélez, tecnificado y con productos bien posicionados en Medellín.

Las partes más planas del territorio en los valles de san Juan y el Porce, presentan climas con temperaturas promedio entre 24° C, muy húmedas; poseen pastos mejorados y cultivos de caña. El paisaje de laderas estructurales se caracteriza por suelos muy superficiales y pendientes muy fuertes, con baja capacidad de retención de humedad.

Dominan los pastos enmalezados y arboles dispersos; cultivos de café y plátano, con sombrío y potreros.⁷²

- Ituango

“Antes de la Invasión española, muchas culturas florecían en este territorio que hoy se llama Colombia. En el primer siglo de conquista, más del noventa por ciento de dicha población había sido muerta en combates. Durante tres siglos de dominio, algunas fueron exterminadas, otras sometidas, otras sobrevivieron en el refugio de las selvas y lugares más apartados. Fueron los primeros desplazamientos forzados de que se tiene noticia en nuestra tierra americana.

Las culturas africanas, variadas también, entraron en nuestra historia con el estigma de la esclavitud, pero después de la independencia de Colombia obtuvieron su libertad. Muchos indígenas y negros se mezclaron con los conquistadores y entre sí. De este mestizaje somos hijos buena parte de los colombianos. Una gran diversidad en la que muchos pueblos de indígenas y negros han conservado su auténtica cultura.

El municipio de Ituango tiene su origen en los grupos prehispánicos que habitaban la vertiente del río Cauca, al norte de Santa Fe de Antioquia, eran grupos culturalmente afines que conformaban pequeños cacicazgos en formación, estos grupos eran los Curumes, Hebejicos, Noriscos, Peques e Ituangos; cacicazgos que poseían jefaturas

⁷² Información obtenida de la cátedra municipal publicada en el año, (2003)

hereditarias permanentes, asumidas por dos hermanos (uno de los cuales ejercía el poder en la unidad principal, mientras el otro controlaba a los grupos dominados y se desempeñaba como jefe de los ejércitos del cacicazgo), se podían configurar así una forma de gobierno eficaz, para defender el territorio y mantener el control sobre los grupos situados en regiones diferentes, pero pertenecientes a la misma unidad socio – política. A pesar de que tenían unidades políticas autónomas, diferenciadas notablemente y conflictos entre ellos, realizaban alianzas o confederaciones para enfrentar a los grupos foráneos; en el caso de la conquista española se elegía jefe único, al individuo de mayor prestigio y valentía. Lo importante de esta situación era que no comprometía la autonomía de cada grupo.

Su economía se basa en agricultura como: el café, el maíz, la caña de azúcar y el frijol, la ganadería, vacuna de seba y leche, ovinos y porcinos, minería oro y platino, industria maderera.

La Hidroeléctrica Ituango ha generado una imagen positiva para el municipio, permitiendo el desarrollo para la región; este megaproyecto ha dinamizado la economía de la localidad, con la generación de empleo y ha mejorado la transitividad con la pavimentación de la vía entre el sector El Bombillo y El Líbano. La inversión del plan Integral Hidroeléctrica Ituango, que vincula a gobernación de Antioquia, EPM, la sociedad Hidroeléctrica Ituango y la alcaldía de Medellín, ha mejorado la calidad de vida en algunas comunidades urbanas y rurales.

Al país, la apertura económica le significa la posibilidad de entrada, casi sin restricciones de todo tipo de productos, en tanto que las condiciones de producción tradicional son ineficientes, poco competitivas y de muy baja sostenibilidad; hacen mínima la salida de la producción nacional, en estas condiciones, el desarrollo de la producción local y del sector agropecuario en general, se inhibe por el mismo atraso tecnológico del sector agrícola y pecuario, generando un ciclo acumulativo y de retroceso.⁷³

- San Andrés de Cuerquia

San Andrés de Cuerquia “Cofrecito encerrado entre Montañas”

A la llegada de los españoles, estas tierras estaban ocupadas por caciques de mucho rango entre los Nutabes y Tahamíes.

En la época, la región fue recorrida por el capitán Don Andrés de Valdivia, primer gobernador de la provincia de Antioquia, Este organizó una expedición hacia el curso medio del río Cauca. El capitán español Don Bartolomé Sánchez Torreblanca indispuso a los indígenas en contra del gobernante español, quien fue ultimado por el cacique Quimé en el año de 1576. El lugar donde ocurrieron los hechos lleva el nombre de La Matanza.

⁷³ <http://www.ituango-antioquia.gov.co/informacion-institucional-acerca-del-municipio/nuestro-municipio/informacion-general>

Transcurridos muy pocos años después de la muerte de Valdivia, Don Gaspar de Rodas aplicó una fiera venganza por parte del reino español y todos los indígenas, en especial los del Valle de Guarcama fueron exterminados sin piedad.

El gobernador de la provincia de Popayán adjudicó estas tierras al oficial español Don Francisco López de Rúa en el año de 1582, quien fundó un pueblo en el Valle de Guarcama donde fue muerto Valdivia, al cual llamó San Andrés de Cauca en honor al capitán asesinado y a las aguas que pasan cerca al lugar.

El 25 de enero de 1793 hubo un incendio que había abrasado todo el poblado, perdiéndose su importancia, ya que era el paso obligado a Mompóx y la costa Atlántica. En este lugar fue creada la parroquia de San Andrés, en el año de 1761. En el año de 1822 ya tenía la categoría de municipio.

El 13 de junio de 1853 fue trasladado del Valle de Guarcama al sitio actual. A la hora del inicio se denominó Cuerquia, por honrar el nombre de las tribus “Cuerquías”, indígenas nativos de la estrecha ladera del río San Andrés. Sin embargo, la historia cuenta que el primer nombre a la hora del traslado se llamó Calcedonia por iniciativa del sabio Caldas y luego; en 1860, se denominó Pabón en honor al gobernador quien dio la ordenanza del traslado. La cámara provincial de Antioquia dio la ordenanza 11 del 14 de noviembre de 1854, el cual le asignan a la cabecera el nombre de Pabón y no Cuerquia. Pero, poco después, como una recompensa a su historia, cambió definitivamente por el nombre de San Andrés de Cuerquia.

Los señores Baldomero y Pedro José Jaramillo, naturales de Rionegro, auspiciados por el Pbro. Domingo Antonio Angarita Mendoza, fueron los fundadores de este nuevo poblado en el año de 1853, cambiándole de nombre y de lugar. En 1856, se le dio la categoría de Municipio. Al inicio del siglo pasado, San Andrés de Cuerquia había recuperado buena parte de su antigua importancia, gracias a la fertilidad de sus laderas muy propicias para todo tipo de cultivos.

Generalidades:

Nombre Antiguo
San Andrés de Cauca

Año de Fundación
1582

Fundador
Cap. Francisco López de Rúa

Fundación de San Andrés de Cuerquia
13 de junio 1853

Nombre de los Fundadores
Pbro. Domingo Antonio Angarita y los
Sres. Baldomero y Pedro José Jaramillo.

Parroquia
San Andrés

Año de Creación
1761

Patrona
Nuestra Señora de Las Mercedes

Titula
San Andrés Apóstol

Erigido Municipio
1856

Número de Habitantes
7.350

Los productos principales son: la caña de azúcar, el café, el plátano, los frutales, el ganado de engorde y las aves de corral. El municipio cuenta además en otros campos con destacadas reservas hidrográficas y numerosas caídas de agua, lo cual se constituye en una de sus principales riquezas naturales.⁷⁴

- San José de la Montaña

El municipio de San José de la Montaña está ubicado en el Norte Antioqueño, localizado sobre un amplio valle formado por la quebrada San José en el costado noroeste de los Llanos de Cuivá.

Predomina en su territorio un relieve ondulado, generado por el sistema de la Cordillera Central; tres cuchillas dan origen a la cuenca del río San Andrés y a las subcuencas de las quebradas San José y Santa Inés.

Su área urbana se encuentra a 60° 50' 54" de latitud Norte y 75° 41' 07" de longitud Oeste del meridiano de Greenwich.

La cabecera municipal se encuentra ubicada en la Zona Norte del territorio municipal, enclavada en el pequeño valle que recorre la quebrada San José, limitando en su costado occidental con la cuchilla San José y en su costado oriental con la cuchilla de Santa Bárbara, pertenecientes ambas al sistema de la cordillera central que atraviesa el país.

En el área rural, el Municipio cuenta con siete veredas: San Juan – Santa Bárbara, Santa Inés, Congo, Potrerito, La María, El Caribe y Camburé y otros sectores: Zancudo, La Esperanza, La Arabia, La Mariela, Quintero, El Llano y El Otro Lado.

San José de la Montaña, es un municipio que posee abundantes recursos hídricos, donde su principal fuente está representada por la quebrada San José que cruza al este del área

⁷⁴ http://www.sanandresdecuerquia-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

urbana en dirección noroeste, para verter finalmente sus aguas en el río San Andrés. Otras quebradas de importancia en el municipio son: quebrada Santa Inés, que desemboca en el río San Andrés y los caños La Jurta, El Filo, la Perra, Colegurre, y Villaluz.

Límites del municipio:

Limita por el norte con el municipio de San Andrés de Cuerquia, por el este con el municipio de Santa Rosa de Osos, y por el sur con los municipios de Belmira, Liborina y nuevamente San Andrés de Cuerquia. Su cabecera municipal dista de 128 kilómetros de la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia. El municipio posee una extensión de 127 kilómetros cuadrados.

Extensión total: 127 Kilómetros cuadrados

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2.550 msnm

Temperatura media: 13° Centígrados

Distancia de referencia: 128 Km de Medellín.

La producción lechera es la actividad económica de mayor importancia en el municipio. Sin embargo, se presentan como actividad alternativa la agricultura, aunque con mínimos niveles de participación, representada en el cultivo de hortalizas como zanahoria, cilantro, espinaca, remolacha, rábano, coliflor, brócoli, repollo, maíz, fríjol y papa, y algunas frutas como papayuela, brevo, curuba, duraznos, fresas, tomate de árbol, mora, uchuva. La generación de energía eléctrica es otra de las actividades representativas del Municipio, pues el total de su producción es vendida a EPM, satisfaciendo el consumo de alumbrado público municipal y generando otros ingresos.

Los usos predominantes de los suelos en el Municipio de San José de la Montaña, lo constituyen las diversas formas de pastoreo para la producción de leche. Esta forma de uso se encuentra en el 62.9% del total del área del Municipio.

Al suroccidente del Municipio, en la zona delimitada como Distrito de Manejo Integrado de los Recursos Naturales, y en las partes más altas del territorio, se encuentran zonas que actualmente están siendo dedicadas a la protección y conservación, por poseer una riqueza faunística y florística que son objeto de atención de distintas entidades del orden local y regional. Esta zona se extiende por 2906.4 Hectárea, que equivalen al 23.0 % del área total del municipio.⁷⁵

- San Pedro de los Milagros

El Municipio de San Pedro se encuentra localizado en la Región Norte, en la Subregión del Altiplano Norte, tiene una extensión de 229 kilómetros cuadrados, con una temperatura media de 16° C. y una altura sobre el nivel de 2.475 metros. A una distancia de 44 kilómetros del Municipio de Medellín, se encuentra ubicado a los 6°

⁷⁵ http://www.sanjosedelamontana-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

19°19' de latitud norte y a 1° 37' 40'' de longitud occidental. Tiene una extensión geográfica de 229 kilómetros cuadrados, pertenece a la Región Norte del Departamento de Antioquia.

Límites del municipio:

San Pedro de los Milagros Limita por el norte con los municipios de Belmira y Entreríos, por el este con el municipio de Donmatías, por el sur con los municipios de Girardota, Copacabana y Bello y por el oeste con el municipio de San Jerónimo.

Extensión total: 229 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2.475

Temperatura media: 14° Centígrados

Distancia de referencia: 42 kilómetros

El conocimiento de la forma como una comunidad produce, reproduce, distribuye y consume bienes y servicios, contribuyen a definir la forma en que se crean las relaciones sociales que se generan en estas sociedades, permitiendo conocer como sus pobladores se apropian de su entorno, aprovechan sus recursos naturales y establecen unas relaciones comerciales, sociales y culturales que corresponden a la vida cotidiana de los pobladores del Municipio. Según el escritor y docente Luis Carlos Arroyave Mejía, nacido en el Municipio de San Pedro, el desarrollo de la economía de la región se desarrolló en tres etapas importantes: Primera Etapa El Municipio de San Pedro se fue conformando y desarrollando desde la colonización, en un cruce de caminos que conducía por el Occidente hacia las explotaciones mineras de Playas y Petacas (hoy el Municipio de Belmira); por el Oriente un camino que conducía a las explotaciones mineras de Río Chico y el Espinal; por el Norte el camino conducía a explotaciones auríferas de Zafra; hacia el sur otro camino se dirigía al Valle de Aburrá.

Esta primera etapa se caracterizó por la explotación minera del oro, sobre todo en las riberas del Río Chico, donde se realizó una explotación del oro a gran escala, utilizando para ello un gran número de esclavos cuyos descendientes aún viven en la región. En el siglo XIX el oro comenzó a escasear, la población se dio a la tarea de buscar nuevas regiones para ser explotadas.

Este factor constituye una coyuntura importante de transición a una segunda etapa de los procesos económicos en la historia del Municipio de San Pedro. Segunda Etapa Cuando la minería estaba en pleno auge, la agricultura se explotaba de manera incipiente y para el autoconsumo. En el momento en que el oro empezó a escasear, algunos mineros buscaron nuevas zonas para explotar, lejos del Valle de los Osos y San Pedro. Los mineros que no partieron, comenzaron a incentivar la producción agropecuaria, aunque con poco rendimiento y producción, debido a que la minería había dejado las tierras erosionadas, con grandes cicatrices por la explotación del oro. El ganado utilizado, era el denominado Orejinegro, de poca producción lechera, que era utilizado para producir quesitos y mantequilla, estos eran transportados a Medellín por trochas y a pie por las mujeres llamadas “Quesiteras”, las cuales transportaban los productos en “Cuyabras” sobre sus cabezas.

Según anota Arroyave (1999), la producción de cerdos tenía gran importancia y popularidad en la región y el Departamento, por la calidad y rendimiento del “marrano Sampedreño”.

Tercera Etapa A mediados del siglo XX, se comienza a gestar un creciente desarrollo económico y social en el Municipio de San Pedro, debido a la introducción de nuevas razas de ganado mucho más productivas, la utilización de cuidados para el ganado y abonos para los pastos. Un aspecto importante en la creación de una mentalidad de proyección de la población Sampedreña, fue la fundación por parte del padre Roberto Arroyave, del colegio Normal Superior Señor de los Milagros y el Liceo Pío XII, entre otros centros educativos; permitiendo a los jóvenes Sampedreños diseminar la educación y la cultura, creando un nuevo espíritu de superación en la población del Municipio.

- Santa Rosa de Osos

Santa Rosa de Osos es un Municipio de Colombia, localizado en la subregión Norte del departamento de Antioquia de ese país. Limita por el norte con los municipios de San Andrés de Cuerquia, Yarumal, Angostura y Carolina del Príncipe, por el este con los municipios de Carolina del Príncipe y Guadalupe, por el sur con los municipios de Don Matías, San Pedro de los Milagros y Entreríos y por el oeste con los municipios de Entreríos, Belmira y San José de la Montaña.

Límites del municipio:

Limita por el norte con los municipios de San Andrés de Cuerquia, Yarumal, Angostura y Carolina del Príncipe, por el este con los municipios de Carolina del Príncipe y Guadalupe, por el sur con los municipios de Don Matías, San Pedro de los Milagros y Entreríos y por el oeste con los municipios de Entreríos, Belmira y San José de la Montaña.

Extensión total: 812 km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2550 msnm

Temperatura media: 13° Centígrados

Distancia de referencia: 74 kilómetros al Norte de Medellín.

Santa Rosa de Osos es un Municipio con grandes ventajas comparativas en cuanto a oferta territorial se refiere, dado que se encuentra en una posición geográfica estratégica en el Departamento de Antioquia, al ser paso obligado para los vehículos que transitan hacia la Costa Atlántica y hacer parte del llamado anillo vial del Norte. Cuenta además con unas condiciones climáticas propicias para diversidad de actividades agropecuarias y se tiene una infraestructura vial en buen estado y con buenas especificaciones técnicas. También se tiene un stock de recursos naturales que marca la diferencia con respecto a lo ofrecido desde el punto de vista natural por otros territorios. La actividad agrícola del Municipio de tipo comercial está sustentada en los cultivos de tomate de árbol, papa, lulo, uchuva y fríjol voluble en la zona del altiplano.

La producción en la zona de vertiente que posee unas características climáticas diferentes, está basada en los cultivos de frijol arbustivo (radical), caña panelera, plátano asociado con café, guayaba y yuca. La explotación ganadera lechera es la actividad económica más importante dadas las ventajas asociadas a la red vial y su localización cerca al Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Otra explotación pecuaria encontrada es la porcicultura, asociada a la producción de leche con la utilización de la porquinaza como abono de los pastizales. En lo que respecta a las actividades económicas de tipo industrial, comercial y de servicios, predominan las industrias de procesamiento de productos lácteos con nuevos desarrollos en biotecnología vegetal y animal, sumado a un amplio potencial forestal y turístico, y con no pocas alternativas comerciales.

Se detecta un amplio intercambio de insumos y productos, necesarios para la actividad agropecuaria del Municipio, por lo cual se puede establecer que el destino de la producción tiene influencia local, regional, nacional e internacional. También ocupa un renglón importante de la economía de Santa Rosa de Osos, la manufactura en donde hay 33 empresas de confección, muchas de las cuales le confeccionan a grandes empresas y supermercados de cadena como el Éxito.

- Toledo

Su cabecera se encuentra a 164 kilómetros de la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia. El municipio posee una extensión de 139 kilómetros cuadrados.

Está ubicado en medio de paisajes apacibles de diferentes tonalidades de verde con temperaturas frescas.

El distrito se divide en 2 corregimientos, El Valle y Buenavista, y en 18 veredas entre las cuales están Barrancas, La Linda, Helechales, Taque, La Florida y El Moral-El Toro.

Límites del municipio: Toledo es un municipio de Colombia, localizado en la subregión Norte del departamento de Antioquia. Limita por el norte con los municipios de Ituango y Briceño, por el este con los municipios de Briceño, Yarumal y San Andrés de Cuerquia, por el sur con San Andrés de Cuerquia y por el oeste con el municipio de Sabanalarga.

Extensión total: 139 km²

Extensión área urbana: 17km²

Extensión área rural: 122km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1850 metros sobre el nivel del mar

Temperatura media: 19°Centrigado

Distancia de referencia: 164 kilómetros al Norte de Medellín.

Economía:

- Agricultura: Café, Frutales, Aguacate, Frijol, Plátano, tomate de árbol.
- Ganadería: Lechera
- Minería
- Comercio.⁷⁶

- Valdivia

Valdivia se encuentra al norte del departamento; está a 7° 9' 21" de latitud norte, su longitud oeste es de 75° 26' 36" (meridiano de Greenwich). Está ubicado a 1165 metros sobre el nivel del mar. La altura promedio es de 1200 metros. Tiene una extensión de 545 metros cuadrados. Esta cruzado del sur a norte por la carretera troncal de occidente, llamada troncal del norte vía a la costa atlántica.

Límites del municipio:

El Municipio de Valdivia limita:

*Norte con Tarazá

*Oeste con Ituango y Briceño

*Este con Tarazá, Yarumal y Anorí

*Sur con Yarumal.

Extensión total: 545 Km²

Extensión área urbana: 20 Km²

Extensión área rural: 535 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1165

Temperatura media: 21° Centígrado

Distancia de referencia: 165 kilómetros

El Municipio de Valdivia debe su producto interno bruto a tres sectores fundamentales: Sector Agropecuario, Minero y Comercial Agropecuario: Tiene un potencial de desarrollo, dada las características de la ubicación geográfica y de zonas de vida. No obstante se halla en decadencia debido a múltiplex factores. Comercio: A pesar de la cantidad de empleo que genera este sector no logra ni logrará ocupar en el corto y mediano plazo la mano de obra económicamente activa de todo el municipio, la mayoría de productos de consumo local son abastecidos por los municipios de Yarumal, Cauca y Medellín, creando una dependencia de la economía municipal. Minería: De

⁷⁶ http://www.toledo-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

oro está en decadencia dada el agotamiento de la reservas del mineral, sólo la explotación de la piedra verde y de material de playa goza de grandes reservas, pero la generación de empleo de este sector que contribuya al mejoramiento de calidad de vida de los habitantes del municipio es mínima.⁷⁷

- Yarumal

Yarumal es un municipio y ciudad de Colombia, localizado en la subregión norte del departamento de Antioquia. Limita al norte con el municipio de Valdivia, al oriente con los municipios de Campamento y Angostura, al noroeste con el municipio de Briceño, al occidente con el municipio de San Andrés de Cuerquia y al sur con el municipio de Santa Rosa de Osos. Su cabecera municipal está a 123 kilómetros de Medellín.

Su cabecera municipal está conformada por 20 barrios y la zona rural por 52 veredas y 7 corregimientos. Su clima es frío debido a su elevación sobre el nivel del mar (2.353 m). El nombre actual, Yarumal, proviene de la especie vegetal de nombre yarumo, de la familia Urticaceae, muy abundante en la región por los días de la fundación y conocida en el lenguaje botánico latino como *Cecropia peltata* L. El municipio también es llamado la Ciudad Retablo, la Estrella del Norte y la Sultana del Norte.

De acuerdo con las cifras del DANE acerca del censo 2005, Yarumal cuenta con 46 865 habitantes (2015), de los cuales, 30 515 (64.50%) vive en la zona urbana y unos 16 350 (35.50%) residen en la zona rural. El municipio cuenta con una densidad poblacional de aproximadamente 56.26 habitantes por kilómetro cuadrado. Del total de la población, el 46,8% de sus habitantes son hombres y el 53,2% son mujeres.

El crecimiento poblacional de Yarumal, ha estado influenciado por una serie de factores tales como; desplazamientos por la violencia, incrementos de cultivos andinos, ubicación geoestratégica, intereses laborales, entre otros. Este crecimiento ha generado que el municipio sea uno de los más poblados en la región, dinámica que se refleja en el desequilibrio entre el rápido incremento poblacional y el desacelerado desarrollo urbanístico.

La tasa de alfabetismo en la población mayor de 5 años de edad es del 88.1%. Los servicios públicos tienen alta cobertura, ya que el 96,7% de las viviendas cuenta con servicio de energía eléctrica, el 84,4% tiene servicio de acueducto y el 76,2% cuenta con comunicación telefónica.

La actividad económica del municipio deriva de la ganadería, agricultura, minería, comercio e industria:

La actividad agrícola local incluye cultivos de café, caña de azúcar, frijol, plátano, yuca, maíz, papa y cacao.

La ganadería que se explota es mayoritariamente vacuna y porcina.

La minería incluye la extracción de oro, piedra de talco, caliza y mármol.

La industria es variada. Se destacan las compañías "Setas de Colombia", "Tablemac" y "Talcos de Yarumal".

⁷⁷ http://www.valdivia-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

El municipio es también un importante centro de comercio, pues está localizado estratégicamente en la vía que de Medellín comunica con la Costa Atlántica de Colombia.⁷⁸

3.3 Municipio de Entrerriós

El Municipio de Entrerriós fue fundado por los Señores José Ignacio Jaramillo y Modesto Tamayo en el año de 1830 y fue erigido como Municipio el 25 de mayo de 1835, en la misma fecha de erección de la Parroquia.

Antes de ser nombrado Entrerriós, era llamado DON DIEGO, en homenaje a uno de los primeros habitantes de estas tierras.



Grafico 30: Escudo municipio de Entrerriós (Fuente: Concejo de Entrerriós 2016)

El nombre de Entrerriós lo recibe por estar delimitado por dos ríos; el Río Grande por el costado Oriental y Nororiental y por el Río Chico en el Sur; El Municipio se encuentra localizado en un valle ondulado atravesado por la Quebrada Torura.

Antes de la llegada de los conquistadores españoles, fueron los indígenas Nutabes los pobladores de estos territorios y los circundantes, en las tierras comprendidas entre los ríos Cauca y Porce. Los Nutabes fueron belicosos, ágiles, diestros en el tejido del algodón y en la orfebrería.

El Municipio es rico en aguas frescas y posee un clima frío. Son famosos sus paisajes de diferentes tonalidades de verde y la Piedra del Peñol, un monolito de 75 metros de altura, similar al famoso Peñón de Guatapé situado en el municipio antioqueño de Guatapé, aunque más pequeño.

Entrerriós es tradicionalmente tierra ganadera, con fincas que se pueden visitar para conocer el proceso de la producción de leche.⁷⁹

⁷⁸ http://www.yarumal-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

⁷⁹ http://www.entrerrios-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

3.3.1 Caracterización económica

Producción agrícola, pecuaria, forestal y pesquera.

- Cultivos Transitorios:

Los cultivos transitorios son cultivos cuyo ciclo vegetativo generalmente no es mayor de seis meses. Al cosechar un cultivo transitorio, es necesario sembrarlo de nuevo para que vuelva a producir.

Tabla 2: Informe de empalme (Fuente: Municipio de Entreríos, 2015)

CULTIVO	AREA PLANTADA (Ha)	AREA COSECHADA (Ha)	RENDIMIENTO (T/Ha)	PRODUCCIÓN (T)	NUMERO DE EXPLOTACIONES
Papa capira	60	60	21	1260	12
Frijol voluble	8	8	1,5	12	10
Tomate de Invernadero	4	4	125	500	10

- Cultivos Permanentes:

Los cultivos permanentes son cultivos que después de sembrados, toman un tiempo relativamente largo para llegar a la edad productiva, producen varias cosechas y no es necesario volver a sembrarlos después de cada recolección.

Tabla 3 Informe de empalme (Fuente: Municipio de Entreríos, 2015)

CULTIVO	AREA PLANTADA (Ha)	AREA DESARROLLO (Ha)	AREA COSECHADA (Ha)	RENDIMIENTO (T/Ha)	PRODUCCIÓN (T)	NUMERO DE EXPLOTACIONES
Aguacate	15	5	10	12	120	7
Tomate de árbol	130	30	100	28	2200	20
Granadilla	6	3	3	15	45	4
Agraz	2,5	2	0,5	1,5	1	7
Mora	3	3	3	14	42	3
Uchuva	1	1	1	11	11	2

- Producción Pecuaria y Acuícola:

La actividad pecuaria comprende el inventario de las especies pecuarias como vacunos, porcinos, aves, equinos, cuyes, conejos, caprinos y ovinos, entre otras.

Para algunas especies incluye la información desagregada por sexos y edades. La actividad acuícola comprende la crianza productiva de peces y otras especies acuícolas en ambientes controlados como estanques y jaulas.

Tabla 4 Informe de empalme (Fuente: Municipio de Entrerriós, 2015)

Inventario de ganado bovino			
Grupo Etáreo	Inventario	Inventario	Inventario
	Machos	Hembras	Total
Menores de 12 meses	238	6.565	6.803
de 12 a 24 meses	339	7.178	7.517
de 24 a 36 meses	175	3.933	4.108
Mayores de 36 meses	101	27.309	27.410
Total Bovinos	853	44.985	45.838

Sistemas de producción

Tabla 5: Informe de empalme (Fuente: Municipio de Entrerriós, 2015)

Orientación de la Explotación	Porcentaje (%)	Granjas Productoras	Raza Pura Predominante	Cruce Predominante	
				Raza 1	Raza 2
Leche	100	870	Holstein	Holstein	Jersey

Área de pastoreo de ganado		
TIPO	Área (ha)	Variedad Predominante
Corte	39,00	Maralfalfa
Natural	21.000,00	Kikuyo o picuyo
Mejorada	150,00	Raigras, ryegas, raigas, aubade, tetral

Cultivo Forrajero	0	
Sistema Silvopastoril	7,00	Acacia forrajera
Total Área Pastos	21.196,00	

Producción de leche bovinos																
																Producción
Tipo de Explotación											Vacas para Ordeño		por Vaca (L/día)			
Lechería Especializada											26.000		17,00			
Lechería Tradicional											9.000		12,00			

Ganado porcino

Tabla 6: Informe de empalme (Fuente: Municipio de Entrerriós, 2015)

		Porcicultura Tecnificada	
Cría		Nº Granjas	11
A	Hembras para reproducción	1.000	
B	Partos por hembra al año	2,5	
C	Lechones por parto	10,0	
D	Total Animales $D = A \times B \times C$	25.000	

	Ciclo Completo	N° Granjas	6
E	Hembras para reproducción		750
F	Partos por hembra al año		2,5
G	Lechones por parto		10,0
H	Total Animales $H = E \times F \times G$		18.750
	Levante y Ceba	N° Granjas	7
I	Ciclos por año		3,0
J	Cerdos por Ciclo		22.000
K	Total Animales $K = I \times J$		66.000

Procesamiento de la producción

En lo que respecta a lo socioeconómico, el campesino Entrerriño ha sufrido cambio en los últimos años, pasando de una labor agrícola tradicional a una comunidad campesina de mediana a alta tecnología. Sus actividades agrícolas y pecuarias generan una economía en permanente movimiento que está basada fundamentalmente en la ganadería de leche y, en menor escala, el cultivo de tomate de árbol; también entran a tomar parte de la dinámica económica las empresas de confecciones y la fábrica de

velas San Jorge, las tiendas de víveres, y los supermercados, el comercio de ropas y las fami y pequeñas empresas.

Comercialización: Descripción de los procesos y formas de organización de la comercialización (individual o colectiva), destino de la producción (autoconsumo, mercados locales, regionales), canales de comercialización, agentes comerciales, precios, esquemas de alianzas productivas, esquemas asociativos de productores, etc.

Los procesos de comercialización de la leche se dan principalmente mediante cooperativas, para este caso y la ganadería de leche, la cooperativa Colanta es la principal, la producción de leche es destinada tanto al autoconsumo como a los mercados locales, regionales y nacionales.

Entrerriós ha iniciado un proceso de industrialización; especialmente en el sector alimentos, ligado a la dinámica industrial de la zona metropolitana y debido a la cercanía de este.

Desarrollo de actividades no-agrícolas: Descripción de las actividades noagrícolasde importancia económica y social (Turismo, artesanía, servicios ambientales, minería etc), como mecanismo alternativo de generación de empleo. Identificacióndel potencial y las limitaciones y sus impactos ambientales.

Como aspecto potencial, el Municipio de Entrerriós en asocio con los Municipios de Belmira, San Pedro de los Milagros, Don Matías y Santa Rosa de Osos se proyectan como despensa agrícola y proveedora de bienes y servicios ambientales para el Área Metropolitana que ofrecen las cuencas de los ríos Grande y Chico. Adicionalmente, el altiplano Norte posee características en sus paisajes y en sus actividades productivas que denotan un futuro promisorio en el dinamismo turístico (ecoturismo) que ya se ve enmarcado en la llamada “ruta de la leche” que reúne a los Municipios de San Pedro de los Milagros, Santa Rosa de Osos, Gómez Plata, Carolina del Norte, San José de la Montaña, Guadalupe, Don Matías y Entrerriós.

Planificación de la producción agropecuaria. Descripción de las herramientas e instrumentos de planificación utilizados para promover un uso adecuado de las tierras rurales para fines agropecuarios: Sistemas de Información Geográfica, Censo Agropecuario, Mapas temáticos del uso del suelo a escalas adecuadas para la toma de decisiones , Planes de Ordenamiento Territorial, de Cuencas Hidrográficas, de Gestión del Riesgo, de manejo de áreas protegidas y de gestión ambiental, cambio climático; de desarrollo minero y de otros sectores de la economía que puedan tener relación y/o afectación con el fomento agropecuario.

Se puede decir que la población Entrerrieña desempeña actividades variadas que van desde trabajos agrícolas hasta empleados asalariados y trabajadores independientes. La zona urbana presenta una mayor proporción de empleados asalariados a tiempo completos o parciales debido a que es allí donde se ubican, en su gran mayoría, las fábricas y establecimientos comerciales.

Sector primario

Sector ganadero y Actividad Lechera

La explotación ganadera lechera es la actividad económica más importante en el Municipio dadas las ventajas asociadas a la red vial y a la localización del Municipio cerca al área metropolitana del Valle de Aburrá. Su producción convierte al municipio en uno de los mayores productores de leche de la subregión Norte, aportando el 15% de la producción Departamental. El municipio cuenta 870 fincas lecheras y con tres procesadoras relevantes del producto en su territorio: Lácteos El Galán (vereda el Zancudo), Cooperativa Lechera de Antioquia (Colanta) y Alpina ubicadas en la zona urbana, las cuales comercializan productos lácteos a nivel nacional y regional

Las fincas son divididas en potreros, en los cuales se practica rotación de ganado en promedio cada 55 días, con intervalos de 40 a 70 días para explotaciones intensivas y extensivas respectivamente. La producción promedio de leche es de aproximadamente 77.770.707,88 Litros/mes producidos en su mayoría por pequeños productores, considerando como pequeños a aquellos que producen entre 99 y 499 litros/día.

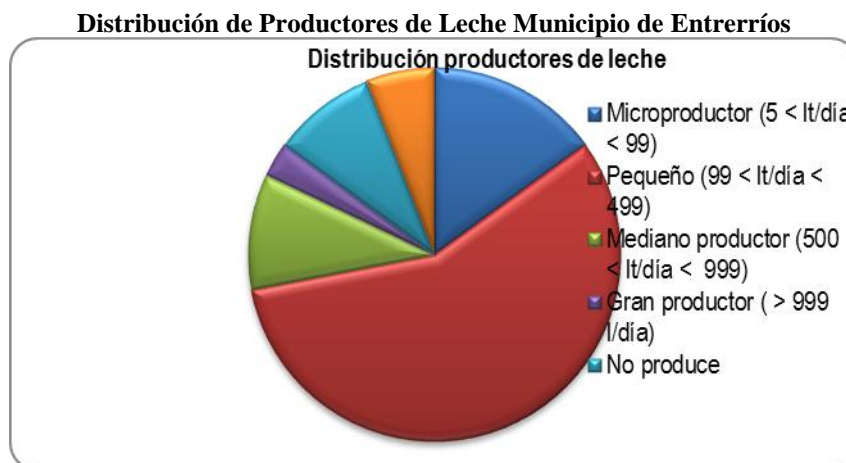


Gráfico 31: Distribución productores de leche de Entrerriós, (Fuente: Estudio de Seguridad Alimentaria y nutricional, Alpina 2011; Encuesta hogares, 2011 y Censo Agropecuario Municipal 2010.)

La comercialización y distribución está a cargo de las empresas Colanta, Alpina y Lácteos El Galán; el restante es destinado al consumo doméstico y al consumo para las crías. La actividad comercializadora impacta de manera relevante los ingresos y la calidad de vida de la población que participa en sus eslabones, de manera que cobra mayor importancia el apoyo hacia del desarrollo sectorial.

Esta actividad lechera, cobra mayor relevancia al considerarse el hecho de que es la única alrededor de la cual se establece un encadenamiento hacia arriba, es decir, con las empresas que maquilan el producto, y hacia abajo de manera que dinamiza los sectores asociados a su producción, tales como actividades pecuarios, concentrados y derivados lácteos.

Sector agrícola

La actividad agrícola es un renglón económico de escasa participación en el sector productivo del Municipio de Entreríos. Dicha situación, en gran medida, como resultado de la conformación de parcelas pequeñas dedicadas a actividades de autoconsumo. Los cultivos más representativos son la papa, el tomate de árbol y en menor medida el fríjol y maíz. Estos productos en su mayoría son transportados a la ciudad de Medellín para ser comercializados en la Central Mayorista de Antioquia.

Tabla 7: Análisis Sector Primario (Fuente: UMATA, 2012)

Superficie agrícola sembrada 2010 (hectáreas)	130
Superficie agrícola sembrada de cultivos transitorios 2010	40
Superficie agrícola sembrada de cultivos permanentes 2010	90
Toneladas de producción agropecuaria 2010	1150 ⁸⁰

Según datos de la Secretaría de Asistencia Técnica Agropecuaria y Desarrollo Comunitario del Municipio de Entreríos, el área cultivable a 2009 correspondía a 540,9 hectáreas. Si se compara este dato con el territorio cultivado efectivo se tendría que éste apenas correspondería al 24% del potencial de área cultivable. Dado esto se tendría que plantear estrategias para utilizar de manera eficiente aquellas áreas que así lo ameriten; por ende, desde la administración municipal, se plantea la necesidad de que se involucren en el Plan de Desarrollo, políticas que incentiven la producción agrícola en cultivos puntuales y estratégicos.

Tabla 8: Área Sembrada Principales Cultivos (Fuente: Secretaria de Agricultura, 2008)

CULTIVO	ÁREA SEMBRADA (hectáreas)
Tomate de árbol	550
Papa	60
Fríjol	60
Maíz	49

Tomate de árbol

En el caso de Entreríos este realiza una producción aproximada de 15.400 Toneladas al año, con un rendimiento de 28 ton/Ha, sin embargo se ha visto visiblemente afectado en algunos meses por la virosis y antracnosis.

⁸⁰ Secretaría de Asistencia Técnica Agropecuaria y Desarrollo Comunitario Municipio de Entreríos, (2012)

La mayor parte de la producción se desarrolla en las veredas Tesorero, Pío XII y Riogrande en orden de aporte a la producción, pero igualmente en el resto de veredas del Municipio es posible localizar cultivos de Tomate de árbol. Debido a que es el cultivo de mayor peso en el sector, es también el que más productores asocia, alrededor de 295 tanto a nivel agroindustrial como en pequeña escala. No obstante, la actividad es desarrollada en su mayoría por pequeños productores (56%) y a pesar de la bonanza que se presentó en los 80's respecto a su cultivo y comercialización, en la actualidad gran parte de los cultivos de entonces han pasado a tener una vocación lechera.

Papa

Fue hasta hace algunos años un cultivo tradicional de la región a pequeña escala, actualmente se está cultivando en forma intensiva y constituye el segundo cultivo en orden productivo del Municipio y ocasionalmente es utilizado como cultivo precursor para la posterior siembra de pastos. El rendimiento de éste cultivo es bajo, presentando una producción promedio de 18.5% por hectárea al año.

Las zonas productoras de papa son las veredas Tesorero, Pío XII, Las Brisas, El progreso, El Zancudo y algunos sectores de El Filo. Se dedican a su producción alrededor de 60 hectáreas e involucra 63 productores y su comercialización se lleva a cabo en los Municipios de Yarumal, Medellín y Santa Rosa de Osos. Dicha actividad es realizada por los mismos productores.

A pesar de que es el segundo renglón de la agricultura del Municipio, la producción se ha desplazado en cierta medida hacia el Municipio de Santa Rosa debido a la presencia de plagas como la polilla guatemalteca. Adicionalmente el cultivo intensivo con herramientas técnicas poco aptas ha propiciado el deterioro de los suelos.

Fríjol Voluble

Es sembrado en todas las zonas del territorio municipal: Riochico, El Peñol, Río grande, Yerbabuena, El Zancudo, Toruro, Tesorero, El Progreso El Porvenir, Pío XII y Las Brisas. El fríjol es sembrado en pequeñas extensiones entre 500 y 600 m² y emplea un bajo nivel tecnológico y en su mayoría mano de obra familiar. La producción de fríjol es destinada al autoconsumo básicamente.

Maíz

En su mayoría este es cultivado en pequeñas huertas destinadas al autoconsumo y en ocasiones se siembra en asocio con el fríjol.

Invernaderos

Últimamente en el municipio se ha venido implementando los sistemas de invernaderos, en diferentes fincas y veredas, los principales cultivos bajo invernadero son los de tomate de aliño y pimentón.

Porcicultura

En forma paralela al desarrollo de la ganadería y de la explotación de pastos, se han establecidos porquerizas en sitios estratégicos de las fincas. Los porcinos son de raza Landrace, York Shire y sus cruces. El Municipio no dispone de matadero por lo que los animales para sacrificio van para la feria y/o matadero de Medellín, Envigado, Itagüí, Santa Rosa, San Pedro y Girardota, entre otros. El tipo de explotación más común en el Municipio es la ceba tecnificada con el 86.8% de las explotaciones, en segundo lugar está la tradicional (9.76%) y por último la cría tecnificada (3.41%).

La explotación tradicional de granjas porcícolas también ha contribuido de manera indirecta al desarrollo de la actividad lechera con la utilización del estiércol (porquinaza) como abono para el manejo y mejoramiento de pastos. El municipio de Entreríos cuenta con varias granjas y explotaciones porcícolas de alta tecnología, que propenden un producto y alimento de excelentes cualidades organolépticas y de salubridad.

Usos del suelo

En la región Norte se desarrollan y se generan grandes intereses alrededor de las actividades ganaderas, agrícolas y de reforestación comercial.

A pesar de lo anterior, el proceso de zonificación se concentró en el reconocimiento e importancia de la ganadería de leche de esta región como la base fundamental de la actividad productiva, además se definió como uso preferente el forestal comercial para buena parte del territorio. Las áreas de mayor interés forestal en el Norte Antioqueño corresponden a los Municipios de San Pedro de los Milagros, Don Matías, Santa Rosa de Osos, Entreríos, Belmira, San José de la Montaña, San Andrés de Cuerquia, Yarumal, Angostura, Guadalupe, Carolina y Gómez Plata. En este caso, para la actividad forestal con funciones ambientales se establecieron zonas cuyo tratamiento debe ser de protección y conservación.

Es preciso señalar, no obstante, que la priorización de la actividad forestal en esta subregión del Departamento en donde la producción lechera se ha destacado como la más importante de Antioquia no descarta la posibilidad de su desarrollo. Se trata, por el contrario, de racionalizar el uso del suelo mediante una combinación adecuada de sistemas de producción agroforestales y silvopastoriles, en beneficio de la diversificación de la estructura productiva, de la seguridad alimentaria y el empleo en esta parte del Departamento.

En el caso puntual del Municipio de Entreríos, la clasificación del suelo se entiende como una categorización sistemática del suelo que conforma el territorio municipal, basado en características distintivas y en criterios de uso guiados por las diferentes actividades que realiza diariamente la comunidad y que se diferencian y clasifican de acuerdo a la actividad productiva, residencial, social y comunitaria; en esta dinámica el uso del suelo del Municipio se determina por las siguientes características:

Tabla 9: Usos del Suelo Municipio de Entreríos (Fuente: EOT 2007)

Usos del suelo	Área (hectáreas)	% Participación en el territorio total del municipio
----------------	------------------	--

Territorio Total	216.000	100%
Suelo Urbano	51	0,2328%
Suelo Rural	215.949	99,7672%
Uso Forestal	5.390	29,28%
Uso pecuario	14.023,3	64,68
Uso agrícola	719	3,32%
Otros usos	852,4	3,93%
Uso Forestal	Áreas del Municipio localizadas principalmente en las franjas de algunos drenajes y en las partes más altas conserva relictos de bosque nativo (en diferentes grados de intervención), conformados por estratos arbóreos, arbustivos y rastreros, los cuales, debido al incremento de la actividad ganadera han disminuido considerablemente.	
Uso Pecuario	<p>Los pastos manejados representan un porcentaje considerable dentro de los usos del suelo identificados, abarcando buena parte de las tierras de la cuenca en la quebrada La Torura y en general, de todo el altiplano donde se asienta el Municipio de Entreríos, constituyéndose así en parte importante de la economía municipal.</p> <p>Los pastos principalmente kikuyo, trébol, pega pega y diente de león son utilizados para sostenimiento del ganado bovino de leche con una alta productividad.</p> <p>Al igual que otro tipo de cultivos, los pastos son también fumigados para erradicación de plagas, siendo, en algunos casos, causa de contaminación para las fuentes de agua.</p> <p>Algunos pastos en proceso de deterioro han sido invadidos por helechos y malezas de rápido crecimiento, con lo cual disminuye su productividad, así sean pastos del alta calidad.</p>	
Uso Agrícola	<p>Este tipo de uso incluye tanto la producción agrícola para satisfacer mercados locales y regionales, así como agricultura de subsistencia.</p> <p>La actividad agrícola de tipo comercial está basada en el cultivo de tomate de árbol distribuido de manera sectorizada en el territorio municipal. Se sabe que en los últimos años este sector ha perdido de manera considerable su participación dentro de los renglones de la actividad económica del municipio. En menor escala también se encuentran los cultivos de papa y fríjol.</p> <p>Con el uso de abonos inorgánicos y plaguicidas para su cultivo, se han presentado problemas como la contaminación de aguas, la resistencia que desarrollan los patógenos a los plaguicidas y la afectación de especies como aves, peces y reptiles.</p>	
Otros Usos	<p>Dentro de la categoría se incluye el embalse Río Grande II, ubicado al sur del territorio y que sirve para el aprovechamiento hidroeléctrico concentrando las aguas de la cuenca del Río Grande, como son las quebradas La Candelaria, La Pajita, La Ranchería, San José y La Torura.</p> <p>El espejo de agua del embalse ocupa un área de 1889 hectáreas que corresponden al 31% de la superficie total del embalse y bañan sectores de las veredas Río Chico y Río Grande.</p>	

A manera de conclusión en el caso puntual del municipio, la gran parte de su territorio corresponde a suelo rural, el cual se designa en su mayoría para el uso agropecuario, principal vocación económica del territorio. El uso forestal tiene una participación importante, siguiendo así a la tendencia subregional antes mencionada. No obstante, el sector agrícola ha disminuido su participación, concediendo más dinamismo a la actividad forestal.

Generalidades del aprovechamiento de la tierra en el Municipio

En el Municipio de Entreríos la tierra ha sido tradicionalmente de uso agropecuario. La actividad agrícola no presenta grandes desarrollos y se concentra en un número pequeño de productos alrededor de los cuales no se consolida ninguna cadena dinamizadora que le confiera valor agregado a los mismos; la disminución en la producción de algunos de ellos, ha dado paso al uso de cierta proporción de suelos para la producción de pastos, alterando el uso racional del mismo y sus características, propiciando desequilibrios ambientales.

Tabla 10: GINI 2009 (Fuente: Departamento Administrativo de Planeación, 2009)

Coeficiente de concentración de la tierra zona rural (GINI) 2009:	0,55
---	------

El uso de las tierras para fines ganaderos es el más común y la producción de leche es el renglón más importante dentro de esta actividad e incluso dentro de la economía misma del Municipio, de lo que se podría inferir que la propiedad se concentra alrededor de la población dedicada a ello. Como se ha dicho en reiteradas oportunidades, a partir de esta actividad lechera se generan encadenamientos con aquellas que se relacionan con su proceso productivo y con su producto final, tales como la actividad pecuaria, los concentrados y siembra de pastizales. Adicionalmente, involucra un mayor valor agregado, comparada con los productos agrícolas, debido a que se han establecido pequeñas y grandes empresas que se dedican a maquilar el líquido, es decir, a productos más elaborados.

El aprovechamiento futuro del territorio del Municipio de Entreríos dependerá en gran medida del desarrollo que se genere a partir de su potencial hidroeléctrico y turístico. Esto combinado con su proyección como despensa agrícola y proveedora de bienes y servicios ambientales puede redundar en el incremento del portafolio productivo y más aún, en una oferta que involucre mayor valor agregado.

Sector secundario

En el municipio existen industrias con mayor relevancia dedicadas a la transformación de la leche con presencia de empresas como Lácteos El Galán S.A, Colanta y Alpina; las cuales generan un número importante de empleos directos; y por otro lado la industrialización de la parafina representada en la empresa Velas y Velones San Jorge – empresa objeto de estudio -

Sector terciario

El sector terciario está compuesto esencialmente por establecimientos dedicados a comercio al por menor, y se concentra básicamente en la cabecera municipal. Dentro de las actividades predominantes están los almacenes de prendas de vestir y accesorios y en segundo lugar los graneros y supermercados. Adicionalmente, los establecimientos de insumos agropecuarios han tenido un fuerte crecimiento en los últimos años debido a la acentuación de la vocación agropecuaria y lechera del municipio.

Es importante resaltar el sector cooperativo y financiero que presta los servicios en el municipio, y que representa una gran apropiación por parte de la comunidad representado en Coopecrédito Entrerríos, Coagropecuaria Entrerríos, Cotrafa y Bancolombia.

Otro rubro que conforma el sector es el de restaurantes y hoteles; y se espera que las actividades asociadas a servicios turísticos tengan un desarrollo relevante en los próximos años debido al potencial del municipio.⁸¹

Entre la clase trabajadora sobresalen aquellos que ejercen actividades económicas por cuenta propia, otras actividades a las que se orienta el mercado del trabajo son la actividad agropecuaria, industria y comercio. La zona urbana posee una mayor proporción de empleados asalariados tanto de tiempo completo y parcial, a razón de la ubicación en la cabecera de las fuentes de empleo y establecimientos comerciales.

La población en edad de trabajar del municipio sobrepasa el 76% respecto al total, aspecto que garantiza una oferta de mano de obra amplia en el territorio municipal.

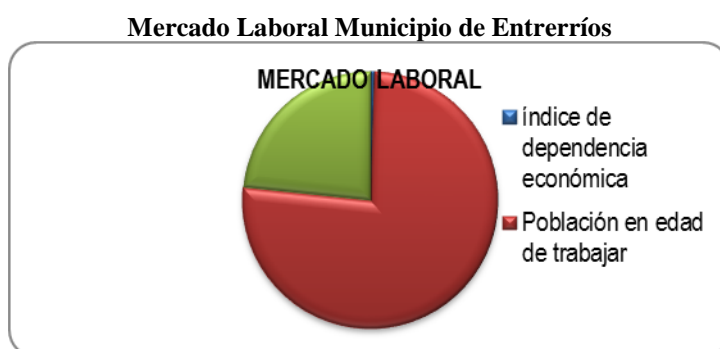


Gráfico 32: Mercado laboral municipio de Entrerríos (Fuente: Departamento Administrativo de Planeación, Dirección de Sistemas de Indicadores, DANE - Proyecciones de Población 2007)

De acuerdo al índice de dependencia, en el Municipio por cada 100 habitantes económicamente activos existen 53 personas en edades inactivas. De esta manera existe una relación equilibrada y considerando datos poblacionales anteriores, se puede decir que el Municipio cuenta con una población joven.⁸²

⁸¹ La información económica del municipio ha sido tomada de la fuente más actualizada a través del informe de empalme de diciembre de 2015 <http://www.enterrios-antioquia.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=2057547>

⁸² Informe empleo y trabajo municipio de Entrerríos diciembre de 2015 <http://www.enterrios-antioquia.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=2057547>

Situación Laboral de los Habitantes de Entreríos

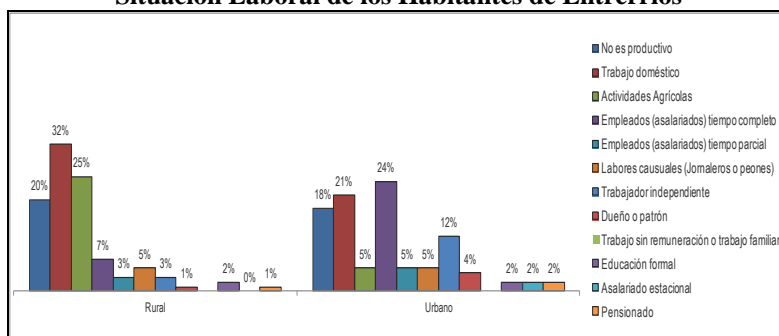


Gráfico 33: Actividades económicas municipio de Entreríos (Fuente: Estudio de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio de Entreríos, Fundación Alpina 2011)

En el Estudio de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio de Entreríos elaborado por la Fundación Alpina en 2011, se consigna que la mayor parte de la población se encuentra en edad productiva, es decir, entre 15 y 64 años de edad y de la cual en porcentaje superior corresponde a la población masculina.

La Secretaría de Salud municipal reporta un total de 2.962 personas trabajando y 1.323 personas sin actividad (30% de desempleo) estando por encima del promedio nacional que se encuentra en 11.9%. No obstante, es necesario aclarar que los datos reportados solo contienen aquellos empleos formales, sin tener en cuenta empleos en los que la población se desempeña como peones y jornaleros que constituyen formas de trabajo informal. Es importante realizar la salvedad, debido a que el Municipio posee una vocación propicia para dichas actividades, de manera que representan fuentes de ingresos considerables y por ende incide en dicha tasa.

3.3.2 Caracterización social

Población vulnerable

La Constitución de 1991 establece la igualdad como uno de los derechos fundamentales y se instituyó como obligación del Estado llevar a cabo acciones que la promuevan a fin de que ésta sea real y efectiva. De ahí la importancia de proteger y garantizar condiciones dignas para los grupos marginados, especialmente aquella población que por sus condiciones físicas, mentales o económicas se encuentran en estado de vulnerabilidad. De esta manera la consagración de acciones afirmativas y diferenciales a favor de estos grupos poblacionales que posibiliten su desarrollo son puntos clave en la formulación de un plan de desarrollo garante de la igualdad.

Población desplazada

El Municipio tiene formulado y adoptado el Plan Integral Único (PIU) para los periodos 2011- 2020; Este Plan contempla una serie de acciones preventivas, educativas, y atención inmediata desde las diferentes áreas. Con este Plan se beneficia la población desplazada inscrita en la base de datos del SIPOD⁸³. Es esencial resaltar que el Municipio de Entreríos no es generador de población desplazada sino que es receptor

⁸³ Sistema de información de población desplazada.

de población de la misma, generada en otros Municipios de la zona, el Departamento y el País. A continuación se presenta gráficamente el escenario sobre el cual se soporta el PIU:

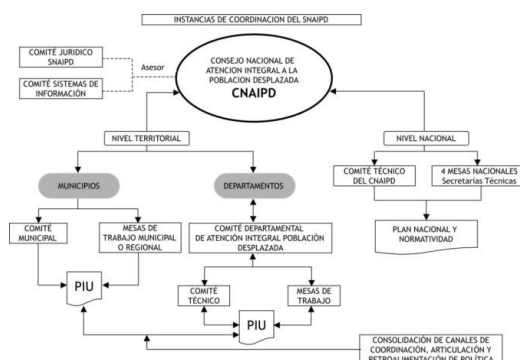


Gráfico 34: PIU (Fuente: Plan Integral Único, 2011)

Sin importar el número de desplazados en el Municipio, estos demandan un acompañamiento y apoyo en la restitución de sus derechos fundamentales como el derecho a la vida, a la integridad, a la seguridad, a la alimentación, al trabajo digno, a la vivienda, a la salud; a la educación y las demás medidas adoptadas en la Ley 387 de 1987 y el decreto 250 de 2005.

Para esto el municipio cuenta con el Plan Integral Único – PIU - que contiene todas las estrategias necesarias para brindar una atención integral a la población en condiciones de desplazamiento asentadas en el municipio.

De igual forma el Municipio de Entrerriós creó el Comité de Justicia Transicional, en cumplimiento de la ley 1448 de 2011, asumiendo funciones en materia de prevención asistencia, atención y reparación integral de las víctimas del municipio; procurando garantizar los derechos de las víctimas a la verdad, justicia y reparación; proponiéndose desarrollar estrategias de prevención integral y elaboración de planes y programas acerca de la materia.

Las personas en condición de desplazamiento se identifican a través de la Personería Municipal, prestándoles el servicio de verificación de inclusión en el Registro Único de Población Desplazada (RUPD), en caso de ser negativo se procede a tomarle la declaración respectiva y ésta es remitida a la oficina de Acción Social, con el fin de que esta determine su inclusión; una vez se efectúa la misma, se procede a solicitar ante esta entidad la ayuda humanitaria de emergencia.

El modelo usado para focalizar las acciones de restablecimiento en aquellos barrios o veredas con mayor nivel de afectación por el desplazamiento forzado por la violencia. Es decir para desarrollar el proceso de priorización territorial se tuvieron en cuenta ocho (8) variables que permitieran por puntaje definir el territorio con mayor afectación por el desplazamiento forzado por la violencia y otros factores asociados, de tal forma que en la aplicación de la Política Pública Departamental se pueda orientar, en el Municipio, la actuación con un enfoque restitutivo, reparativo, participativo, territorial y poblacional, que permita la diferenciación positiva de esta población y al interior de ella la desagregación por género, edad, etnia, discapacidad para la atención diferencial.

Los puntajes asignados a cada una de las variables se relacionan a continuación:

Tabla 11 Calificación de priorización territorial (Fuente: Adaptado Plan de Desarrollo 2010)

Variable	Puntaje
Expulsión de personas desplazadas por la violencia	10
Recepción de personas desplazadas por la Violencia	30
Número de personas desplazadas de forma masiva	10
Porcentaje de Población en condición de pobreza y miseria	10
Índice de Presión de Desplazamiento Forzado	10
Índice de Intensidad de Desplazamiento Forzado	10
Población en el Programa Juntos	10
Población desplazada propietaria	10
Total	100

Metodológicamente, teniendo en cuenta los puntajes anteriores, se definió que los barrios, veredas para que tuvieran en absoluto el mayor valor, obtendrían el máximo puntaje y los demás proporcionalmente a éstos.

De esta forma, todas las veredas, barrios y cabecera municipal, son calificados con el mismo instrumento medio del cual se obtiene la priorización territorial.

Dicha priorización significa que, de acuerdo a los resultados de la caracterización en dicho territorio, se proyecte sectorialmente la intervención, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal y la capacidad de gestión del Municipio. De esta forma, el Municipio está aplicando una perspectiva diferencial territorial, tal y como lo está aplicando el Departamento con los 45 Municipios priorizados, que representan el 88% de la población expulsada y el 87% de la recepcionada.

Desplazados Registrados Interanualmente

Cantidad de Personas Valoradas en el SIPOD por Año

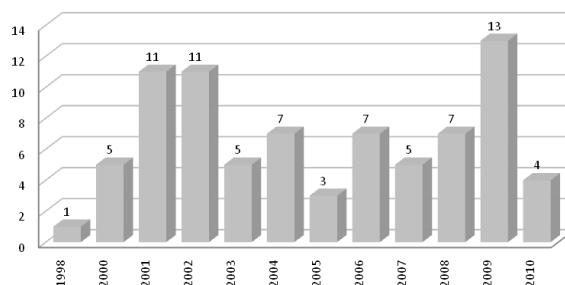


Grafico 35 Personas valoradas SIPOD (Fuente: Informe Técnico 2010 del Observatorio Departamental de Desplazamiento Interno Forzado)

De acuerdo al SIPOD y SISBEN⁸⁴ a 2010 son 80 personas en situación de desplazamiento las que se pueden identificar plenamente como habitantes del Municipio de Entreríos. Cabe aclarar que esta cifra no incorpora a la población desplazada que, aun viviendo en el Municipio, no se encuentra registrada en el SISBEN. Caracterizando la población identificada como desplazada, se observa que aproximadamente un 57% son mujeres y un 43% hombres, siendo en gran medida, madres cabeza de hogar. Esta situación implica la realización de políticas adicionales más específicas para el apoyo y garantía de las condiciones de vida de las familias desplazadas.

**Número de Menores de Edad (5-17 años) Desescolarizados
Distribución por edad y sexo**

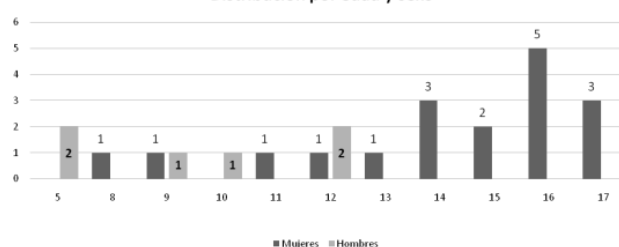


Grafico 36 Menores desescolarizados (Fuente: Informe Técnico 2010 del Observatorio Departamental de Desplazamiento Interno Forzado)

De acuerdo a la información suministrada existe un número de niños en calidad de desplazados que están en edad de estudiar y aún están desescolarizados. Adicionalmente alrededor del 50% de la población desplazada vive en una vivienda en calidad de arriendo o subarriendo, aspecto que da cuenta del entorno de la misma y el grado de Necesidades Básicas Insatisfechas de la población - NBI.

Respecto a la distribución de la población en el SISBEN, el 94% de ella se ubica en los estratos I, II y III, predominando estos dos últimos. En relación a la cobertura en seguridad social, el 40% de la población desplazada aún no se encuentra afiliada al SGSS en ninguna modalidad (contributivo, subsidiado).

⁸⁴ Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios para Programas Sociales.

Dado este contexto, las políticas en líneas específicas para la población desplazada deben consolidarse en un Plan de Desarrollo Integral, expresamente en lo que atañe a educación y salud.

De acuerdo con Acción Social de la Presidencia de la República para 2011 el Municipio de Entrerriós llega a un acumulado de 319 personas que presentan desplazamiento forzoso, de las cuales 70 han sido recepciones y 249 expulsiones. De esta manera el fenómeno de expulsión ha sido el más sobresaliente, sin embargo se nota una disminución del mismo al observar cifras de algunos años más atrás.⁸⁵

Políticas de género

La mujer de manera muy arraigada es considerada aún por gran parte de la población, como una persona reducida al ámbito privado del hogar, responsable y entregada al cuidado de sus hijos y cónyuge, pudorosa y por tanto, doliente de muchos tabúes acerca de la sexualidad, los cuales arrojan como resultado un gran número de problemáticas asociadas al desconocimiento y vulneración de derechos.

Este panorama ha ido cambiando paulatinamente, en tanto que las mujeres ya participan en grupos sociales, deportivos, culturales y políticos, aspecto que hasta no hace mucho, era tomado de mala manera. De esta forma la mujer ya tiene la posibilidad de involucrarse en la toma de decisiones que afectan el destino del Municipio. No obstante, aún en familias tanto del área urbana como rural, se presentan violaciones de los derechos fundamentales de las mujeres; así mismo en algunas instituciones, no están otorgando las mismas posibilidades de crecimiento integral a hombres y mujeres, sustentando así una problemática de discriminación, que al fin y al cabo redundan en un círculo vicioso de futuros padres y madres de mentalidad machista.

Las mujeres cabeza de hogar, para 2005 representaban el 19,38% de la jefatura de los hogares del Municipio de Entrerriós, con 413 hogares que presentaban esta característica y con mayor incidencia en zona urbana. No obstante para el año 2011 se registran 302 hogares con jefatura femenina, lo cual representa una disminución aproximada del 27% y se mantiene la tendencia de mayor incidencia en la zona urbana. A pesar de esta disminución, el número de madres cabeza de hogar aún es alto y dicha situación puede presentar cierto nivel de incidencia en problemáticas como la delincuencia, la vinculación de menores a las labores, la ruptura de la estructura familiar, consumo de estupefacientes, deserción escolar, entre otras.

En el Acuerdo 013 de 2003 y el Plan Municipal de la Juventud 2011-2020 se consignan algunas estrategias encaminadas a la disminución de estos cuadros sociales. Adicionalmente la comisaría de familia cumple un papel fundamental en toda política enfocada hacia este grupo poblacional.

⁸⁵ Informe de empalme municipio de Entrerriós, Diciembre de 2015, <http://www.entrerrios-antioquia.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=2057547>

Tabla 12: Madres Cabeza de Hogar (Fuente: Secretaría de Salud del Municipio de Entrerriós 2012)

Jefatura femenina de hogares por zona	
Urbana	207
Rural	95
Total	302

Violencia intrafamiliar

En el año 2011 se presentaron 8 casos de violencia intrafamiliar, distribuidas principalmente en violencia física, sexual y psicológica. Sin embargo, es preocupante el hecho de que en lo corrido de 2012 se han presentado 16 casos, de manera que se supera en un 100% el total de casos para el 2011. De esta manera se hacen necesarias campañas y políticas que procuren una disminución de los mismos.

De manera puntual las mujeres víctimas de violencia intrafamiliar constituyen un grupo más de población vulnerable urgido de atención. No obstante, la ayuda y el tratamiento de sus problemáticas se dificulta debido a la ausencia de una cultura de denuncia que conlleva a que, en últimas, se presente todo tipo de maltrato incluyendo el físico, el psicológico y económico tal como reportan las entidades encargadas del tema como Personería Municipal y al cual hace referencia el informe de Infancia y Adolescencia del 2011.

Tabla 13: Población Afrodescendiente (Fuente: DANE Censo 2005)

POBLACIÓN %					
Total	Negro (a), mulato, afrocolombiano	ninguna	% Indígena	% Negro (a), mulato, afrocolombiano	% Raizal
8.452	582	7.870	0,00%	6,90%	0,00%

De acuerdo al censo 2005, el Municipio contaba con un 6,9% de población afroamericana. Sin embargo, no se abordan problemáticas particulares.

La situación de la niñez y adolescencia

Los niños y adolescentes constituyen aproximadamente el 25% de la población del Municipio, sin embargo ha presentado una disminución respecto a años anteriores. La mayoría de ellos se encuentra en zona rural; respecto al género existe un equilibrio en la población correspondiente a cada uno. En cuanto al nivel socio-económico de este grupo puntual, se puede decir que los niveles de miseria son bajos, dentro de los cuales los más vulnerables son los niños y niñas de primera infancia. Con el objeto de velar por el desarrollo integral de esta población puntual, el Municipio mediante Acuerdo 09 de 2009 crea la Política Pública para la Protección Integral de los Derechos de la Infancia y la Adolescencia, aspecto que constituye un importante adelanto en lo que a materia de adolescencia y niñez respecta.

En el tema de mortalidad infantil, sólo en el año 2008 se presentó una muerte perinatal, de ahí hasta el presente, no se han presentado casos de muerte neonatal, muerte infantil o por desnutrición.

Una de las falencias que se ha encontrado en el Municipio, es el inadecuado uso de autoridad que se genera al interior de las familias, en ocasiones se ejerce autoritarismo y en otros casos se hace notoria la permisividad. Se presentan casos en los que a los padres se les dificulta asumir la responsabilidad de sus hijos, hijos con padres ausentes y un déficit en el acompañamiento tanto en su proceso de crecimiento y desarrollo, como a nivel escolar. Dado esto, se presenta negligencia frente al trato de niños y adolescentes y ello conduce a problemas de comportamiento por parte de los mismos, bajo rendimiento académico, consumo de sustancias psicoactivas, relaciones sexuales a temprana edad, entre otros.

Respecto a salud mental infantil y adolescente, son pocos los casos relacionados. La mayoría de ellos se generan por trastornos de comportamiento como déficit de atención e hiperactividad, dificultades de aprendizaje y retardo mental. Estos casos con remitidos al especialista correspondiente. Sin embargo, de acuerdo a datos de La ESE Hospital Pbro. Emigdio Palacio y las IPS⁸⁶ Famsalud y Bellsalud, en el grupo de edad 1 – 14 años se presenta el número de pacientes más reducido.

Un preocupante dato, lo constituye el hecho de que año tras año los permisos para laborar entre adolescentes entre los 15 y 17 años se ha incrementado considerablemente, correspondiendo el 100% de los permisos a población masculina. A pesar de que los permisos son concedidos bajo el amparo de la ley es posible que dentro de este contextos se violen algunos aspectos contemplados dentro de la misma que hacen alusión a horario, salario, prestaciones, etc.

En conclusión, las problemáticas que se generan al interior de este grupo puntual de la población se generan por la falta de acompañamiento de los padres, pero no son agudas.

Tanto la niñez como la adolescencia, gozan de políticas que los acompañen. Sin embargo, en lo que respecta a los embarazos a temprana edad, se tendrá que tener como punto focal en la formulación de la política pública.⁸⁷

Juventud

En la juventud del Municipio de Entreríos se evidencia en los últimos años una tendencia hacia el consumo de drogas, alcohol y relaciones desvinculadas de afecto, último aspecto que ha llevado al aumento de la tasa de fecundidad entre los jóvenes. Este aumento y la temprana edad en la que se da a luz, ponen en riesgo la vida de los niños y las niñas generando además implicaciones negativas para la salud, la vida laboral, la vida educativa, la paternidad y la socialización de las próximas generaciones.

El Municipio de Entreríos cuenta con una política pública de juventud, consignada en el Plan Municipal de Juventud 2011-2020, cuyo porcentaje de ejecución llega al 95%. A través de dicha política se fijaron métodos de participación de esta comunidad dentro del quehacer municipal a través de mecanismos como el consejo municipal de juventud. El mencionado plan estableció la semana de la juventud y los clubes juveniles.

⁸⁶ Institución prestadora de salud.

⁸⁷ Informe de empalme municipio de Entreríos diciembre de 2015 <http://www.entrerrios-antioquia.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=2057547>

Discapacidad

Este grupo constituye aproximadamente el 3.3% de la población del Municipio. Para ellos se encuentra en proceso de elaboración una política pública de discapacidad que se realiza con el apoyo del Instituto de Rehabilitación de Antioquia, con el objetivo de que la población con discapacidad pueda acceder a los servicios y programas de prevención, rehabilitación e integración familiar, escolar, social, acordes con sus situaciones y características propias.

Existe un Comité de Discapacidad, conformado por profesionales de las diferentes áreas, las familias de las personas con discapacidad y representantes de los discapacitados y actualmente, se tiene en cuenta en todas las obras de infraestructura la adecuación de espacios físicos, que permitan la accesibilidad a este grupo y lograr de esta manera mayor inclusión social.

Tabla 14: Población en Situación de Discapacidad (Fuente: SISBEN municipal, 2012)

Categorías	2012			
	Zona urbana	Zona Rural	No	%
Hombres	108	56	164	53,2%
Mujeres	100	44	144	46,8%
TOTAL	208	100	308	100,0%

Adulto mayor

El grupo de la tercera edad, aunque minoritario, representa un 12% del total de los habitantes. Porcentaje que tiende a crecer en la próxima década en un 7% con relación al total de una población que tiene una expectativa de vida de 78 años.

Tabla 15: Distribución Población Adulta (Fuente: Secretaría de Salud, 2012)

Área Rural		Área urbana	
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
272	227	272	344

De acuerdo al Plan de Desarrollo el déficit cuantitativo y cualitativo en materia de vivienda es el siguiente:

“A pesar de que la administración municipal ha implementado programas de mejoramiento y construcción de viviendas; el 36,6% de las viviendas del Municipio se encuentran en estrato I y II. Los datos resultan aún más preocupantes si se tiene en cuenta que con el censo 2005 se identificó un déficit cualitativo y cuantitativo de 678 viviendas entre las 2131 existentes en el Municipio, es decir que poco más del 30% no gozaban de condiciones apropiadas. Esta situación se concentra en mayor medida en la zona urbana.

Como se mencionó anteriormente y de acuerdo a la información más reciente que se tiene, aproximadamente 15 de cada 100 personas viven en condición de pobreza, es

decir sin una vivienda digna, sin educación, acceso a servicios sanitarios, salud o un empleo digno. Esta información unida a otros indicadores como los del SISBEN que dan cuenta de que el 36,6% de la población debe ser beneficiaria de programas sociales al no poder satisfacer sus necesidades básicas por sí mismas, arroja un cuadro preocupante.

Otro aspecto que podría ser alarmante es el hecho de que el grupo poblacional que mayor demanda presenta por vivienda es el que se encuentra en el rango de 25 a 34, en el cual, por lo general, las personas forman su hogar. Esto cobra mayor relevancia al tener en cuenta que dicho grupo corresponde a la población más activa que debería estar en el mercado laboral.⁸⁸

3.3.3 Plan estratégico municipio de Entreríos

El plan de desarrollo: “Entreríos: Mejorando de Verdad”, reconoce la necesidad de adoptar formas de trabajo no solo para el corto plazo, sino también definiendo directrices de mediano y largo plazo que orienten en conjunto a toda la ciudadanía hacia la construcción de un municipio moderno, innovador y con una visión de futuro sostenible.

Un municipio como Entreríos con un buen direccionamiento administrativo, con una buena base económica, con un sistema social sostenible, con unas finanzas públicas sanas y con una buena infraestructura de servicios, tendrá las herramientas necesaria para dotar a la ciudadanía de una mejor calidad de vida y un alto nivel de desarrollo.

Conjuntamente con toda la ciudadanía la administración municipal tiene un enorme reto para superar la pobreza y las dificultades que afecta a la comunidad, y confiamos en nuestra capacidad de superación para vencer obstáculos y limitaciones que nos permitan avanzar y progresar como municipio.

El sentido de desarrollo local que pretendemos impulsar en el municipio es un proceso social-político -económico en sentido estricto. El desafío es la articulación de actores y capital social, donde la gestión desde la administración juega un papel fundamental. Desde esta perspectiva y con la participación de la comunidad se ha definiendo los principales problemas del municipio; con el propósito de transformarlos a través de un proceso de concertación entre los agentes, sectores y fuerzas que interactúan, impulsando la participación permanente, creadora y responsable de todos los ciudadanos.⁸⁹

Políticas de desarrollo

- Promover la interacción del área municipal como un sistema urbano-rural integrado y coherente con la estructura productiva, estableciendo un desarrollo armónico entre el espacio natural, el urbanístico y la comunidad.

⁸⁸ Plan de Desarrollo 2012-2015 municipio de Entreríos

⁸⁹ Ante proyecto plan de desarrollo del municipio de Entreríos
http://antioquia.gov.co/Plan_de_desarrollo_2012_2015/Anteproyectos_Municipales_de_desarrollo/NORTE/Entrerios.pdf

- Orientar el desarrollo integral del territorio, para generar una reactivación de las oportunidades del municipio y una democrática distribución de los bienes y servicios.
- Direccionar el desarrollo del municipio para que cumpla, en forma ordenada, su función de acceso al desarrollo regional y del país, a partir de la convivencia ciudadana con una correcta perspectiva ambiental.
- Consolidar el Gobierno Municipal como una organización integra, transparente, eficaz y eficiente, a través de la modernización, democratización, fortalecimiento organizacional, cultural y de servicio a la comunidad.

En la administración 2008-2011 solo se formuló y quedó en ejecución un proyecto de Vivienda de Interés Prioritario VIP de nombre “Los Alpes”. De éste proyecto, se planea entregar las primeras 48 soluciones en el mes de mayo del presente año, las 22 restantes se entregarán en el fin de año. Se proyecta que estas 70 soluciones beneficiarán a 280 personas.⁹⁰

Lo más importante del plan estratégico del municipio de Entrerriós es atacar sus principales problemáticas para lo cual se clarifican en el siguiente cuadro:

Resultados de la evaluación de los problemas de la comunidad

PROBLEMA MÁS IMPORTANTES DEL MUNICIPIO	ZONA		criterios de selección										SUMA	
			VE		CP		RC		CPO		IPG			
			Valor	25%	Valor	20%	Valor	15%	Valor	15%	Valor	25%		
1	Aumento en el consumo de sustancias psicoactivas y alcohólicas por parte de la población joven del Municipio	X	X	3	0,75	2,5	0,5	1,7	0,255	3	0,45	2,5	0,625	2,58
2	Carencia de una planta hospitalaria en conjunto con los elementos requeridos para la atención, que responda a las necesidades de la población	X	X	2,7	0,675	2,7	0,54	2,7	0,405	2,2	0,33	2,7	0,675	2,625
3	Alto deterioro de las vías del y al Municipio (secundarias, terciarias)	X	X	1,5	0,375	1,8	0,36	2,5	0,375	2,2	0,33	2,7	0,675	2,115
4	Carencia de programas de Educación superior certificados por el Min. Educación Nacional que sean de interés para la comunidad	X	X	2,2	0,55	1,8	0,36	2,2	0,33	1,8	0,27	2,7	0,675	2,185
5	Escasa generación de empleo	X	X	1,5	0,375	1,8	0,36	1,5	0,225	1,8	0,27	2,2	0,55	1,78
6	Falta de concientización en temas medio ambientales	X	X	1,5	0,375	2,3	0,46	1,8	0,27	2,2	0,33	1,8	0,45	1,885
7	Escasa diversificación de productos agrícolas (falta de competitividad)	X	X	2,3	0,575	1,5	0,3	1,5	0,225	1,5	0,225	1,5	0,375	1,7
8	Falta de escenarios deportivos y recreativos	X	X	2,3	0,575	1,8	0,36	2,2	0,33	2	0,3	2,7	0,675	2,24
9	Escasa explotación del sector turístico e hidroeléctrico	X	X	2,7	0,675	2	0,4	2	0,3	2	0,3	2,7	0,675	2,35
10	Crecente inseguridad en todo el Municipio	X	X	2,3	0,575	2,5	0,5	2,5	0,375	2	0,3	2,7	0,675	2,425
11	Falta de asistencia técnica y estímulo a los pequeños productores agrícolas		X	1,5	0,375	1,5	0,3	1,5	0,225	1,5	0,225	2,7	0,675	1,8
12	Disposición inadecuada de residuos sólidos	X	X	1,5	0,375	1,5	0,3	2	0,3	2,5	0,375	2,5	0,625	1,975
13	Falta de señalización e iluminación de vías existentes	X	X	1,5	0,375	1,5	0,3	2,3	0,345	2,6	0,39	2,6	0,65	2,06
14	Inundación quebrada Toruro	X	X	2,5	0,625	2,5	0,5	2,6	0,39	2	0,3	2	0,5	2,315
15	Falta de compromiso del sector privado respecto a la población del Municipio	X	X	1,5	0,375	1	0,2	1,5	0,225	1,5	0,225	2	0,5	1,525
16	Discriminación frente a las diferencias de género, edad, raza	X	X	1	0,25	1	0,2	1,5	0,225	1,5	0,225	2	0,5	1,4
17	Vulneración de áreas de reserva natural	X	X	2	0,5	2	0,4	2	0,3	2	0,3	2,5	0,625	2,125
18	Incremento en índices de violencia intrafamiliar y descomposición familiar	X	X	2,5	0,625	2,5	0,5	2,5	0,375	2,5	0,375	2,7	0,675	2,55
19	Falta de continuidad de las políticas de las administraciones en el largo plazo para que las mismas tengan mayor impacto	X	X	1,5	0,375	2	0,4	2	0,3	2,5	0,375	2,5	0,625	2,075
20	Sobrepeso y obesidad de la población	X	X	1,5	0,375	1,5	0,3	1,8	0,27	1,8	0,27	2,3	0,575	1,79
21	Falta de concertación entre el sector privado, el sector público y la comunidad	X	X	1,5	0,375	1,5	0,3	1,8	0,27	2,3	0,345	2,3	0,575	1,865
22	Incremento de madres solteras	X	X	2	0,5	2	0,4	2	0,3	2	0,3	1,6	0,4	1,9

Grafico 37: Problemas más importantes del municipio (Fuente: Acuerdo Municipal Plan de Desarrollo 2012 – 2015)

A través de la presente tesis de fin de máster, se ha considerado el análisis DOFA como una herramienta clave para la gestión estratégica por lo cual se presenta el DOFA del Municipio de Entrerriós en las diferentes áreas de desarrollo.

⁹⁰ <http://enterrerios-antioquia.gov.co/apc-aa-files/62383832623061653562396130353165/acuerdo-007-plan-de-desarrollo-enterrerios-mejorando-de-verdad-municipio-de-enterrerios.pdf>

DOFA COMPONENTE SOCIAL			
DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La ausencia de Instituciones educativas de formación secundaria y media en territorio rural <input type="checkbox"/> Ausencia de Instituciones de Educación superior en el Municipio <input type="checkbox"/> Carencia de procesos de capacitación para los docentes <input type="checkbox"/> Déficit de recursos para la labor educativa <input type="checkbox"/> Hospital carente de recursos necesarios para la prestación adecuada de servicios <input type="checkbox"/> Infraestructura física del hospital inadecuada <input type="checkbox"/> Altos índices de drogadicción y alcoholismo <input type="checkbox"/> Tasas representativas en embarazos en edades tempranas <input type="checkbox"/> Familias de bajos recursos con tres o más hijos <input type="checkbox"/> Déficit en cobertura de acueducto y alcantarillado, especialmente en zona rural <input type="checkbox"/> El agua de la zona rural no es potable <input type="checkbox"/> Carencia de funcionalidad del plan de vertimientos municipal <input type="checkbox"/> Déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda <input type="checkbox"/> Oferta inadecuada de espacios deportivos y culturales <input type="checkbox"/> Plan Municipal no consolidado <input type="checkbox"/> Pocos recursos y ausencia de inversión para la recreación, la cultura y el deporte <input type="checkbox"/> Incremento en casos de violencia intrafamiliar y falta de una cultura de denuncia <input type="checkbox"/> Falta de políticas orientadas a la población Afrodescendiente del municipio <input type="checkbox"/> Incremento de población adolescente a la actividad laboral <input type="checkbox"/> Déficit de elementos necesarios para la atención educativa y hospitalaria de la población con Necesidades Especiales <input type="checkbox"/> Mal estado de la malla vial rural 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El personal docente y directivo está capacitado <input type="checkbox"/> Infraestructura educativa adecuada <input type="checkbox"/> Sistema de transporte escolar desde zona rural a zona urbana <input type="checkbox"/> Sistema de restaurantes escolares con cobertura importante <input type="checkbox"/> Voluntad política municipal para la consecución de programas sociales de alto impacto <input type="checkbox"/> Proyecto de construcción de planta física hospitalaria <input type="checkbox"/> Existe un desarrollo comunitario relevante representado en las JAC y otros grupos de interés <input type="checkbox"/> Altas coberturas en vacunación <input type="checkbox"/> Altas tasas de aseguramiento en salud 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el componente educativo <input type="checkbox"/> Vinculación del sector privado con las actividades deportivas y recreativas. <input type="checkbox"/> Proyectos Subregionales vinculados al componente social (Salud, educación) que afectan de manera positiva el bienestar de la población <input type="checkbox"/> El incremento de la calidad de educación que implica un incremento de las oportunidades de la población <input type="checkbox"/> Programas de capacitación y asistencia técnica en salud, educación, deporte, cultura y servicios públicos <input type="checkbox"/> Existencia de recursos a nivel nacional para la adecuación de vías <input type="checkbox"/> Creación de mecanismos para financiación de programas sociales. <input type="checkbox"/> Iniciativas de construcción física hospitalaria 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Evasión de impuestos <input type="checkbox"/> Desastres naturales, puntualmente por inundación y deslizamiento de masa <input type="checkbox"/> Recorte en recursos de instancias departamentales y nacionales <input type="checkbox"/> Modificación de normas jurídicas

DOFA COMPONENTE ECONÓMICO			
DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falta de asistencia técnica al sector agropecuario <input type="checkbox"/> Carencia de tecnología para la transformación de materias del sector agropecuario <input type="checkbox"/> Bajo valor agregado asociado a los productos provenientes del sector agrícola <input type="checkbox"/> Poca diversificación de productos del sector agropecuario <input type="checkbox"/> Baja rentabilidad asociada al sector agrícola <input type="checkbox"/> Uso irracional de los Suelos que afectan la productividad y calidad de los mismos <input type="checkbox"/> Mal uso de químicos plaguicidas y fertilizantes que afectan características propias del suelo <input type="checkbox"/> Sector secundario y terciario poco desarrollados <input type="checkbox"/> El sector comercio es desunido <input type="checkbox"/> Incapacidad de generación de empleo (alto desempleo) <input type="checkbox"/> Mal estado de vías secundarias y terciarias que afectan la competitividad <input type="checkbox"/> Pérdida de vocación agrícola <input type="checkbox"/> No existe matadero en el Municipio <input type="checkbox"/> El sector turístico carece de planificación estratégica para su desarrollo <input type="checkbox"/> Infraestructura turística precaria <input type="checkbox"/> Escasa cultura de emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Potencial humano para el desarrollo de actividades productivas <input type="checkbox"/> Iniciativas de proyectos subregionales enfocados en el sector agropecuario y turístico <input type="checkbox"/> Comerciantes con perfil líder dentro de la comunidad <input type="checkbox"/> Incremento de las relaciones público-privadas <input type="checkbox"/> Reconocimiento del sector pecuario <input type="checkbox"/> El recurso paisajístico <input type="checkbox"/> El potencial turístico <input type="checkbox"/> Características del territorio para el Desarrollo hidroeléctrico <input type="checkbox"/> La cordialidad de sus habitantes <input type="checkbox"/> Encadenamiento productivo sector lechero <input type="checkbox"/> Contar con oficina de la UMATA <input type="checkbox"/> La existencia de entidades financieras <input type="checkbox"/> La implementación del EOT <input type="checkbox"/> Cercanía al Área Metropolitana 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Financiamiento de proyectos con recursos públicos y privados <input type="checkbox"/> Desarrollar mecanismos asociativos y empresariales con otros municipios <input type="checkbox"/> Cercanía al Área Metropolitana <input type="checkbox"/> Adopción de tecnologías para la transformación de productos del sector agropecuario <input type="checkbox"/> Administración enfocada hacia el incentivo de la cultura del emprendimiento <input type="checkbox"/> Proyectos Subregionales asociados al sector agropecuario y turístico 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Migración de población económicamente activa <input type="checkbox"/> Desarrollo turístico de otros Municipios con mejor infraestructura para el sector <input type="checkbox"/> Ingreso de productos agropecuarios de otros municipios y países

DOFA COMPONENTE BIOFÍSICO			
DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<input type="checkbox"/> Uso inadecuado de fertilizantes y pesticidas <input type="checkbox"/> Se genera ampliación de la frontera agrícola de manera abrupta <input type="checkbox"/> Se establecen zonas habitables en el páramo que ponen en riesgo la biodiversidad en el existente <input type="checkbox"/> No hay un plan de manejo de las micro cuencas <input type="checkbox"/> Se genera contaminación de fuentes hídricas por uso de agroquímicos y mal manejo de aguas residuales <input type="checkbox"/> El Municipio carece de plan de vertimientos <input type="checkbox"/> Ejecución del PGIRS inexistente <input type="checkbox"/> Se carece de un diagnóstico ambiental <input type="checkbox"/> No hay un plan de manejo de las microcuencas	<input type="checkbox"/> Existencia de UMATA <input type="checkbox"/> El Municipio cuenta con calidades de suelo que posibilitan el desarrollo agropecuario <input type="checkbox"/> Existencia de considerable recurso hídrico <input type="checkbox"/> Existencia de paisajes aptos para el desarrollo de programas eco turísticos <input type="checkbox"/> Riqueza en recursos naturales <input type="checkbox"/> Participación en el Páramo de Santa Inés	<input type="checkbox"/> Uso de tecnologías para protección del medio ambiente <input type="checkbox"/> La implementación del EOT permite mejorar la designación de suelos <input type="checkbox"/> La Legislación Ambiental <input type="checkbox"/> Inversión privada en el desarrollo del ecoturismo <input type="checkbox"/> El apoyo de CORANTIOQUIA con recurso humano, técnico y económico para contribuir a la recuperación y conservación de los ecosistemas y los recursos naturales <input type="checkbox"/> Consecución de un plan de vertimientos, PGIRS y manejo de cuencas	<input type="checkbox"/> Inundaciones y movimiento de masas <input type="checkbox"/> Errónea consecución del EOT <input type="checkbox"/> Entrada de empresas con poca conciencia ambiental

DOFA COMPONENTE INSTITUCIONAL			
DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<input type="checkbox"/> Evasión de impuestos <input type="checkbox"/> Pocos recursos del SGP que imposibilitan la realización de proyectos de inversión <input type="checkbox"/> Municipio de cultura paternalista <input type="checkbox"/> Carencia de alianzas permanentes entre lo público y privado <input type="checkbox"/> Se presenta concentración de funciones en algunas secretarías <input type="checkbox"/> Se carece de un sistema de información geográfico <input type="checkbox"/> Bajo recaudo predial que no responde a su vocación agropecuaria <input type="checkbox"/> El banco de proyectos carece de procesos y procedimientos bien definidos <input type="checkbox"/> Ausencia de un sistema de información estadística	<input type="checkbox"/> Existe participación comunitaria relevante <input type="checkbox"/> Adopción de sistema de control interno <input type="checkbox"/> Adopción de sistema de calidad <input type="checkbox"/> Municipio sin problemas de orden público <input type="checkbox"/> Motivación comunitaria <input type="checkbox"/> Implementación Gobierno en Línea	<input type="checkbox"/> Incremento de relaciones público-privadas <input type="checkbox"/> Asesoría en temas de planeación y gestión <input type="checkbox"/> Administración interesada en la eficiencia en los procesos administrativos	<input type="checkbox"/> Normas jurídicas <input type="checkbox"/> Recorte de las recursos <input type="checkbox"/> La poca inversión privada <input type="checkbox"/> La falta de apoyo de líderes políticos

Gráfico 38: DOFA del Municipio de Entrerriós (Fuente: Plan de Desarrollo, 2012)

La planeación es un asunto que en los tres niveles de gobierno, no puede seguir siendo un asunto de poca importancia e irrelevante. Se parte de la base que la planeación es un ordenamiento constitucional, asentado en el texto de la propia Constitución de la República, de la cual se desprende los procesos de Planeación.

Por tanto, el Plan de Desarrollo Municipal “Entrerriós: mejorando de verdad” 2012-2015, está vinculado estrechamente a una obligación jurídica y de ésta se desprende la que crea, en primer lugar, lazos de coordinación administrativa entre los tres órdenes de gobierno, y en segundo término, pero no por ello de menor importancia, presenta en su contenido la metodología enunciada por el propio orden estatal, para darle continuidad a las propuestas de desarrollo nacional como departamental; crecimiento sostenido, internacionalización de la economía, fortalecimiento institucional, reducción de los niveles de pobreza y la seguridad como instrumento garante del mejoramiento de los niveles de vida de la población colombiana.

En este sentido se busca conciliar el interés y el deseo del departamento de Antioquia y el país para alcanzar mayores niveles de desarrollo, con los desafíos que implica reconocer la existencia de muy diversas y complejas limitaciones.

Las directrices mediante las cuales la Administración del Municipio de Entrerriós, utilizará su competencia para orientar el cambio, dirigir las inversiones del municipio y coordinar las intervenciones del sector privado y la comunidad; están determinadas por:

COMPONENTE ESTRATÉGICO	POLÍTICA DEL COMPONENTE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS
ENTRERRÍOS HUMANO Y CON CALIDAD DE VIDA	<i>Fortalecer en el municipio la calidad de vida, de manera que se garanticen, ejerzan, reconozcan y restablezcan los derechos individuales y colectivos; consolidando un municipio en el cual la equidad, la justicia social, la reconciliación, la paz y la vida sean el soporte del desarrollo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consolidar la cobertura y calidad educativa en el municipio a fin de garantizar una formación de capital humano coherente con las exigencias del medio, incrementando las oportunidades de la población. <input type="checkbox"/> Incrementar el índice de cobertura en los servicios públicos domiciliarios especialmente en la zona rural con el objeto de mejorar el nivel de vida de la población y disminuir las desigualdades existentes entre zona y zona. <input type="checkbox"/> Aumentar en cantidad y calidad los espacios culturales y deportivos en el municipio e incentivar sus actividades asociadas para contribuir al sano desarrollo de la población Entrerriéña. <input type="checkbox"/> Fortalecer los programas de mejoramiento y de solución de vivienda en el territorio municipal <input type="checkbox"/> Propiciar las condiciones adecuadas para una oportuna, eficaz y equitativa prestación de servicios en salud de tal forma que garantice el bienestar de la comunidad.
ENTRERRÍOS PRODUCTIVO Y COMPETITIVO	<i>Implementar programas dirigidos a garantizar una economía dinámica y productiva con criterios de inclusión y equidad, en armonía con el territorio; que permitan la integración del municipio a los mercados locales, nacionales e internacionales, sobre la base de la acción corresponsable entre lo público y lo privado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecer relación entre el sector educativo del municipio y el sector privado a fin de consolidar un capital humano que responda de manera adecuada a la demanda existente y ello propicie a su vez el incremento de la productividad y competitividad del territorio. <input type="checkbox"/> Estimular el sector agropecuario a partir de la asistencia técnica. <input type="checkbox"/> Promover estrategias para la formación de tejido empresarial en el municipio que permita el incremento de las fuentes de empleo y una mejoría en la calidad de vida de la población. <input type="checkbox"/> Fortalecer el crecimiento sostenido del sector turístico en el que se involucre todos los eslabones de la cadena sectorial y se propicie su consolidación como sector competitivo y generador de empleo en el municipio. <input type="checkbox"/> Propiciar la mejora en la infraestructura y equipamiento del municipio como componente del bienestar de la población. <input type="checkbox"/> Propiciar la asociatividad e integración regional como factor decisivo de conectividad para la competitividad.
ENTRERRÍOS MEJORANDO EL AMBIENTE	<i>Fomentar la conservación, protección de los recursos naturales y el ambiente, transformando a Entrerriós en un municipio que asegure el desarrollo sustentable del territorio.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Favorecer la mejora del ambiente con el objeto de garantizar un territorio sustentable. <input type="checkbox"/> Minimizar en el municipio los factores de riesgo incrementando las acciones y la capacidad de respuesta frente a hechos adversos. <input type="checkbox"/> Controlar de manera adecuada los usos que se concedan al suelo en el territorio municipal.
ENTRERRÍOS POR EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	<i>Mejorar la Administración Pública en el marco de una práctica de gobernabilidad transparente y democrática.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fortalecer el concepto de "administración inclusiva" de modo que se confiera la debida atención a toda la población. <input type="checkbox"/> Consolidar una Administración Municipal eficaz y eficiente a través de la modernización de sus procesos y que ello se traduzca en la adecuada asignación de recursos y por ende en bienestar de la comunidad. <input type="checkbox"/> Incentivar la participación comunitaria en las diferentes instancias asociadas a la Administración Municipal con el propósito de garantizar la democracia participativa.

Grafico 39: Componentes estratégicos Municipio de Entrerriós (Fuente: Plan de Desarrollo, 2012)

Este escenario hace referencia a las hipótesis planteadas bajo un desempeño y una ejecución pública con niveles de eficiencia fundamentada en la construcción del marco fiscal determinado por la administración Municipal, y hace referencia a la sustentación y ejecución de los diferentes rubros del municipio bajo una visión de crecimiento constante superior al índice de precios de la economía, con políticas de austeridad del gasto coherente con la situación financiera del municipio, todas tendientes a mejorar la gestión de la administración pública en el largo y mediano plazo con la aspiración de mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.

Este escenario se llama optimista debido a que se elaboró teniendo en cuenta mecanismos para la generación de mayores recursos, los cuales podrían dinamizar nuevos proyectos al igual que se mejoraría la gestión municipal y el bienestar de la población.

Si bien el escenario optimista es el mejor, éste depende de la inmediatez que tenga la Administración Municipal para aplicar las políticas de gestión fiscal. De allí que la gestión y la eficiencia en la consecución y destinación de los recursos, sería fundamental para generar cambios en la infraestructura urbana, ambiental, social y económica del Municipio⁹¹

3.3.4 Otros datos económicos y características importantes del municipio

El alcalde del Municipio de Entrerriós es el señor Jorge Alonso Tamayo Villa, quien estará en el cargo hasta el año 2019, el será entonces el encargado de liderar el municipio de sexta categoría - la más baja de las categorías -, municipio pequeño que

⁹¹ <http://enterrerios-antioquia.gov.co/apc-aa-files/62383832623061653562396130353165/acuerdo-007-plan-de-desarrollo-enterrerios-mejorando-de-verdad-municipio-de-enterrerios.pdf>

cuenta solo con una extensión de 222 Km² y que solo representa un 0.3% de la extensión total del departamento.

El municipio cuenta con 45 habitantes por Km², al ser tan pequeño en extensión y población su contribución al PIB departamental también es baja con tan solo el 0.08% y un alto índice de pobreza del 49%, lo que muestra que aún existe mucho trabajo por realizar.

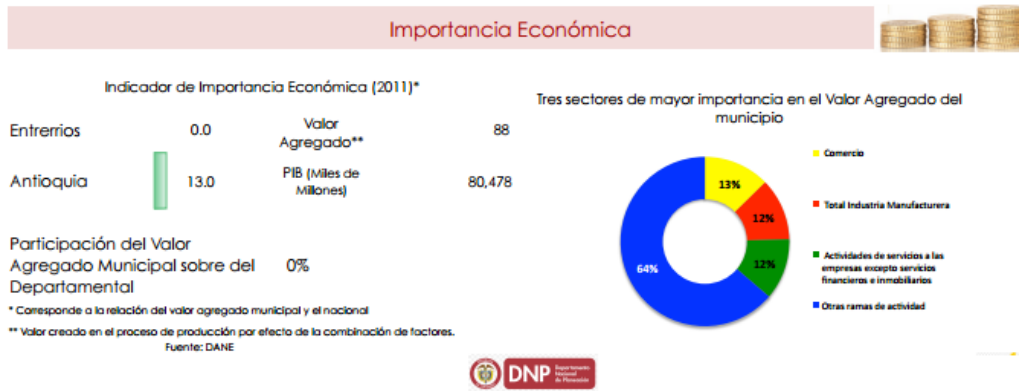


Gráfico 40: Importancia económica del municipio (Fuente: DANE 2011)

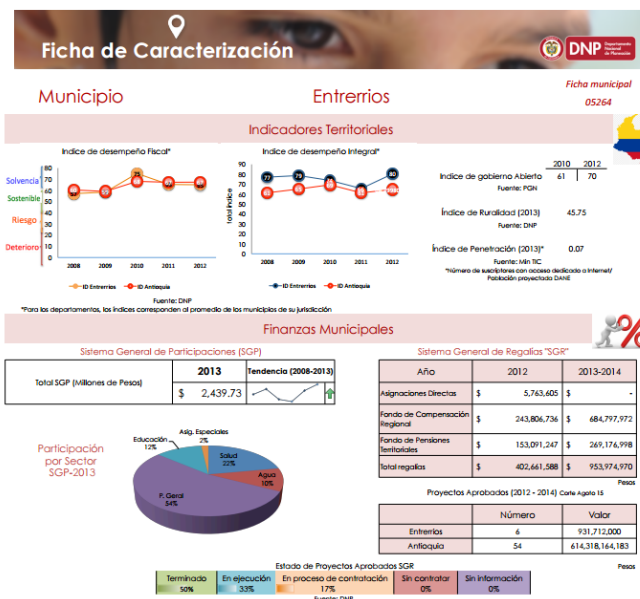


Gráfico 41: Ficha técnica del municipio (Fuente: DANE 2014)

3.4 Tratamiento fiscal y de impuestos en el municipio de Enterríos

Es importante mencionar que según acuerdo municipal 006 de 2015, el Municipio de Enterríos goza de autonomía para fijar sus tributos dentro de los límites establecidos por la constitución y la ley.

“La administración y control de los tributos municipales es competencia de la alcaldía del Municipio de Enterríos por intermedio de su Secretaría de Hacienda, que ejercerá,

entre otras, la fiscalización, el cobro, la liquidación oficial, la discusión, el recaudo y las devoluciones.

Los contribuyentes, responsables, agentes de retención y terceros, están obligados a facilitar las tareas de la administración tributaria municipal, observando los deberes y obligaciones que les impongan las normas tributarias.”⁹²

Según lo investigado en la legislación colombiana, La Ley no podrá conceder exenciones ni tratamientos preferenciales en relación con los tributos de propiedad de las entidades territoriales. Tampoco podrá imponer recargos sobre sus impuestos.

Únicamente el Municipio de Entreríos, como entidad territorial, puede decidir sobre el destino de sus propios tributos y si es del caso, conceder alguna exención o tratamiento preferencial.

Según lo anterior podrá entonces el municipio de Entreríos realizar tratamiento preferencial en el pago de impuestos a empresas que contribuyan al desarrollo de la región.

En la actualidad el municipio cuenta con 20 tributos, los cuales se detallan a continuación:

1. Impuesto Predial Unificado
2. Impuesto de Industria y Comercio
3. Impuesto de Avisos y Tableros
4. Impuesto de Publicidad Exterior Visual
5. Impuesto de Espectáculos Públicos
6. Impuesto a las Rifas y Juegos de Azar
7. Impuesto a las Ventas por Club
8. Impuesto de Degüello de Ganado Menor
9. Impuesto de Delineación Urbana
10. Impuesto de Alumbrado Público
11. Participación en Plusvalía
12. Sobretasa a la Gasolina
13. Contribución especial sobre contratos de obra pública
14. Participación del Municipio en el impuesto de vehículos automotores
15. Contribución por Valorización
16. Estampilla Pro Cultura
17. Estampilla Pro Adulto Mayor
18. Estampilla Pro Hospital
19. Sobretasa Bomberil
20. Comparendo Ambiental⁹³

Según las actividades relacionadas por la empresa, la misma contribuye directamente con los siguientes impuestos:

1. Impuesto Predial Unificado
-

⁹² Acuerdo municipal 006 de 2015

⁹³ Fuente: Secretaría del concejo municipal, (2016)

2. Impuesto de Industria y Comercio
3. Impuesto de Avisos y Tableros
4. Impuesto de Publicidad Exterior Visual
5. Impuesto de Delineación Urbana
6. Impuesto de Alumbrado Público
7. Sobretasa a la Gasolina
8. Contribución por Valorización
9. Sobretasa Bomberil.

Es decir que la empresa Velas y Velones San Jorge y cualquiera que realice una actividad similar estará gravada directamente con 9 de los 20 impuestos existentes en el municipio de Entreríos, lo anterior puede encarecer el costo inicial del producto, haciendo que el mismo sea menos competitivo y por tanto generando un retraso en el desarrollo de la región. Para tener más bases sobre este tema se desglosará los anteriores impuestos.

Es importante también mencionar que no existe ningún beneficio tributario para empresas que deseen cambiar su modelo de negocio o buscar un plan serio de expansión en ventas que posteriormente presente un desarrollo local o regional, por lo que se deberá enfocar el análisis del presente capítulo de una forma propositiva.

3.4.1 Definición De Impuesto Predial

El Impuesto Predial Unificado es un gravamen real que recae sobre los bienes raíces, ubicados dentro del Municipio de Entreríos. Puede hacerse efectivo sobre el respectivo predio, independientemente de quien sea su propietario, de tal suerte que el Municipio de Entreríos podrá perseguir su pago sobre el inmueble, sea quien fuere el que lo posea y el título con el que lo haya adquirido.

Esta disposición no tendrá lugar contra el tercero que haya adquirido el inmueble en pública subasta ordenada por el juez; caso en el cual, el juez deberá cubrir los cargos con el producto del remate.

Para autorizar el otorgamiento de escritura pública por actos de transferencia de dominio sobre el inmueble, deberá acreditarse ante el notario que el predio se encuentra a paz y salvo por concepto de Impuesto Predial Unificado.

El Impuesto Predial Unificado es un gravamen real que recae sobre los bienes inmuebles ubicados en el Municipio de Entreríos y se genera por la existencia del predio.

La base gravable del Impuesto Predial Unificado será el avalúo catastral resultante de los procesos de formación, actualización de la formación y conservación, conforme a la Ley 14 de 1983 o el auto avalúo cuando el propietario o el poseedor haya optado por él, previa aprobación de la oficina de catastro competente.

Se entiende por tarifa el milaje que se aplica sobre la base gravable y oscila entre el cinco y el dieciséis por mil (5 x 1.000 y 16 x 1.000) anual, dependiendo de la destinación del inmueble.

Excepcionalmente, los lotes urbanizables no urbanizados y lotes urbanizados no edificados, tendrán una tarifa entre el cinco por mil (5 x 1.000) y el treinta y tres por mil (33 x 1.000).

El Impuesto Predial Unificado se causa el 1° de enero del respectivo año gravable y su período es anual.

Según el estatuto tributario del municipio se tendrá un impuesto del 10 por mil para el uso industrial el cual es el aplicado a la empresa objeto de estudio, tendrá un descuento del 10% si se cancela antes del último día del mes de febrero.

El reconocimiento de los beneficios consagrados en materia de Impuesto Predial Unificado corresponderá a la administración municipal a través de la Secretaría de Hacienda o quien haga sus veces, mediante resolución motivada.

Los beneficios regirán por un tiempo no mayor de diez (10) años contados a partir del trimestre siguiente a la presentación de la solicitud con el cumplimiento de los requisitos exigidos.

Los bienes inmuebles que se encuentran excluidos del pago de impuesto Predial Unificado son los siguientes:

1. Los predios que deban recibir tratamiento de excluidos en virtud de tratados internacionales.
2. Los inmuebles que sean destinados al culto religioso
3. El asilo “San Joaquín”
4. La ESE⁹⁴ Hospital presbítero “Emigdio Palacio”
5. Colegio Santa Inés
6. El Hogar Juvenil Campesino

Están exentos del pago del Impuesto Predial Unificado, los siguientes inmuebles:

1. Los bienes inmuebles de uso público.
2. Los predios donde funcionan los salones comunales de propiedad de las juntas de acción comunal, siempre y cuando no devenguen ninguna renta por su utilización.

Adóptese como transferencia para la Corporación Autónoma Regional Corantioquia, una sobretasa del Impuesto Predial equivalente al 1.5 por mil sobre el avalúo de los bienes que se sirven de base para liquidar el impuesto predial. Esto en cumplimiento del Decreto 1339 de 1994 y Artículo 44 de la Ley 99 de 1993. La sobretasa aquí establecida será transferida a la Corporación Autónoma Regional Corantioquia en forma trimestral conforme a la normatividad vigente y el porcentaje de sobretasa aquí establecido será el vigente hasta tanto no sea modificado.⁹⁵

Según lo anterior, las empresas solo tendría beneficio en este impuesto si se acogen al pago anticipado del impuesto.

⁹⁴ Empresa Social del Estado

⁹⁵ Estatuto tributario municipio de Entreríos, (2015)

3.4.2 Definición De Impuesto de Industria y Comercio

El Impuesto de Industria y Comercio, se encuentra autorizado por la Ley 14 de 1983 y el Decreto 1333 de 1986.

El Impuesto de Industria y Comercio es un gravamen de carácter obligatorio, el cual recaerá, en cuanto a materia imponible, sobre todas las actividades industriales, comerciales, de servicios y financieras que se ejerzan o realicen dentro de la jurisdicción del Municipio de Entrerriós, que se cumplan en forma permanente u ocasional, formal o informalmente, con establecimiento de comercio o sin ellos.

Genera obligación tributaria la realización o desarrollo de actividades industriales, comerciales, de servicios y financieras en forma directa o indirecta en jurisdicción del Municipio de Entrerriós.

El Impuesto de Industria y Comercio se liquidará por las personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, con base en el promedio mensual de ingresos brutos obtenidos durante el año inmediatamente anterior, en el ejercicio de la actividad o actividades gravadas.

Se entiende por ingresos brutos del contribuyente lo facturado por ventas, las comisiones, los intereses, los honorarios, los pagos por servicios prestados y todo ingreso originado o conexo con la actividad gravada. El promedio mensual resulta de dividir el monto de los ingresos brutos obtenidos en el año inmediatamente anterior por el número de meses en que se desarrolle la actividad.

Si se realizan actividades exentas o no sujetas se descontarán del total de ingresos brutos relacionados en la declaración. Para tal efecto deberán demostrar en su declaración el carácter de exentos o amparados por prohibición invocando el Acto Administrativo que otorgó la exención o la norma a la cual se acojan, según el caso.

Los contribuyentes que desarrollen actividades parcialmente exentas o no sujetas, deducirán de la base gravable de sus declaraciones, el monto de sus ingresos correspondiente con la parte exenta o no sujeta.⁹⁶

El impuesto se da por actividad económica dejando a Velas y Velones San Jorge en la actividad "Fabricación y producción de ceras, betunes, pegante, impermeabilizantes y velas" que según el estatuto tributario corresponde al milaje de 4x1.000 esto equivale aproximadamente a 120 millones de pesos colombianos por año.

Los sujetos pasivos del Impuesto de Industria y Comercio que ejerzan dos o más actividades gravables, liquidarán el impuesto aplicando la tarifa que corresponda a cada actividad, es decir, determinando el código y la tarifa según el régimen tarifario vigente para cada actividad.

Las actividades comerciales exentas del pago del Impuesto de Industria y Comercio son las siguientes:

⁹⁶ Acuerdo municipal 006 de 2015.

1. Exonérese del pago del impuesto de industria y comercio a las empresas cuya actividad sea industrial, comercial y/o de servicios, que además generen mínimo cincuenta (50) empleos directos, de los cuales el 90% sean nacidos o residentes en el Municipio de Entreríos.
2. Exonérese del pago de Impuesto de Industria y Comercio a las empresas Cooperativas de carácter Solidario establecidas en jurisdicción del Municipio de Entreríos y que se dediquen a incentivar el desarrollo de la producción y comercialización del sector agropecuario, que generen empleos directos cuyos titulares sean personas naturales del Municipio de Entreríos en un porcentaje mínimo de un 80% a partir de la expedición del presente Acuerdo.
3. Exonérese del pago de Impuesto de Industria y Comercio a las Cooperativas de carácter solidario, establecidas y domiciliadas en jurisdicción del Municipio de Entreríos y que se dediquen a incentivar el desarrollo de la producción y comercialización del sector agropecuario en el municipio.

Los sujetos pasivos del impuesto de Industria y Comercio que anualmente acrediten y se declaren exentos de su pago por cumplir los requisitos establecidos para ello, deberán hacer un aporte de veinte (20) salarios mínimos legales mensuales vigentes, los cuales se consignarán a favor del Municipio cada año, dentro de los treinta (30) días siguientes a la Expedición del Acto Administrativo que otorga la exención anual y mientras esté vigente la exención; obligación que no permite compensación alguna.

Según lo anterior si la empresa cumplir con el punto 1 de las exoneraciones contempladas en el estatuto tributario del municipio tendrá un beneficio aproximado del 80% del valor real a pagar si no existiera este beneficio tributario.

3.4.3 Impuesto de Aviso y Tableros

El Impuesto de Avisos y Tableros se encuentra autorizado por las Leyes 97 de 1913 y 14 de 1983 y el Decreto 1333 de 1986.

El Impuesto de Avisos y Tableros se generará para todos los establecimientos del contribuyente por la colocación efectiva en alguno de ellos. El hecho generador, también lo constituye la colocación efectiva de avisos y tableros en centros y pasajes comerciales, así como todo aquel que sea visible desde las vías de uso o dominio público y los instalados en los vehículos o cualquier otro medio de transporte.

La tarifa será el quince por ciento (15%) sobre el Impuesto de Industria y Comercio. El Impuesto de Avisos y Tableros se liquidará y pagará conjuntamente con el Impuesto de Industria y Comercio. No habrá lugar a su cobro cuando el aviso o tablero se encuentre ubicado en el interior de un edificio o en la cartelera de éste o cuando, no obstante encontrarse ubicado en la parte exterior, no trascienda al público en general.

El presente impuesto no tiene ningún tipo de beneficio tributario.

3.4.4 Impuesto de Publicidad Exterior Visual

El Impuesto de Publicidad Exterior Visual y Avisos, se encuentra autorizado por la Ley 140 de 1994.

Es el impuesto mediante el cual se grava la publicidad masiva que se hace a través de elementos visuales como leyendas, inscripciones, dibujos, fotografías, signos o similares, visibles desde las vías de uso o dominio público, bien sean peatonales o vehiculares, terrestres o aéreas y que se encuentren montados o adheridos a cualquier estructura fija o móvil, la cual se integra física, visual, arquitectónica y estructuralmente al elemento que lo soporta, siempre y cuando tenga una dimensión igual o superior a ocho metros cuadrados (8 mts²).

El propietario de los elementos de Publicidad Exterior Visual o el anunciante, informará a la Secretaría de Hacienda, el desmonte de la Publicidad Exterior Visual con el fin de suspender la causación del impuesto, en caso contrario, este se seguirá facturando y deberá ser cancelado.

El propietario responsable de la Publicidad Exterior Visual o el anunciante, deberá informar por escrito a la Secretaría de Gobierno, la contratación de la Publicidad Exterior Visual en el Municipio de Entreríos, a más tardar dentro de los tres días de instalada.

Este procedimiento deberá ser observado por el responsable de la publicidad exterior visual móvil cuando circule en jurisdicción del Municipio de Entreríos.

Tarifas:

- a) Pasacalles: El máximo que podrán permanecer instalados será inferior a 30 días calendario y se cobrará 0,4 UVT por mes o fracción de mes, por cada uno (1).
- b) Avisos no adosados a la pared inferior a 8 metros cuadrados: Se cobrará 8 UVT por año instalado o fracción de año.
- c) Avisos no adosados a la pared superior a 8 metros cuadrados: Se cobrará 30 UVT por año instalado o fracción de año.
- d) Pendones y festones: El máximo que podrán permanecer instalados será inferior a 30 días calendario y se cobrará 0,1 UVT por mes o fracción, por cada uno (1).⁹⁷

Según lo anterior Velas y Velones San Jorge, no tendrá ningún tipo de beneficio tributario por este concepto.

3.4.5 Impuesto de Delineación Urbana.

El Impuesto de Delineación Urbana se encuentra autorizado por las Leyes 97 de 1913, 84 de 1915, 72 de 1926, 89 de 1930, 79 de 1946, 33 de 1968, 9ª de 1989, 388 de 1997 y el artículo 233 del Decreto 1333 de 1986.

Es un impuesto que percibe el Municipio y se genera por la fijación por parte de la oficina de Planeación Municipal de la línea que determina el límite entre un inmueble y las zonas de uso público. Dicha delimitación es requisito indispensable para obtener la licencia de construcción.

⁹⁷ Estatuto tributario municipio de Entreríos

También se genera el tributo por el hecho de adelantar obras de construcción, adecuación, ampliación, modificación y demolición de edificaciones o de urbanización y parcelación para construcción de inmuebles en el área urbana, suburbana y rural del Municipio.

Para la determinación del Impuesto de Delineación Urbana, el valor será el producto de multiplicar 1/2 SMDLV por el Área construida y dividido sobre el factor variable, siendo el factor variable industrial de 4 el más alto de todos.

Estarán exentas del pago del Impuesto de Delineación Urbana hasta el año 2020, las siguientes obras:

1. En la modalidad de obra nueva, las obras correspondientes a los programas y soluciones de vivienda de interés social con sus correspondientes áreas comunes construidas en los estratos 1 y 2.
2. Las obras de autoconstrucción de vivienda, de estratos 1 y 2, que no excedan los topes definidos por la Ley para el valor de la vivienda de interés social.
3. Las ampliaciones, modificaciones, adecuaciones o reparación de los inmuebles de los estratos 1 y 2 de uso residencial, con avalúo catastral vigente inferior a 135 SMLMV.
4. Las obras que se realicen para reparar o reconstruir los inmuebles afectados por actos terroristas o catástrofes naturales.
5. Las obras que se adelanten para la restauración o conservación de los edificios declarados de conservación histórica, urbanística o arquitectónica, conforme a proyectos autorizados por la Dirección de Planeación

Según lo anterior una ampliación de cualquier empresa situada en el municipio no tendría ningún tipo de beneficio tributario.

3.4.6 Impuesto de Alumbrado Público

El Impuesto sobre el Servicio de Alumbrado Público, se encuentra autorizado por la Ley 97 de 1913 y Ley 84 de 1915.

El impuesto sobre el servicio de alumbrado público se cobra por el servicio público no domiciliario que se presta por el Municipio de Entreríos a sus habitantes, usuarios del servicio de energía pertenecientes a los sectores residencial, industrial, comercial y a las Empresas de servicios públicos domiciliarios con el objeto de proporcionar exclusivamente la iluminación de los bienes de uso público y demás espacios de libre circulación, con tránsito vehicular o peatonal, dentro del perímetro urbano y rural del Municipio.

El servicio de alumbrado público comprende las actividades de suministro de energía al sistema de alumbrado público y la administración, operación, mantenimiento, expansión, renovación y reposición del sistema de alumbrado público.

Son sujetos pasivos de alumbrado público las personas naturales, jurídicas, o sociedades de hecho que se benefician directa o indirectamente del servicio de alumbrado público

prestado en la jurisdicción del municipio de Entreríos a los cuales les será cobrada la tarifa de la forma en que se determine en este acuerdo.⁹⁸

En el presente impuesto no existe ningún tipo de beneficio tributario para los empresarios, se puede plantear un plan de proyectos de financiación con energías renovables patrocinado por el sector privado a cambio de beneficios tributarios en el presente punto, este proyecto sería muy viable para la empresa San Jorge ya que entre sus proyectos se encuentra diversificar con proyectos de energía eléctrica.

3.4.7 Impuesto de Sobre tasa a la gasolina

La Sobretasa a la Gasolina fue autorizada mediante la Ley 86 de 1989, el artículo 259 de la Ley 223 de 1995, el artículo 4° de la Ley 681 de 2001 y el Artículo 56 de la Ley 788 de 2002.

Está constituido por el consumo de gasolina motor extra y corriente nacional o importada, en la jurisdicción del Municipio de Entreríos.

Tarifa. Equivale al 18.5% sobre el consumo de gasolina motor extra y corriente, nacional o importada, que se comercialice en jurisdicción del Municipio de Entreríos, de conformidad con el artículo 85 de la Ley 788 de 2002.

La Sobretasa a la Gasolina se causa en el momento en que el distribuidor mayorista, productor o importador enajena la gasolina motor extra o corriente al distribuidor minorista o al consumidor final. Igualmente, se causa en el momento en que el distribuidor mayorista, productor o importador retira el bien para su propio consumo.⁹⁹

La empresa es afectada con la sobre tasa de la gasolina al tener un impuesto mayor para poder llevar a cabo el transporte de sus productos hasta el consumidor finalmente, este es el tercer impuesto en orden de generación de ingreso para el municipio y sobre el no aplica ningún beneficio tributario para las empresas, lo que puede ocasionar que la empresa realice la adquisición en lugares más económicos evitando de esta forma el desarrollo regional.

3.4.8 Contribución por valorización

Ley 25 de 1921 y el Decreto Ley 1333 de 1986.

La Contribución de Valorización es un gravamen real producido por el mayor valor económico en un inmueble del contribuyente por causa de la ejecución de obras de interés público, contando con la participación de los propietarios y poseedores materiales, realizada en la jurisdicción del Municipio de Entreríos.

Con excepción de los inmuebles contemplados en el concordato con la Santa Sede y de los bienes de uso público que define el artículo 674 del Código Civil, los demás predios

⁹⁸ Acuerdo 006 de 2015 www.concejo-entrerrios.gov.co

⁹⁹ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3426>

de propiedad pública o particular podrán ser gravados con la contribución de valorización.

Están suprimidas todas las exenciones consagradas en normas anteriores al Decreto 1604 de 1986 (artículo 237 del Código de Régimen Municipal).

El pago de la contribución de valorización se hará exigible en cuotas periódicas iguales, debiéndose cancelar la primera cuota dentro del mes siguiente a la ejecutoria de la resolución distribuidora y el saldo, en un plazo que no podrá ser inferior a un (1) año ni mayor a cinco (5) a juicio de la junta de valorización.

La Junta de Valorización podrá dictar normas sobre descuentos por el pago total anticipado de la contribución de valorización, descuento que no podrá exceder del veinticinco por ciento (25%) sobre el monto total de la Contribución de Valorización. Este es el único beneficio tributario que podría tener la empresa en este punto en caso de obras de valorización, tradicionalmente la empresa ha sido proactiva en este tema, liderando proyectos de alianzas público privadas para mejorar la zona industrial del municipio, lo anterior evita que se llegue a que estos procesos sean una imposición y continúen siendo voluntarios.¹⁰⁰

3.4.9 Sobretasa Bomberil

La sobretasa Bomberil sobre la cual se hará el cobro, recae sobre el Impuesto Predial unificado, liquidado de los bienes inmuebles ubicados en el municipio de Entreríos y sobre el Impuesto de Industria y Comercio, liquidado sobre todos los establecimientos de comercio que estén matriculados en la Secretaría de Hacienda y Desarrollo Económico.

El recaudo de la sobretasa estará a cargo del Municipio de Entreríos a través de la Secretaría de Hacienda y Desarrollo Económico en el momento en que el Impuesto Predial e Industria y Comercio sea cancelado por parte del contribuyente.

La destinación de los recursos será la financiación de las Actividades Bomberiles de que trata la Ley 1575 de 2012 y la transferencia de los recursos al Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Entreríos, se realizará mediante la suscripción de un convenio de interés público anual, suscrito entre esa entidad y el Municipio de Entreríos, donde se establecerán las obligaciones pertinentes, con sujeción a la Ley 1575 de 2012.

El porcentaje de la sobretasa Bomberil corresponde al Dos punto cinco por ciento (2.5%). La empresa es sujeto pasivo de este impuesto y no tiene beneficio alguno.

3.4.10 Síntesis

El tema de impuestos es uno de los más importantes a la hora de evaluar la pertinencia de un cambio en el modelo de negocio, igualmente es un fuerte medidor de cuanto aporta una empresa al desarrollo local desde el punto de vista económico, es por ello que para facilitar su lectura y comprensión, se presenta la siguiente tabla:

¹⁰⁰ www.concejo-entrerrios.gov.co

Tabla 16: Síntesis de impuestos (Fuente: Elaboración Propia)

Impuesto	Valor	Beneficio	Propuesta
Predial Unificado	10 x 1.000	10% por pronto pago	Beneficio tributario para expansión industrial.
Industria y Comercio	4 x 1.000	80% por generación de empleo	Continuar con el beneficio.
Avisos y Tableros	15% del valor de industria y comercio.	No tiene	Beneficio temporal para promover el uso de avisos y tableros.
Publicidad Exterior Visual	Variable según el tipo de publicidad usada.	No tiene	Beneficio temporal para promover el uso de publicidad exterior.
Delineación Urbana	multiplicar 1/2 SMDLV por el Área construida y dividido sobre el factor variable, siendo el factor variable industrial de 4.	No tiene para empresas	Beneficio para ampliaciones y construcciones nuevas que representen más ventas para la empresa.
Alumbrado Público	Aproximadamente 3 Euros mensuales	No tiene	Plantear beneficios por el uso de energías alternativas y tecnología LED.
Sobretasa a la Gasolina	18.5% del valor del precio base de la gasolina.	No tiene	Beneficio para actividades empresariales según topes de consumo.
Contribución por Valorización	Costo de la obra / beneficiarios con capacidad de pago.	No tiene	Buscar consenso con el sector privado antes de realizar el proyecto.
Sobretasa Bomberil	2.5% del valor del impuesto predial y comercial.	No tiene	Mantener estable el mismo, no aumentar que es el proyecto actual.

Es importante tener en cuenta que para el Municipio y la región, no existe como tal un beneficio tributario o incentivo para empresas que quieran cambiar el modelo de negocio o mejorar en ventas, es por ello que se ha realizado un análisis de lo que existe actualmente y se ha terminado con una serie de recomendaciones para adaptar a nivel regional y así buscar que este tipo de incentivos se puedan dar.

CAPITULO 4 LA EMPRESA VELAS Y VELONES SAN JORGE

4.1 Plan de marketing

El plan de Marketing, será la guía escrita con que contará la empresa, para definir de una forma estructurada los objetivos comerciales, así como los mecanismos para alcanzarlos, detallando en este las estrategias, recursos, acciones, y tiempos para lograr los mismos.

El plan de Marketing, dirá lo que tiene que hacer cada actor del proceso en cada momento, evitando dejar situaciones al azar, donde se puedan cometer errores decisivos para la gestión comercial; este plan, será el resultado de un estudio detallado, puntual, analítico, reflexivo, donde su conclusión será justamente el Plan de Marketing da empresa.

Se definirá su imagen corporativa, su eslogan, su plan de comunicaciones, su plan de mercadeo interno, su material promocional y los medios por los cuales se llevará al cliente o consumidor, así como las estrategias de ventas, tanto de ingreso al mercado como de consolidación y expansión.

Igualmente se establecerá un plan de precios, de mercadeo que permitan consolidar un crecimiento acorde a las necesidades de la empresa, se definirá una cultura corporativa integrada al plan de marketing.

4.1.1 Imagen corporativa

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, plataformas web (páginas web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto. La imagen de una corporación no es creada solamente por la compañía.

Otros factores que contribuyen a crear una imagen de compañía podrían ser los medios de comunicación, periodistas, sindicatos, organizaciones medioambientales, y otras ONG

Las corporaciones no son la única forma de organización que genera este tipo de imágenes. Los gobiernos, las organizaciones caritativas, las organizaciones criminales, las organizaciones religiosas, las organizaciones políticas y las organizaciones educativas todas tienden a tener una imagen única, una imagen que sea parcialmente deliberada y parcialmente accidental, parcialmente auto-creada y parcialmente exógena.¹⁰¹

¹⁰¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa

La imagen corporativa debe ser consistente con el posicionamiento de producto de la compañía, de la línea de productos, o de la marca. Cualquier incongruencia entre la imagen corporativa total y las posiciones de las ofertas individuales del producto será confusa para los clientes potenciales y tenderá a reducir la rentabilidad.

Una imagen corporativa acertada debe también ser creíble. Es decir, la imagen debe estar relativamente cerca de sus comportamientos reales para resultar creíbles.

En la imagen corporativa de la empresa, consideraremos los siguientes elementos: Nombre o marca, Presentación de los productos, colores, Logotipo, Eslogan, otros elementos serán descritos en el plan de comunicaciones.

A continuación, describiremos cada uno de estos elementos, en donde contemplaremos su importancia, su uso y donde se definirá la forma más adecuada de utilizarla para la empresa.

4.1.2 Nombre o marca

El nombre o marca “Velas y Velones San Jorge”, es una marca registrada por la empresa en el territorio colombiano, ante la súper intendencia de industria y comercio.

No. 110		RENOVACION	
Expediente Nro:	00 216191	Fecha Solicitud	2010-07-01 11:05:17
Denominación MARCA:	SAN JORGE (velas y velones iran como explicativas)	Tipo:	MIXTO
Certificado:	231462		
Clasificación Niza:	4 Versión 7		
Vigencia:	28/11/2020		
Titular:	JORGE HUMBERTO PEREZ LOPERA		
Domicilio:	ENTRERRIOS COLOMBIA		
Direccion:	CRA. 12 NO. 13 - 47		
Apoderado:	MARGARITA MARIA MORALES MONTOYA		
Estado Actual	INSCRIPCION	Fecha Anotación	2010-07-08 16:42:02

Grafico 42: Registro de marca (Fuente: Adaptado SIC, 2010)

La empresa entonces, cuenta con una marca registrada por su representante legal, la cual tiene permiso de uso hasta el año 2020, siendo la misma la primera en posibilidad de renovación a su vencimiento.

Una reciente encuesta a los clientes de la empresa¹⁰², donde se quiso medir indirectamente la influencia de la marca actual al momento del consumidor realizar la compra, dio como resultado:

De las siguientes cualidades de nuestro producto con ¿cuál se identifica más? Calidad, marca, color, presentación, empaque.

¹⁰² agosto de 2015

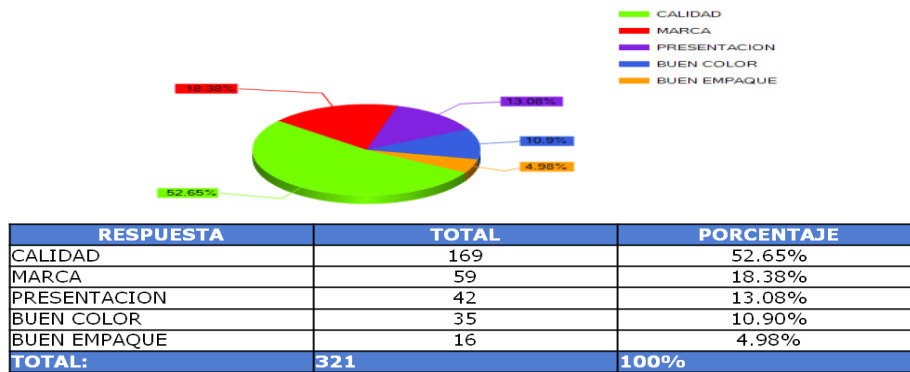


Gráfico 43: Cualidades del producto (Fuente: Elaboración propia)

Cómo se puede apreciar en la gráfica, la segunda razón por la cual los consumidores más llevan el producto de Velas y Velones San Jorge, es por la marca, superando incluso características del producto como la presentación, el color o el empaque.

Por su parte la dirección comercial realiza un trabajo de análisis con cada uno de los asesores comerciales en las diferentes zonas encontrando que quince (15) de ellos consideran que debemos de continuar con la marca San Jorge, mientras que seis (6) de ellos consideran que se debe manejar otra nombre diferente para la línea.

Se es enfático en los asesores comerciales que sugieren manejar el nombre San Jorge, que este debe de llevarlo el producto siempre y cuando el mismo sea de buena calidad, si la calidad está en duda o en proceso de mejora se requiere que la misma sea en una marca genérica inicialmente hasta tener aceptación en el mercado.

En dichas apreciaciones se hace una salvedad con la marca “Super Clean” de las Esponjas, donde se sugiere continuar con la misma puesto que ya se logró un posicionamiento en el mercado con este nombre, sin embargo se sugiere que la misma lleve impreso el logo de San Jorge en un lugar visible, dando de esta forma el respaldo de marca. Es importante aclarar que se trató de registrar la marca Super Clean pero esto no fue posible puesto que hace referencia a una característica del producto que es la limpieza, por tanto se genera una nueva marca “Luba”

Igualmente se realiza una encuesta con diez (10) clientes Pareto de diferentes zonas, en donde se encuentra como conclusión que la marca a manejar debe de ser San Jorge con un porcentaje de aceptación del 80%.

Se puede concluir entonces que las marcas a manejar por Velas San Jorge son:

Vela y Velón: Velas y Velones San Jorge

Fósforos y Encendedores: San Jorge

Esponjas: Luba, con logo resaltado de San Jorge

Máquinas de Afeitar: Esperar consolidación en el mercado con marca Max y manejar posteriormente con marca San Jorge.

Bombillos: San Jorge

Por tanto, Velas y Velones San Jorge, no realizará un cambio de marca, ni realizará un relanzamiento de la misma, en el proceso de cambio en el modelo de negocio, sino por el contrario fortalecerá el trabajo actual.

Es importante mencionar que el nombre o marca, deberá ir siempre relacionada con toda la imagen corporativa de la compañía, teniendo en cuenta el logotipo, los colores, el eslogan, y la presentación de los productos. En caso de que algún producto se salga de este lineamiento, se deberá tener claro su objetivo, documentando adecuadamente cada parámetro con el fin de poder conservar una marca comercial estable.

4.2 Estrategia Comercial

La estrategia comercial de Velas y Velones San Jorge, está a cargo de la dirección comercial, en cabeza del Ingeniero Damián Pérez Arroyave, autor del presente proyecto de fin de master, el objetivo del área es “dirigir el área comercial de Velas y Velones San Jorge, estableciendo relaciones comerciales con nuestros clientes, buscando su satisfacción, por medio de los asesores comerciales, buscando que el servicio y el producto mejoren sus expectativas, permitiendo así generar sostenibilidad económica a la empresa.”¹⁰³

El proceso comprende desde la solicitud de vinculación como cliente a la empresa hasta la satisfacción del mismo con la entrega del producto y la cancelación exitosa de su cartera.

En el proceso de gestión comercial, participan veinte y dos (22) asesores comerciales, empleados directos de la empresa, tres (8) mercaderistas en tiempo completo, más veinte y dos (18) mercaderistas adicionales, contratadas a través de terceros e intermediarios en el campo de mercadeo, así mismo participa directamente el asistente de cobranzas, asistente de cartera, y tres (3) auxiliares en diferentes épocas del año, para un total de cincuenta y una (51) personas involucradas en el proceso.

La estrategia comercial direccionada especialmente a través de los asesores comerciales, parte desde el momento en que se buscan nuevas oportunidades de negocios, las cuales posteriormente se traducen en clientes nuevos para la compañía, dicho proceso, es llamado de planeación, para lo cual, la estrategia comercial, deberá contar con el desarrollo de: catálogos, lista de precios, rúters de atención a clientes, ordenes de producción según necesidad, definición de mejoras comerciales en las zonas por medio de auditorías, establecimiento de incentivos, ingreso, comercialización y posicionamiento de nuevos productos, definición de estrategias comerciales de mercadeo, encuestas de mercadeo.

Luego de realizada la planeación, la estrategia comercial, se enfoca en ejecutar la misma, realizando: visita a los clientes, toma de pedidos, emisión de facturas, labor de cartera, atención de quejas y reclamos.

Posteriormente se pasa a una etapa de verificación, donde se evalúa el cumplimiento de metas, el resultado de las encuestas de mercadeo, el tratamiento de las peticiones quejas

¹⁰³OT-PL-01 Sistema de Gestión de Calidad, versión 3.0

y reclamos de los clientes, el cumplimiento de las visitas a los clientes por parte de los asesores comerciales y mercaderistas, el seguimiento de los indicadores de gestión en el área comercial, las devoluciones de ventas del periodo su tratamiento y causas.

Finalmente se establecen las oportunidades de mejora y se llevan a cabo acciones correctivas a los diferentes procesos del área, así como el replanteamiento de metas e incentivos a los asesores comerciales de ser necesario.

Es así como la estrategia comercial de la empresa, logra cumplir con su objetivo primordial de satisfacción del cliente.

Por otra parte, es importante mencionar que la empresa no tiene un plan de marketing establecido en la actualidad, por el tipo de producto y cliente en el que estaba enfocado, sin embargo, el mismo será parte integral de la presente tesis de fin de master.

4.2.1 Descripción Detallada Del Producto

En la actualidad la empresa, cuenta con dos productos líderes, las Velas y los Velones, sin embargo ante el declive de los mismos, la empresa planea introducir otros productos al mercado, como estrategia de diversificación que ayude a cumplir el objeto del presente proyecto, crecimiento en ventas en mercados maduros mediante la diversificación del portafolio, estos productos son: Encendedores, Fósforos, Máquinas de Afeitar, Esponjillas y bombillos.

4.2.1.1 Velas

El significado principal de las velas, es un cilindro de cera o parafina principalmente, con un hilo o pabilo que se introduce en el centro y va de un lado a otro, el cual se enciende para dar luz, es decir, la vela es una fuente de iluminación.

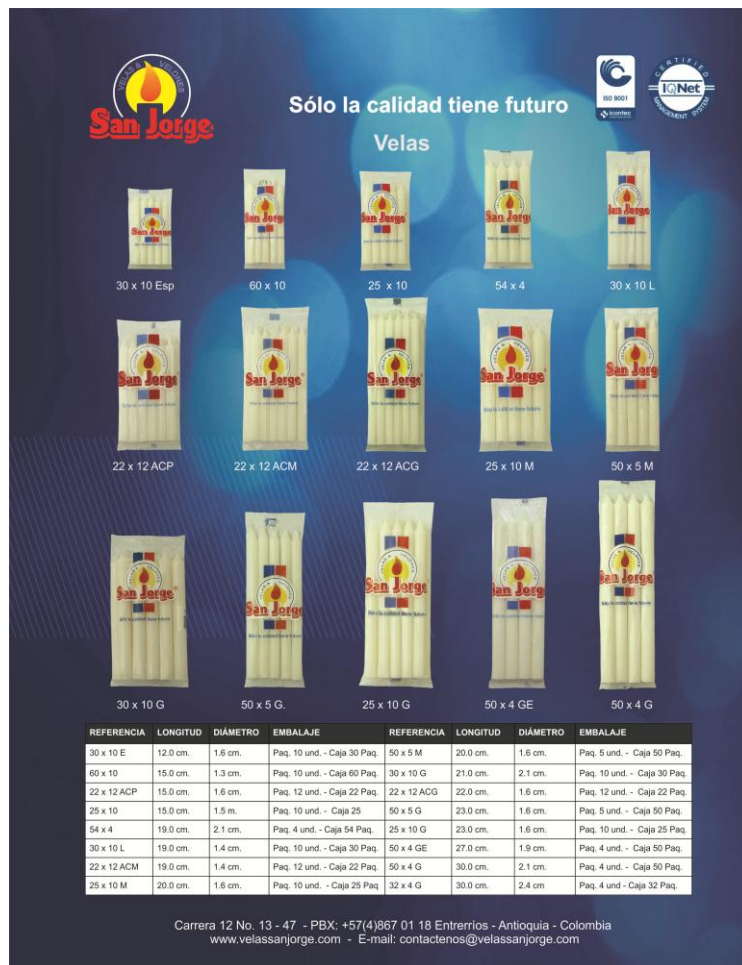


Gráfico 44: Catalogo velas (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)

Como se puede apreciar en el gráfico, las velas se tienen en diferentes referencias, Velas San Jorge cuenta con ciento ocho (108) referencias activas de Vela, dicha cantidad se debe a que por cada región se cuenta con una necesidad diferente, es decir no es la misma vela la que culturalmente es aceptada en la costa pacífica que en la costa atlántica, o en el centro del país.

Igualmente varían los embalajes en las embalas por las culturas regionales ya establecidas, embalajes tanto en número de velas por paquete como en paquetes por caja.

Las Velas se diferencian en su alto y diámetro, cada máquina de velas es de un diámetro (grosor) diferente, teniendo la posibilidad la empresa de fabricar velas desde 1.2 cm de diámetro hasta 2.4 cm de diámetro y con un alto variable desde los 11 cm hasta los 30 cm, formando esta ecuación una gran cantidad de referencias distintas para suplir los mercados.

En Colombia el uso de la vela, se da principalmente por tres (3) motivos, el primero de ellos es la necesidad, es decir poblaciones que aunque parezca increíble, aun no tienen energía eléctrica, o que la tienen pero sufren frecuentes cortes del servicio, por tanto requieren del producto para iluminarse en las noches, este tipo de clientes prefiere una vela larga y gruesa que supla sus necesidades.

El segundo uso se da por religión o cultura, este uso es dado a encender una vela a su santo de la devoción o a seguir un ritual cultural que implica el encender una vela, por lo general este tipo de clientes prefieren una vela mediana de un color específico.

Finalmente hay un tercer uso que se da por devoción, este uso es la mayor venta del año en la empresa, para la fiesta de la inmaculada concepción los días 7 y 8 de diciembre, donde en la gran mayoría de hogares colombianos por tradición se encienden velitas pequeñas de colores en las afueras de las casas, convirtiéndose en una excusa perfecta para pasar unas horas en familia.

Se puede apreciar entonces que el producto va en declive al ser su principal uso el de iluminación ya que en la actualidad se están electrificando todas las poblaciones del país o en lugares donde aún no se ha llegado con la misma se ha llegado con productos sustitutos con baterías.

Tabla 17: Descripción velas. (Fuente: Elaboración propia)

Producto	% Venta	% Mercado	Situación	% Rentabilidad	Usos
Velas Principal	60%	34%	Declive	15%	Iluminación Devoción

4.2.1.2 Velones

Los velones o también conocidos en gran parte de América como Veladoras, son simplemente velas de un diámetro mayor y normalmente un alto menor, con una utilización principalmente religiosa o de creencias como la brujería y una menor proporción son utilizados para decorar espacios, ahuyentar insectos o generar aromas agradables.

Los velones comercializados son de uso principalmente religiosos, ya que es el segmento del mercado que en mayor proporción consume los mismos, bien sea en épocas especiales como la Semana Santa, en festividades de santos o por devoción a un santo en específico.



Sólo la calidad tiene futuro

Velones






REF.	LONGITUD	DIAMETRO	EMPAQUE	COLORES
0	3.60 cm.	4.80 cm.	Display 12 uds. Caja 192 uds.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Amarillo
2	7.10 cm.	4.80 cm.	Display 12 uds. Caja 96 uds.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Amarillo
4	8.60 cm.	5.80 cm.	Display 5 uds. Caja 70 uds.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Amarillo
6	11.30 cm.	4.80 cm.	Display 12 uds. Caja 96 uds.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Amarillo
7	10.20 cm.	5.80 cm.	Display 5 uds. Caja 60 uds.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Amarillo

REF.	LONGITUD	DIAMETRO	EMPAQUE	COLORES
8	14.00 cm.	5.80 cm.	Display 5 uds. Caja 60 uds.	Azul, Rojo, Verde, Blanco, Morado, Rosa, Naranja, Amarillo
10	19.50 cm.	5.80 cm.	Display 5 uds. Caja 40 uds.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Amarillo
12	19.50 cm.	7.00 cm.	Display 5 uds. Caja 35 uds.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Amarillo
16	25.50 cm.	7.00cm.	Display 4 uds. Caja 24 uds.	Azul, Rojo, Verde, Blanco Morado, Rosa, Naranja, Amarillo
18	35.00 cm.	7.00 cm.	Display 4 uds. Caja 16 uds.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Amarillo



Ref. 20 Ref. 21 Ref. 22 Ref. 30 Ref. 50



Semanarios



Religiosos

REF.	LONGITUD	DIÁMETRO	COLORES	REFERENCIA	LONGITUD	DIÁMETRO	EMPAQUE	COLORES
20	20.00 cm.	11.00 cm.	Blanco, sobre pedido	Velón Semanario	2.0 cm.	4.2 cm.	Paquete 7 uds. Caja 18 paquetes	Surtido
21	20.00 cm.	9.00 cm.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Amarillo	12	19.5 cm.	7.0 cm.	Caja por 24 uds. Motivo surtido 3 x	Surtido o Imagen seleccionada
22	30.00 cm.	9.00 cm.	Azul, Rojo, Verde, Blanco y Amarillo	Religiosos	Del Número 8 al 18	Del Número 8 al 18	Según Referencia	Resucitado, Divino Niño, Sagrado Corazón, Virgen del Carmen, Santa
30	30.00 cm.	11.00cm.	Blanco, sobre pedido	Citronela	6.0 cm.	5.8 cm.	Display 5 Und. Caja 60 Und.	Verde, ayuda a repeler insectos
50	50.00 cm.	11.00 cm.	Blanco, sobre pedido	Velón envase de vidrio	15.5 cm.	4.2 cm.	Caja por 24 Unidades	Blanco, motivos: María Auxiliadora, Virgen del Carmen, Sello San Jorge

Referencias 21 y 22 con celofán

Referencias 20, 30, 50 sobre pedido

Carrera 12 No. 13 - 47 - PBX: +57(4)867 01 18 Entrerriós - Antioquia - Colombia
www.velassanjorge.com - E-mail: contactenos@velassanjorge.com

Grafico 45: Catalogo Velones (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)

Sin embargo Velas y Velones San Jorge, también produce algunos velones decorativos, pero de producción sencilla, rápida y a gran escala, ya que la mayoría de los decorativos son muy manuales por lo que dejan de ser rentables para la gran industria.

La veladora pequeña, suele usarse en restaurantes para ahuyentar insectos, debido al mínimo contenido de azufre que tiene la parafina pero suficiente para evitar que mosquitos se acerquen al sitio donde esta encendido el mismo, también se está desarrollando un velón específico para cumplir esta misión a través de mezclas con extracto de la planta de citronella.

“Velones de colores fuertes serán utilizados por brujos para “leer” el resultado del quemado y de esta forma tratar de predecir algún resultado en la vida del cliente que solicita el proceso, siendo el velón una forma para conectar el mundo terrestre con los espíritus.”¹⁰⁴

En el grupo de los velones se tienen ciento sesenta y dos (162) referencias activas, las cuales están dadas por su tamaño, unidad de empaque, color o etiqueta con la imagen del Santo requerido por el cliente.

Los diámetros en el velón van desde 4,2 Cm hasta 11 Cm y con unos altos variables desde los 2.5 Cm hasta 50 Cm según la posibilidad de producción de Velas y Velones San Jorge (en otras empresas pueden variar los diámetros y altos, no existe un estándar universal).

Se tiene una variedad de doce (12) Santos diferentes en etiquetas, los cuales son María Auxiliadora, Virgen de Guadalupe, Virgen del Carmen, Sagrado Corazón de Jesús, Resucitado, Divino Niño Jesús, Ecce Homo, Madre Laura, San Miguel Arcángel, San Jorge, Sagrada Familia, Santa Marta.

Igualmente se tienen algunos velones decorativos, que se caracterizan por ser altos y gruesos, su uso no es para el quemado, por tanto su consumo es menor. Para la brujería no se trabajan velones actualmente debido a que Velas y Velones San Jorge ha preferido apuntarle a un mercado más religioso.

Recientemente el mercado religioso ha remplazado los velones por máquinas que encienden un bombillo en forma de veladora cuando el feligrés ingresa una moneda, convirtiéndose el mismo en un sustituto del producto más seguro y más rentable para las iglesias, lo que ha venido ocasionando igualmente un declive en la venta de este producto, siendo la comercialización del mismo cada vez más complicada.

Tabla 18: Descripción velones. (Fuente: Elaboración propia)

Producto	% Venta	% Mercado	Situación	% Rentabilidad	Usos
Velón Principal	20%	15%	Maduro	30%	Brujería Devoción

4.2.1.3 Encendedores

Los encendedores, también llamados mecheras, candelas, o incluso chispas, tienen la función de generar fuego para encender algo, es un dispositivo portátil, que genera una llama por medio de la mezcla de gas con una chispa de fuego, dicha chispa es ocasionada por el roce de una piedra con otros elementos, que al abrirse la compuerta del gas genera una llama.

Dicha piedra tradicional en la creación del fuego por nuestros antepasados, también ha sido remplazada por un dispositivo electrónico que genera la chispa en cuanto es

¹⁰⁴ Tomado de institutoarcano.com

presionado a la vez que abre la compuerta que permite el brote del gas para generar la llama.

El encendedor tradicional tiene una medida entre 6 y 12 centímetros, siendo más comercial el de 12 Cm, en la composición del mismo, encontraremos que 1 Cm corresponde a la cabeza y el elemento que genera la chispa, mientras que el restante corresponde al cuerpo de la candela, lugar donde se guarda se encuentra el gas, valga la redundancia en estado gaseoso.

Dicho gas pasa por un filtro que permite controlar la presión con que bota este para generar la llama más adecuada posible, se debe cuidar que la misma no sea ni muy pequeña ni muy grande, evitando en todo momento que esta supere los 4 Cm de longitud, ya que puede ser peligroso.

La referencia de encendedor a comercializar de nuevo varía según la región del país, siendo más comercial el electrónico que es vendido para la costa atlántica y alguna parte del interior del país, mientras que para la costa pacífica se requiere una candela electrónica pero que además traiga un dispositivo adicional que funcione como linterna para facilitar los trabajos de minería, mientras que para la zona cafetera gusta la candela de rastrillo por tradición.



Grafico 46: Encendedores (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)

El encendedor se ha introducido en el portafolio como un complemento del producto de las Velas y Velones ya que las mismas necesariamente requieren de un generador de fuego para encenderlas, de esta forma se crece en ventas con un producto de diversificación que es dirigido al mismo tipo de clientes de las velas y los velones.

Tabla 19: Descripción candelas. (Fuente: Elaboración propia)

Producto	% venta	% mercado	Situación	% Rentabilidad	Usos
Candela Complemento	5%	12%	Crecimiento	25%	Dar fuego Encender

4.2.1.4 Fósforos

El fósforo es un elemento químico que proviene del griego luz, es reactivo al oxígeno produciendo fuego, su materia prima es el elemento químico con su mismo nombre y encontrado en la tabla periódica bajo el símbolo P.

En muchos países se conoce con el nombre de cerillas para diferenciarlo del elemento químico, estas cerillas es porque poseen un cuerpo formado por un papel recubierto de cera o parafina, en otros casos el cuerpo es de madera, pero siempre recubierto de parafina o cera para dar una buena combustión.

Este cuerpo va acompañado en la punta por una cabeza, la cual es producto de la mezcla del fósforo rojo con otros aditivos que evitan que el mismo se encienda con el simple contacto con el oxígeno y que requiere de una fuerza que lo active.

En la mayoría de países del mundo, el fósforo rojo está dejando de usarse, por regulaciones oficiales con el fin de evitar incendios, por tanto el fósforo se está empezando a hacer con mezclas de productos químicos, que solo se encenderán al hacer contacto con otra mezcla contraria, de esta forma la cabeza del fosforo tendrá una mezcla y la banda de seguridad donde se enciende llevará otra mezcla.



Grafico 47: Fósforos (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)

Velas y Velones San Jorge contribuyendo al desarrollo regional, se adapta a las regulaciones internacionales manejando solo productos de seguridad, lo cual pretende incentivar además en el país el consumo del mismo dejando de lado el consumo del fosforo tradicional que puede ser peligroso y por el cual se han registrado ya incendios en bodegas e industrias.

Para complementar la diversificación al tiempo que se desarrolla la región, se está buscando realizar la fabricación del fósforo en la región, para lo cual se requieren cerca de 50 puestos de trabajo directos, además de unas instalaciones físicas adecuadas para poder desarrollar este producto, al tiempo se deberá realizar un convenio por el desarrollo del cuerpo de bomberos del municipio por el riesgo existente en el producto.

Es importante mencionar que en este aspecto el sector público tiene una fuerte debilidad ya que conociendo que la empresa objeto de estudio tiene el presente producto y que lo está comprando a un tercero teniendo la capacidad de fabricación no se ha esmerado por

lograr que la empresa empiece a realizar por si misma este proceso desarrollando de esta forma la region.

Tabla 20: Descripción Fósforos. (Fuente: Elaboración propia)

Producto	% Venta	% Mercado	Situación	% Rentabilidad	Usos
Fósforo Complemento	2%	3%	Declive	15%	Dar fuego Encender

4.2.1.5 Máquinas De Afeitar

Una máquina de afeitar es una cuchilla, diseñada especialmente para rasurar la piel evitando cortaduras, su nombre más común es el de máquinas de afeitar aunque en algunos países como México (uno de los principales productores) se conoce como rastrillos.

Las principales máquinas son las desechables, las cuales están hechas para ser utilizadas un par de veces, posteriormente se desechan comprando una nueva máquina, lo cual produce una alta rotación del producto, tanto para hombres o para mujeres.

Actualmente las máquinas de afeitar son de acero inoxidable, hechas para evitar las cortaduras y a su vez la irritación de la piel, por lo que traen bandas lubricantes con vitamina E, además de diseños especiales para dar un mayor confort en el proceso de afeitado.

Estas máquinas aparecieron por primera vez antes de la primera guerra mundial, pero se desarrollaron especialmente en los años 60, donde además de utilizar una cuquilla se empezaron a sacar de dos, tres o más cuchillas, destacándose en la actualidad las cuchillas de cinco (5) o seis (6) hojas.



Grafico 48: Máquinas de afeitar (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)

Luego de estudiar los costos de Velas y Velones San Jorge se encuentra que el 10% de los mismos se encuentra en la logística, estudiado el mismo se encuentra que en un gran porcentaje los carros de la empresa salen con más de la mitad del espacio desperdiciado debido al peso de los productos descritos anteriormente, por tanto para la diversificación

del mercado se opta por buscar algunos productos de volumen para vender en los mismos clientes y que puedan ocupar esa parte del espacio del carro permitiendo disminuir el costo de atención por cliente.

De esta forma se logra diversificar el portafolio de productos al tiempo que se da un crecimiento en ventas y se mejora la rentabilidad de la compañía.

Se proyecta igualmente que posterior a la fase de introducción de este producto al mercado se cuente con asesores comerciales focalizados ampliando de esta forma la fuerza de ventas lo que permitirá generar nuevos puestos de trabajo en la compañía gracias a la diversificación.

Tabla 21: Descripción Máquinas (Fuente: Elaboración propia)

Producto	% Venta	% Mercado	Situación	% Rentabilidad	Usos
Máquina Diversificación	3%	0.5%	Crecimiento	150%	Personal Belleza

4.2.1.6 Esponjas

Las esponjas son utensilios de aseo, utilizados para la limpieza de diferentes trastes o elementos que requieran higiene para el cuidado de la salud humana, las esponjas absorben el jabón o similares, para luego volver a botarlo con la presión que se realiza sobre el objeto a limpiar.

Diferentes esponjas, se utilizan para limpiar diferentes elementos, incluso existiendo esponjas para una mejor limpieza del cuerpo humano, lo que con la creciente conciencia en el cuidado de la higiene se va volviendo un producto de más alta rotación cada día.

Su nombre varía en varias regiones, conociéndose en algunos como brillos, esponjillas, esponjas, estropajos, entre otros nombres culturales, pero con el mismo efecto y utilización en todos estos lugares.

Esponjas



Gráfico 49: Esponjas (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2015)

El producto de las esponjas cumple el mismo objetivo que el producto de las máquinas de afeitar, en ambos casos se lanzan los productos con marcas diferentes a San Jorge, con el objetivo de en el futuro proyectar una nueva línea en el portafolio que permita una dedicación exclusiva de una fuerza de ventas, todo esto permitirá ampliar las posibilidades de la región al tiempo que la empresa crece utilizando la diversificación como estrategia empresarial.

Tabla 22: Descripción Esponjas (Fuente: Elaboración propia)

Producto	% Venta	% Mercado	Situación	% Rentabilidad	Usos
Esponjas Diversificación	5%	5%	Crecimiento	25%	Doméstico Aseo

4.2.1.7 Bombillos

¿Por qué no se venden las velas? Porque ya todas las poblaciones están electrificadas.
¡Entonces vendamos luz!

Lo anterior fue la conclusión para incluir en la línea de productos a diversificar el sustituto de las velas.

El Bombillo ahorrador o La lámpara compacta fluorescente o CFL (sigla del inglés compact fluorescent lamp) es un tipo de lámpara fluorescente que se puede usar con casquillos de rosca similar a los de los bombillos de filamento incandescentes (rosca Edison). También se la conoce como:

- Lámpara ahorradora de energía
- Lámpara de luz fría
- Lámpara de bajo consumo
- Bombilla de bajo consumo
- Bombillo ahorrador (Colombia, Venezuela)

En comparación con las lámparas incandescentes, la lámpara compacta tiene una vida útil mayor y consumen menos energía eléctrica para producir la misma iluminación. De hecho, la lámpara compacta ayuda a ahorrar costos en facturas de electricidad, en compensación a su alto precio esto se estima dentro de las primeras 500 horas de uso.



Grafico 50: Bombillo LED (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)

De la mano de la introducción del bombillo LED vendrá el impulso del beneficio tributario para las empresas que utilicen este tipo de energía lo cual contribuirá fuertemente con el desarrollo local al disminuirse los costos de consumo de energía, los costos de energía misma y al tiempo que se evita una nueva crisis energética como la vivida en los años 90 o en la actualidad.

Tabla 23: Descripción Bombillos (Fuente: Elaboración propia)

Producto	% venta	% mercado	Situación	% Rentabilidad	Usos
Bombillo Sustituto	5%	15%	Crecimiento	25%	Doméstico Iluminación

4.3 Precio

Los precios de venta, son establecidos mediante un sistema de costos y un porcentaje o margen de ganancia que determina la Gerencia General; estos se encuentran contemplados en el sistema denominados: "lista 5", es decir dan un 5% de comisión inicial al asesor comercial, y adicionalmente se cuenta con las "listas 8, 10 y 3%". Los asesores comerciales requieren previa autorización, por parte de la Gerencia General, para vender por debajo de la lista 3%.

La bonificación y descuentos se realizan mediante requerimientos establecidos o parámetros de ventas, puede ser en bonificación en productos o descuentos comerciales, en algunos casos especiales con algunos representantes de ventas o en zonas específicas se manejan exenciones al momento de facturar la bonificación o descuento.

Para bonificaciones superiores al 8% se verá afectada la comisión en un 1%, para el velón se autoriza una bonificación de una paca en 10 de la misma referencia sin verse afectada la comisión del asesor comercial.

4.3.1 Plan de precios

El precio es la herramienta de marketing para la que es más difícil realizar un Plan. La fijación del precio del producto es crítica ya que debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y conseguir un beneficio, y deber ser suficientemente bajo como para ser competitivo. El Plan para el Precio, requiere flexibilidad, disciplina y juicio para lograr ser competitivo, complementar la posición del producto y maximizar ventas y beneficios.

Se puede definir el precio como el valor monetario del producto. Hay muchos factores que afectan el precio del producto, tales como:

Costos. El costo de un producto es usualmente el factor que más afecta el precio de venta. El costo viene dado por: materiales necesarios para la fabricación, costos de fabricación, de distribución, de marketing, de ventas, etc. Hay que calcular todos los costos para fijar un precio que los cubra y proporcione beneficios.

Los costos pueden clasificarse en fijos y variables; los costos fijos son los que se producen independientemente de la cantidad del producto vendido; los costos variables son proporcionales a la cantidad del producto vendido. Una política agresiva de precios debe asegurar que se cubran los costos variables, de otro modo sería conveniente revisar la viabilidad del producto. De todas formas una política tan agresiva solo puede mantenerse a corto plazo, en el largo plazo se debe asegurar que el precio cubra tanto los costos fijos como los variables y proporciones un beneficio adecuado.

Competencia. Un cambio en los precios de la competencia causa movimientos relativos en todo el mercado. Un estudio de precios a largo plazo permite estimar la demanda.

Tipo de Producto. El tipo de producto ocasiona grandes diferencias en las decisiones sobreprecios. Un producto puede ser nuevo o estándar; en el primer caso se tiene más libertad en el precio, dando lugar a un posicionamiento determinado.

Para Velas y Velones San Jorge, como se mencionó en la política comercial, el precio será dado por el costo final del producto (costos fijos + costos variables + gastos) + un margen de rentabilidad, definido por la gerencia general para cada producto.

El producto de menor margen será la vela y los productos de mayor margen serán los importados, los productos comprados a proveedores nacional y distribuidos por la empresa, deberán tener un margen bruto entre un veinte (20) y treinta por ciento (30%) según los factores mencionados de competencia y tipo de producto.

La lista precios de Velas y Velones San Jorge, estará dada según los canales, partiendo de un canal tradicional con una Lista de precios número cinco (5), para así llegar a las demás listas.

El nombre de la lista, está definido por el porcentaje de comisión inicial que recibe el asesor comercial de la empresa, siendo entonces la lista uno (1) el correspondiente a un 1% de comisión para el asesor comercial por la venta.

Los almacenes de cadena, son negocios realizados directos por la compañía y con un tratamiento especial, por lo cual no se determina en estos un % de comisión para los asesores comerciales. Los almacenes de cadena tienen un costeo especial y el porcentaje de margen corresponde al margen bruto, por lo que este disminuye según los costos variables de mercadeo, pudiéndose invertir en este rublo hasta un veinte por ciento (20%).

El plan de precios de la compañía, busca manejar una estructura de rentabilidad, tanto para Velas y Velones San Jorge, como para sus asesores comerciales, buscando que por cada punto de ganancia que tenga el asesor comercial, la empresa reciba una rentabilidad entre cinco y diez (5 y 10) puntos, manteniendo de esta forma un equilibrio comercial.

Todo precio por fuera de las listas, deberá ser aprobado por la dirección comercial o la gerencia general, dejándose siempre por escrito las afectaciones que esta negociación pueda tener en las comisiones del asesor comercial.

Se podrá salir de las listas de precios en los casos de: Apertura de zonas, disputa de plazas con la competencia, negociaciones para eventos especiales. No podrá en ningún caso venderse a pérdida.

4.4 Distribución

El plan de operaciones, es el procedimiento adecuado para coordinar, realizar, supervisar, el despacho de la mercancía a los clientes de Velas y Velones San Jorge.

El proceso actualmente inicia con la preparación de la correría, pasando por el despacho del producto y terminando en la entrega satisfactoria a los clientes.

Despacho de mercancía es el envío de producto terminado a un cliente en cualquier lugar del país, este proceso incluye las siguientes actividades:

- Novedades enviadas por los asesores comerciales

- Preparación y realización de correría
- Selección de vehículo
- Cargue
- Despacho

El proceso deberá empezar a contemplar también la entrega a los clientes como parte de la reestructuración del plan de operaciones.

El Auxiliar Administrativo recibe todas las novedades de los asesores comerciales por cliente, estas son ingresadas al sistema GyG especificando el tipo de novedad (Cambio, obsequio, muestras, devolución.) e impresas tres (3) copias para posterior procedimiento. Igualmente, recibe de parte de facturación la relación de pedidos detallados y todas las facturas correspondiente a la correría del asesor comercial.

El auxiliar administrativo en el documento relación de pedidos detallado, verifica que el número de la factura y el valor de la venta coincidan con la factura real, además verifica que las notas de las novedades estén acorde con las notas en las facturas. Ejemplo: Si en la relación de pedidos detallados dice Contado, en la factura debe decir contado.

Una vez verificado lo anterior, se clasifican las facturas por correría y dentro de cada correría se clasifican las facturas por pueblo, organizando la numeración de menor a mayor por facilidad de identificación.

A esta documentación, se le adjuntan dos (2) copias de la novedades al cliente que le corresponda, igualmente se le adjuntan las novedades especiales, siempre y cuando haya correría para este pueblo. Una vez finalizado este proceso, el Auxiliar Administrativo imprime del sistema GyG cuatro (4) copias de la relación salida correría y relación salida correría por pueblo.

En el documento salida correría por pueblo, verifica la cantidad de facturas y el número, con las facturas impresas. Finalmente, suma la cantidad de kilogramos de mercancía enviada por pueblos y debe coincidir con la cantidad de kilogramos de la relación salida de correría. El Auxiliar Administrativo diligencia el formato Salida de correría.

El Jefe de ruta de los vehículos que transportan la mercancía y el peso en toneladas de las correrías correspondientes, se asigna el vehículo que realiza la ruta y se complementa el formato salida de correría con los datos del conductor y el vehículo.

Durante el transcurso de la semana, los operarios que realizan las piñatas o pedidos especiales preparan los pedidos, estos son marcados con el nombre y el código del cliente, la ciudad para donde se envía y el número de cajas correspondientes para el mismo cliente, estos son ubicados de acuerdo a la correría, para que en el momento del despacho sean cargados al vehículo correspondiente.

Las personas encargas del área de Gestión de Calidad realizan el control a los pedidos empacado por los operarios en el área de piñatas donde se verifican los pedidos según cliente aleatoriamente, verificando que las cantidades y colores de los productos coincidan con los solicitados por los clientes, identificando la persona responsable y la

novedad encontrada, con el fin, de evitar inconsistencia con estos pedidos despachados a los clientes.

El jefe de despacho recibe la relación salida por correría, verifica que el número de facturas correspondan a las que la documentación se refiere según el pueblo, igualmente verifica las novedades.

El jefe de despacho clasifica los pedidos a despachar por producto así: velón de color, velón surtido, vela blanca y vela de color para mejor identificación visual de los productos a despachar, además realiza una nota manual con el nombre de los pueblos donde se despacharan piñatas.

Esta información es entregada al auxiliar de bodega, quien es el encargado realizar la selección de los productos para completar el pedido y al mismo tiempo de cargar el carro en el cual los pedidos serán enviados.

El Auxiliar de bodega se encarga de verificar las referencias y las cantidades físicas con las cantidades solicitadas por el cliente, además, verificar que las piñatas sean incluidas en el viaje correspondiente.

La relación de pedidos es entregada nuevamente al jefe de despacho, quien se encarga de retirar del inventario todos los productos despachados y archivar la documentación.

Una vez el vehículo este cargado, el auxiliar de bodega le entrega al conductor la documentación respectiva y el conductor firma como constancia de recibir el viaje completo.

Toda esta operación se realiza desde el municipio de Entreríos – Antioquia, realizando desde allí todos los despachos al territorio nacional, el tiempo de entrega del producto, según la zona de despacho es de dos (2) a doce (12) días calendario.

Con el cambio en el modelo de negocio, se hace necesario mejorar en los siguientes aspectos de forma continua:

- Menores tiempos de entrega
- Mayor disponibilidad del producto
- Menores costos logísticos
- Disminución de errores en el proceso
- Estandarización de procesos
- Medición de satisfacción del cliente
- Mayor comunicación entre la fuerza de ventas y el personal logístico.

Para mejorar en estos procesos, se propone reestructurar el plan de operaciones de la empresa, con los siguientes cambios.

Menores tiempos de entrega:

Al estar concentrada toda la operación de la empresa en el municipio de Entreríos, las poblaciones más distantes a este, presentan tiempos de entrega altos, ocasionando que

se retrase la rotación del producto, se dé un cubrimiento por parte de la competencia y se incrementen los costos logísticos.

Para mejorar en este aspecto, es requerido el modelo de bodegas satélites y zonificación de la empresa en varias subregiones.

Se define como bodega satélite, aquella bodega en alquiler que se utiliza para el almacenamiento temporal de inventario en períodos altos o “picos”. Con lo cual se pretende encontrar la localización geográfica idónea de una bodega satélite entre “n” posibles ubicaciones, satisfaciendo la demanda y optimizando costos operacionales, debido a que existen meses como diciembre donde la demanda de muchas empresas aumenta, siendo esta transitoria. Por ello, en el análisis se utiliza “el método del centro de gravedad”, el cual es un método en el que se consideran las distancias y los volúmenes de artículos que hay que consignar a los clientes, permitiendo cubrir la demanda con el menor costo posible.¹⁰⁵

Analizado el modelo propuesto por Enrique y Armando para la búsqueda de una bodega satélite, se encuentra que pueden existir cuatro (4) posibles ubicaciones para las mismas, una en el centro del país en Bogotá, una en el sur del país en Pasto, una en eje cafetero en Armenia y finalmente una que abastecerá los Santanderes y Venezuela en Bucaramanga.

Buscando que estas bodegas puedan ser financieramente sostenibles, se recomienda para la ciudad de Bogotá una bodega compartida, con uso principalmente para San Jorge en los meses de Octubre – Diciembre para el pico alto de ventas en temporada, y con utilización permanente para nuevos productos del portafolio y referencias de mayor rotación en vela y velón.

En la ciudad de Pasto, se recomienda una bodega amplia, que permita disminuir los costos logísticos, permaneciendo en la misma todos los productos de venta de la empresa en la zona, el principal objetivo de la empresa será poder mandar el carro del menor costo posible a la zona, logrando así aprovechar el espacio que deja el transporte para hacer el punto rentable en dicha ciudad.

Para la ciudad de Armenia, se debe trabajar una bodega que permita el almacenamiento de materia prima, ya que en la zona se encuentra mucha fabrica casera que requiere de este servicio, al igual que es necesario mantener en la misma producto que pueda abastecer un tienda a tienda en las zonas de Manizales, Armenia, Pereira y los municipios cercanos, para ello será necesario implementar inicialmente el modelo de tienda a tienda en estas poblaciones.

Finalmente con el objetivo de cubrir rápidamente la zona de Norte de Santander y el vecino país Venezuela, zonas donde se comercializa fuertemente los productos que hacen parte del nuevo modelo de negocio, se deberá tener una bodega bien sea en Bucaramanga o la ciudad de Cúcuta, donde se maneje principalmente las referencias de alta rotación, logrando abastecer rápidamente los clientes.

¹⁰⁵ Pinela, (2014)

Las demás zonas del país principalmente la costa norte, continuará siendo abastecida desde la central de la empresa en el municipio de Entrerriós.

Mayor disponibilidad de producto

Una de las dificultades logísticas encontradas con el actual modelo de negocios, radica en el posible agotamiento de productos importados, lo que ocasiona la pérdida de clientes por la continuidad en el despacho de los mismos.

Para lograr una mayor disponibilidad de producto, y aprovechando el modelo de bodegas satélite, se deberá realizar una mayor importación de los mismos, en especial aquellos que no tienen fabricación nacional o en la región y que su tránsito tarda aproximadamente tres (3) meses: Encendedores, Máquinas de afeitar.

Así mismo para lograr una mayor disponibilidad de producto, se recomienda tener como contingencia un proveedor nacional que pueda fabricar las esponjillas en caso de tener agotados en la empresa, mejorando de esta forma el proceso logístico y de compras.

Menores costos logísticos

Los costos logísticos de la empresa Velas y Velones San Jorge, son demasiado altos para el estándar de otras empresas, ya que para nuestra empresa, en promedio se tiene entre un diez por ciento (10%) y un doce por ciento (12%) de costo logístico, por tanto se deberá buscar optimizar el mismo, reestructurando el plan de operaciones, en este sentido, se analizan los costos que más influyen en la empresa y se determina, realizar los siguientes cambios:

- Tener personal vinculado y fijo en la empresa para el cargue y descargue en planta, ya que el costo de capacitación de nuevo personal y su alta rotación está dificultando el proceso en la empresa.
- Tener personal vinculado en las zonas donde se tenga bodega satélite, disminuyendo los costos de cargue y descargue en cada una de estas.
- Realizar informes semanales del costo de las rutas, detectando posibles fallas en los vehículos o sobrecostos anormales en las rutas.
- Realizar un análisis periódico de rentabilidad en las zonas, determinando de esta forma cambios continuos en el plan de operaciones.

Disminución de errores en el proceso

Diferentes errores se presentan en el proceso de operación debido al incremento en las referencias que se manejan durante la reestructuración del modelo de negocio, razón por la cual se requiere reestructurar procesos con el fin de disminuir errores.

Para ello se implementará:

- Sistema de picking por código de barras, (evita faltantes, errores en referencias y mide productividad)
- Muelles de carga (permite más de un cargue al tiempo, agilizando también los tiempo de entrega, permite un picking previo que disminuye errores)

- Formato de devoluciones (permite un mejor servicio al cliente y errores en el proceso de devoluciones, cambios o averías.)

Estandarización de procesos

Con el objetivo de estandarizar los procesos, se debe de comunicar inicialmente a todas las partes que intervienen en el proceso, el cambio en el modelo de negocios, posteriormente se estandarizarán los procesos en el siguiente orden:

- Cambio en las terminologías utilizadas, por nombres globales (ejemplo: piñatas por picking).
- Ajuste en el procedimiento de despachos con los cambios mencionados
- Creación de manuales e instructivos del procedimiento.
- Creación de formatos que ayuden a medir la efectividad del área de despachos
- Creación de indicadores operacionales

Medición de satisfacción del cliente

“Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se administra”, si bien se debe de dar un cambio en la estructura del plan de operaciones, también se debe de medir el impacto que este cambio ha tenido en los clientes y si los mismos se encuentran satisfechos con el cambio.

Con el objetivo principal de toda gran empresa, de tener unos clientes satisfechos, el cambio en el plan de operaciones, también debe contemplar incentivos para el personal logístico si el cliente se encuentra satisfecho.

Para definir estos incentivos, será necesario incluir en la encuesta anual de satisfacción del cliente, la conformidad frente al servicio de entrega por parte del personal logístico, así mismo se deberá medir la satisfacción de los asesores comerciales frente al trabajo de entrega realizado.

Mayor comunicación entre la fuerza de ventas y el personal logístico.

Uno de los pasos de una buena venta, es una buena entrega, si la entrega no se hace conforme a lo esperado por el cliente, no se tendrá una venta finalizada de una forma correcta, para que este proceso se pueda dar en forma correcta se debe mejorar la comunicación entre la fuerza de ventas y el personal logístico.

Al no tener los conductores una misma ruta asignada cada semana, sino que la misma es variable según la venta de la ruta y la disponibilidad de transporte, constantemente se presentan fisuras en la comunicación, entorpeciendo los diferentes procesos.

Para ello se deberá entonces establecer como política, el envío de correo electrónico con cada despacho a los asesores comerciales, para que estos conozcan su entregador asignado, mejorando de esta forma la comunicación directa inicial entre las partes.

Igualmente y como parte del incentivo recibido por la fuerza de ventas y el personal logístico, se tendrá una variable, que califique la colaboración del entregador al asesor comercial y del asesor comercial al entregador, optimizando de esta forma el trabajo en

equipo y dando como resultado un cliente más satisfecho, dispuesto a probar los nuevos productos de la empresa por su buen servicio.

4.5 Promoción

La imagen corporativa debe ser consistente con el posicionamiento de producto de la compañía, de la línea de productos, o de la marca. Cualquier incongruencia entre la imagen corporativa total y las posiciones de las ofertas individuales del producto será confusa para los clientes potenciales y tenderá a reducir la rentabilidad.

Una imagen corporativa acertada debe también ser creíble. Es decir, la imagen debe estar relativamente cerca de sus comportamientos reales para resultar creíbles.

En la imagen corporativa de Velas y Velones San Jorge, consideraremos los siguientes elementos: Nombre o marca, Presentación de los productos, colores, logotipo, eslogan, los cuales serán descritos en el presente trabajo.

4.5.1 Logo

La empresa manejará dos tipos de logos, uno con los denominados banderines y el eslogan, y el otro que tan solo corresponderá al arte natural del logotipo.

El logo, deberá llevar los siguientes colores codificados en el pantone universal:

Amarillo:	Pantone 116C
Azul:	Pantone 294C
Rojo:	Pantone 485C



Grafico 51: Logo con banderines (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)



Grafico 52: Logo sin banderines (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)

El logotipo busca dar una imagen de luz y confianza a los productos de la empresa, el mismo está dado por el nombre San Jorge, que representa al guerrero que se ha convertido en un mito a nivel global y representa justamente la fuerza, lucha, con la que se trabaja en la empresa, lo guerrero que es San Jorge en el mercado.

En la letra J se presenta la formación de un velón, acompañada por la llama que representa la luz de lo que realizamos, a su alrededor los productos básicos de las Velas y los Velones.

Su color amarillo hace referencia a la luz producida por la llama, el color rojo representativo de San Jorge mientras que el color azul nos muestra lo profundo de nuestros mares, recordándonos la visión internacional que debe de tener la empresa.

En la reestructuración del modelo de negocio, deberá analizarse el cambio a futuro del logotipo, donde se busque dar una imagen enfocada a diferentes productos y no solo enmarcada en las Velas y Velones que se manejan en la actualidad.

4.5.2 Eslogan

“solo la calidad tiene futuro”

El eslogan es un lema publicitario, que representa a la empresa, es el complemento que siempre debe de llevar el producto y que hace referencia a la característica principal de la marca, la calidad.

Con este eslogan se busca llegar al cliente, con un mensaje claro, comprar calidad, factor diferencial de San Jorge con otras muchas marcas, que además hace que el consumidor se sienta satisfecho desde el momento de la compra con el producto.

El eslogan “solo la calidad tiene futuro” es de fácil recordación y se ha quedado en la mente del consumidor de Velas y Velones San Jorge, que siempre lleva el producto claro de que es un producto de calidad, el cual ya identifica a la marca en el mercado.

La calidad hace referencia al producto, al servicio y hasta los procesos de la empresa, razón por la cual, siendo coherentes con este eslogan y principio la empresa obtiene la certificación ISO 9001:2008.

Buscando mantener uniformidad y un mensaje claro y directo al consumidor sobre las marcas, el slogan de la marca LUBA será “Calidad e innovación”



Grafico 53: Logo ICONTEC e IQNET (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)

4.5.3 Medios y Material Promocional

El material promocional de la empresa, está dividido en promoción para el punto de venta del cliente, promoción para el cliente de la empresa, promoción para el consumidor de la empresa y promoción para medios masivos de comunicación.

El material en el punto de venta del cliente, es llamado material P.O.P por sus siglas en inglés, Point of Purchase (punto de venta), este material, busca generar permanencia de la marca y se realiza a través de varios elementos en los que se imprime la información de la empresa o del producto.

El POP, tiene la particularidad de unos bajos costos asociados al mismo, impactando directamente al consumidor del producto, evitando la gran inversión en cadenas masivas de comunicación, igualmente ayuda a la fidelización del cliente en los mercados maduros, buscando que el consumidor no los vea como una publicidad más, sino como la cercanía de una marca.

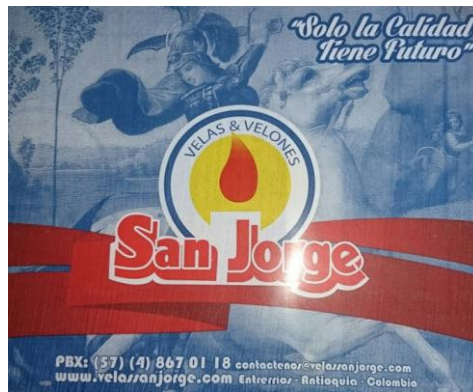


Grafico 54: Plástico para forrar gondolas (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)

El plástico para forrar gondolas, se utiliza para delimitar espacios asignados en los puntos de venta a la marca Velas y Velones San Jorge, dicha delimitación permite posicionar la marca, resaltar la imagen, dar una mayor seriedad a la gestión empresarial y generar recordación y disminuir espacios a la competencia.

Este material es utilizado, en autoservicios, supermercados y tiendas de gran magnitud, que permiten su utilización forrando los espacios asignados para el cliente, conocidos como gondolas.



Grafico 55: Exhibición San Jorge (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2016)

Igualmente para los puntos de ventas de los clientes, se tiene el material promocional de los “Habladores”, los cuales buscan recordarle al cliente, que debe de tener velas en sus casas, volviéndolas parte integral del consumo del cliente.



Grafico 56: Hablador Publicitario (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2014)

Igualmente como habladores en los puntos de venta, se utilizan pedazos de cartulina con una impresión de alta calidad, que buscan anunciar el precio del producto al consumidor, generando recordación de marca, al tiempo que facilitan la identificación del consumidor con el producto y la labor de mercadeo en los diferentes puntos de venta.



Grafico 57: Hablador para precio (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2016)

Igualmente, para los puntos de venta minoristas, que buscan manejar la venta de velas por unidades, lo cual es bastante común en el sector, y sobre todo en los extractos bajos, se manejan exhibidores de velas a granel, que permiten al cliente escoger la unidad o al tendero despacharla con total facilidad.



Grafico 58: Exhibidor de unidades (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2013)

Por otra parte con el cliente directo, se trabaja otro tipo de material promocional, el cual va enfocado a fidelizar el mismo con la marca, a generar recordación del proveedor y a permitirle tener siempre a mano los datos de contacto o del producto, para ser la primera alternativa al momento de realizar la compra.

Entre este tipo de material promocional encontramos agendas, cuadernos, lapiceros, vasos, calendarios, camisetas, entre otros. Los cuadernos y agendas son los más apetecidos por los clientes, esperando año tras año la fecha de fin de año para recibir el detalle promocional por parte de la empresa. Los cuadernos se diseñan proyectando la imagen internacional de la empresa, siendo diferente el diseño del mismo cada año.

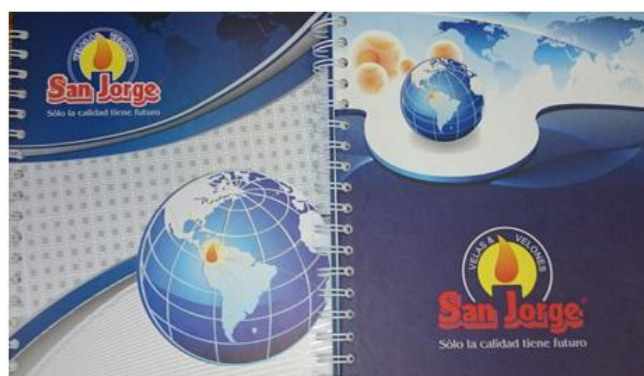


Grafico 59: Cuaderno Promocional (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2014)

De esta misma forma y con el objetivo de impactar al mayor número de clientes posibles, se entrega a todos los clientes activos de la empresa, el calendario con material promocional referente al interés comercial de la compañía para el siguiente año, este calendario está diseñado de forma que pueda ser utilizado en espacios pequeños, con el

objetivo de lograr que el cliente lo conserve en su escritorio, recordando siempre la marca San Jorge.



Grafico 60: Calendario Promocional (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2015)

Igualmente se entrega a los clientes, diferentes detalles en épocas del año, o con el fin de promocionar algún evento especial, entre ellas se han manejado camisetras, balones, mug, reloj, agendas, anchetras, ponchos, gorras, velas decoradas, chalecos, calculadoras, camibusos.



Grafico 61: Detalles Promocionales (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2014)

De la misma forma se realiza entrega de material promocional directo a los clientes, se tiene material promocional enfocado en los consumidores, que busca brindar cercanía a los mismos con la empresa, logrando de esta forma que sean fieles a la compañía, a la marca y al producto.

Entre este material destaca, novenas de aguinaldos para la época de diciembre, en donde hay un mayor consumo de las Velas y Velones, lapiceros, borradores, tacos para notas, imágenes religiosas, entre otros.



Grafico 62: Novena de Aguinaldos (Fuente: Velas y Velones San Jorge, 2014)

Finalmente, la promoción en medios masivos de comunicación, se encuentra bastante restringida debido a su alto costo, lo que ha llevado a Velas y Velones San Jorge a buscar ser agresiva en los puntos de venta, sacando ventaja competitiva de esta forma.

Sin embargo, en épocas de temporada como la navidad, la empresa busca realizar alianzas comerciales con cadenas regionales de radio, para transmitir Jingles promocionales a cambio de producto para regalar a los oyentes, dicha estrategia se ha implementado con éxito en varias regiones del país.

La cuña radial se da con el siguiente guion:

- *Buenas don José*
- *Qué se le ofrece?*
- *Vengo por el mercado, deme lo de siempre, y que no falten las velas para la finca y los velones para mi mujer.*
- *Y las velas de color para diciembre*
- *Pero eso sí, que sean San Jorge.*
- *Eso sí!, porque solo la calidad tiene futuro.*
- *Velas y Velones San Jorge, pídalos en tiendas, supermercados y autoservicios.*

En cuanto a publicidad en televisión por los altos costos, está descartada en el presente plan de marketing para la empresa.

Se da igualmente vinculación a eventos de clientes como lo son: dotación de uniformes a equipos de futbol, participación de festividades regionales y/o religiosas, participación de aniversario, pautas en revistas religiosas, entre otras publicaciones a fines. Todo lo anterior ayuda a dar una visualización de marca en el mercado en general.

Finalmente la publicidad en medios, se da también mediante la gestión con diarios, cadenas regionales, participación en eventos masivos y radio, en donde se busca de una forma coordinada poder brindar entrevistas para estos medios, logrando destacar así tanto marca como producto en los diferentes medios.

CAPITULO 5 METAMORFOSIS DEL MODELO DE NEGOCIO

5.1 Introducción

La metamorfosis en el modelo de negocios de Velas y Velones San Jorge, será la guía que describa los cambios a realizar para alcanzar la diversificación del modelo de negocio, detallando en este las estrategias, recursos, acciones, y tiempos para lograr los mismos, al tiempo que se logra el desarrollo municipal de la mano del desarrollo del sector privado.

El plan dirá lo que tiene que hacer cada actor del proceso en cada momento, evitando dejar situaciones al azar, donde se puedan cometer errores decisivos para la gestión empresarial, por lo cual se requiere de un estudio detallado, puntual, analítico, reflexivo, donde su conclusión será justamente la metamorfosis del modelo de negocios de Velas y Velones San Jorge.

Se describirá entonces en el mismo, de una forma detallada los productos y procesos que afectan a la compañía, su situación actual en el mercado, así como la situación esperada en el mismo, se definirá su imagen corporativa, su eslogan, su plan de comunicaciones, su plan de mercadeo interno, su material promocional y los medios por los cuales se llevará al cliente o consumidor, así como las estrategias de ventas, tanto de ingreso al mercado como de consolidación y expansión.

Igualmente se establecerá una guía de precios, de mercadeo y de ventas que permitan consolidar un crecimiento acorde a las necesidades de la empresa, se definirá una cultura corporativa integral que tenga claro su objetivo de lograr consolidar la empresa y el municipio.

Como fase final, se dictarán las pautas para la implementación de la metamorfosis, y se realizará un análisis financiero que dicte las pautas para lograr los objetivos financieros en cada uno de los productos que está introduciendo la empresa como parte de su crecimiento y el de la región.

Loveday (216) “La diversificación es la base de la teoría moderna en los negocios, pero mal entendida nos puede llevar a subestimar los riesgos”

5.2.1 Vela

En Colombia se dio la mezcla de tres culturas tras la Conquista: indígenas americanos, europeos —españoles, en su gran mayoría— y africanos. Como resultado, surgieron los mestizos (descendientes de amerindios y blancos), mulatos (descendientes de negros y blancos) y zambos (descendientes de amerindios y negros). Al país también arribaron árabes, judíos y gitanos en menor proporción.

Debido a la constante mezcla y heterogeneidad de la población colombiana actual, hoy en día no se puede hacer una clasificación esquemática en cuanto a etnicidades. Es, quizá, una de las causas y virtudes más destacadas de los colombianos: una Colombia multicultural que ha permitido la riqueza en expresiones sociales que hoy nos caracterizan ante el mundo.

Cada cultura y cada región, tienen una rotación específica del producto como se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 24 Rotación de producto en las diferentes culturas (Fuente: Elaboración propia)

Departamento	Vela o Velón	Referencia interna	Alto (cm)	Diámetro (cm)	Gr.
Cundinamarca: En especial rota la vela acanalada de 12 unidades.	22x12 ACGD2	20169	20	1.4	304
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
Costa atlántica: se caracteriza por la rotación de la vela grande de 10 unidades.	30x10 G	20041	21	2.1	610
	36X10	20107	21	1.8	438
	30X10 L2	20171	17	1.4	223
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
Costa pacífica: igualmente tiene una preferencia por velas grandes, pero de 4 unidades por paquete.	50x4 GE2	20168	27	1.8	234
	50X4	20086	24	1.7	186
	50X4 G	20016	30	2.1	353
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
Antioquia: se ve una rotación en tres tamaños, pequeña, mediana, grande, paquetes por 10 unidades, alto consumo de velón.	60x10	20021	15	1.3	175
	30X10	20028	18	1.5	280
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
	VELÓN 12	21013	19.5	7.0	595
Valle y cauca: rotación muy parecida a la de Antioquia, exceptúa Buenaventura que se considera como pacifico.	25x10	20002	15	1.5	220
	30X10	20028	18	1.5	280
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
Huila – Caqueta: se presenta una particularidad en esta región, para la vela ser comercial, preferiblemente debe ir color rojo en la parte de abajo, la vela es llamada por los indios Coli-Roja.	Vela Cola Roja	20164	23	1.6	416
	25X10 E	20114	20	1.5	295
	30X10 G	20041	21	2.1	610
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 12	21013	19.5	7.0	595
Putumayo: la vela de	54x4	20037	19	2.1	222

rotación se da en 4 o 5 unidades por paquete, vela grande preferiblemente.	50X4 GE	20100	27	1.9	260
	50X5 G	20004	23	1.6	206
	VELÓN 12	21013	19.5	7.0	595
Tolima: se tiene una preferencia por la vela grande, la clase alta, la prefiere mediana.	30X10 L2	20171	17	1.4	223
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	36X10	20107	21	1.8	438
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
Nariño: se tiene la característica de manejo de velas por 4, 10, 20 unidades, todas con un peso similar por paquete, la vela debe llevar el nombre de vela pastusa.	Vela Pastusa 50x20	20061	12	1.3	264
	Vela Pastusa 50x10	20060	16	1.5	247
	Vela Pastusa 50x4 GE	20100	27	1.9	260
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 8	21008	19.5	5.8	410
Eje cafetero: rotación muy similar a la de Antioquia, con pequeñas variaciones, alta rotación en velón.	30X10 L2	20171	17	1.4	223
	25x10	20002	15	1.5	220
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	VELÓN 4	21004	8.6	5.8	173
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
Boyacá: se busca vela grande y acanalada, lisa en menor proporción pero igualmente grande, en velón tamaños medianos, los pequeños tienen baja rotación.	22x12 ACGD2	20169	20	1.4	304
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	25x10	20002	15	1.5	220
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
	VELÓN 12	21013	19.5	7.0	595
Norte de Santander: la rotación principal es vela pequeña y por ocho unidades el paquete, excepto en Pamplona de vela y velón grande.	16x8-2	20026	1.4	16	170
	10X8 – 1	20163	1.9	16.5	320
	30x10 G	20041	21	2.1	610
	VELÓN 6	21006	11.3	4.8	161
	VELÓN 8	21008	14	5.8	278
	VELÓN 12	21013	19.5	7.0	595
	VELÓN 16	21016	25.5	7.0	783

Como se puede apreciar, la rotación del producto de la vela en Colombia va directamente ligado a la necesidad de cada región, según lo que se había expresado anteriormente, las regiones que tienen frecuentes cortes de energía o donde el suministro eléctrico es menor, tienen una preferencia por la vela grande, gruesa y lisa puesto que será la que mejor satisfaga la necesidad del consumidor.

Por su parte las zonas del centro, prefieren una vela acanalada, debido a la tradición inicial que sembraron las primeras empresas de vela que estuvieron presentes en estos sectores, tradición que se afianzo en el tiempo y no ha podido ser remplazada por otro tipo de Vela.

En cuanto a las zonas de sur del país, en su mayoría habitadas por indígenas, la rotación se da con velas que en su parte inferior van pintadas de rojo, ya que el indígena considera que esto les da una mayor duración, aunque esto es falso, la cultura persiste en estas zonas.

Por su parte las zonas que no requieren vela para necesidad, van a preferir una vela pequeña, ya que su uso será menor y solo que se tendrá en caso de una emergencia, por un periodo de tiempo corto.

Es importante, conocer la vela de rotación de cada zona, para poder entender el mercado, lo mismo debe suceder con los demás productos que comercialice San Jorge, puesto que si se llega con el producto menos indicado a una zona, su resultado no será positivo, quedando desplazado inmediatamente por las fábricas locales.

Igualmente se ha considerado la situación actual del mercado energético en Colombia el cual se ha descrito en capítulos anteriores del presente proyecto.

Así mismo el consumo de vela, suele usarse para sitios donde no llega la energía “por conveniencia”, con ello hago relación a campamentos militares, laboratorios de cocaína y similares, siendo los laboratorios una fuente de alta rotación de vela, puesto que allí no se tendrá energía y las personas que se desplazan a trabajar en los mismos requieren de una fuente de iluminación, por tal motivo llevan la vela.

Los cultivos ilícitos han bajado en Colombia en cerca de un 25% según el informe de la ONU para el año 2014, situación que se ve reflejado en una fuerte reducción en la rotación del producto en las zonas donde se presenta un mayor narcotráfico.

Se puede entonces concluir que en estos momentos el mercado de las Velas por si solo es un mercado poco atractivo, en el cual pocos nuevos participantes estarían interesados en estas, siendo además un mercado que muchos participantes están considerando abandonar o remplazar.

5.2.2 Velón

El mercado de los velones o veladoras como es comúnmente conocido en gran parte de América, lo podemos dividir en tres grandes grupos, los velones religiosos, los exotéricos o de aromas y los decorativos.

Los velones religiosos, son el fuerte de Velas y Velones San Jorge, el mercado está orientado comúnmente a las parroquias (iglesias) y a los devotos en general de la región católica especialmente, dicha religión porque es la que le da el valor y significado especial a la luz.

Según el sitio web de la conferencia episcopal colombiana a 2014 hay trece (13) arquidiócesis, sesenta y tres (63) diócesis y once (11) vicariatos apostólicos, los

anteriores son grupos a los cuales pertenecen las diferentes parroquias a nivel nacional¹⁰⁶.

En Colombia, encontramos un total de cuatro mil ciento setenta y cuatro (4.174) parroquias, a las cuales pertenecen algo más de seis mil (6.000) de sacerdotes que atienden una comunidad católica de cuarenta y tres millones de católicos según el Anuario Estadístico de la Iglesia, cuyos últimos datos son de 2010.

Velas y Velones San Jorge, pese a estar en casi todas las poblaciones del país solo tiene como clientes a ciento sesenta y ocho (168) parroquias y algo más de cincuenta (50) sacerdotes, lo que muestra un mercado potencial aun no explorado, donde se puede dar un crecimiento sostenido.

Es importante anotar que se encuentran registradas ante la DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales) mil ochocientas cincuenta (1850) iglesias cristianas, las cuales si bien promulgan el mismo cristianismo que la iglesia católica, tienen diferentes costumbres o formas de hacerlo, entre ellas está la no utilización de Veladoras en sus cultos, ya que consideran que se utilizan para “adorar” a los santos y el único que se debe de adorar es Dios.

Estas iglesias cristianas están teniendo un constante crecimiento en nuestro país, entrando al mercado constantemente como iglesias de “garaje” pero que posteriormente se convierten en toda una multinacional de la fe, robando mercado al segmento católico y perdiéndolo a la vez el sector de las Velas y los Velones.

La historia de Colombia está asociada a una intensa y ferviente vocación religiosa, con profundas raíces católicas, resultado del proceso de evangelización y catequización que se llevó a cabo durante la conquista.

Como legado de este período, existen importantes monumentos arquitectónicos, templos y manifestaciones de fe, que con el tiempo se han constituido en íconos de fervor religioso y en fiestas o ritos locales, a los que acuden personas de distintas clases sociales y diversas regiones de Colombia y el mundo.

En los municipios colombianos las Iglesias se constituyen como puntos de referencia, lo cual se traduce en una expresión de La importancia cultural que tienen las prácticas devotas en El país. Colombia celebra múltiples festividades religiosas que se manifiestan con todo su esplendor durante La Semana Mayor de los católicos o Semana Santa, tradición que se remonta a siglos coloniales.¹⁰⁷

En las diferentes regiones de Colombia, se da un consumo mayor de velones en los monumentos católicos, destacándose la Virgen de las Lajas, Santuario de San José, Diferentes catedrales, Señor de los Milagros, Monumento Cristo Rey, Nuestra Señora de Chiquinquirá, Cerro de Monserrate, Divino Niño Jesús.

¹⁰⁶ www.cec.org.co/

¹⁰⁷ <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/turismo-religioso>

Todo el potencial consumo demostrado en los párrafos anteriores, muestra como en Colombia el verdadero potencial del mercado de los velones está en el enfocado al sector católico.



Grafico 63: Velones (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2015)

Velones Exotéricos o de aromas, son utilizados generalmente por personas no afines a la religión católica, más orientados a sectas o a creencias particulares con algún tercero en especial inspirado en “poderes mágicos”, pero siempre utilizándolos para un fin específico de atracción, en sí, siempre rodeados de la fe. Cada uno de ellos es utilizado en solicitud a una demanda única con una característica especial del mismo.

Estos velones son elaborados de forma completamente manual, ya que la producción industrial a gran escala se dificulta para la elaboración de los mismos, sin embargo el argumento de quienes lo fabrica es “comprobación que la calidad de las ceras utilizadas en la construcción de los mismos para que fueran óptimas para su uso mágico y esotérico.”

El mercado de los velones exotéricos está marcado por las creencias en el poder de los mismos, por ejemplo: “Las velas y velones tienen la virtud de pasar por los 4 estados de la materia, llevando la petición al mundo mágico. Son sólidas y son un elemento físico el cual podemos manipular, escribir, dar forma, se transforman en líquidas, por la acción del fuego, son fuego al combustionar, y son aire al vaporizarse”¹⁰⁸

Otro argumento común para realizar su venta, es el uso de un color específico en cada día de la semana, llamándose a estos velones los semanarios, los colores y su significado son:

Lunes - Vela blanca o plateada:

Para conseguir un mayor crecimiento personal y mejor rollete con tu familia. Encender a las 9:00 horas.

Martes - Vela roja:

Para conseguir llenar tu vida de más acción y pasión Encender a las 11:00 horas.

Miércoles - Vela amarilla:

¹⁰⁸ <http://www.tienda-magica.net/>

Para conseguir aclarar nuestras ideas y ser mejores comunicadores. Encender a las 12:00 horas.

Jueves - Vela azul:

Para conseguir nuestros objetivos profesionales y de estudios y desarrollar la fuerza de voluntad. Encender a las 14:00 horas.

Viernes - Vela rosa, verde:

Para conseguir más autoestima, amor, armonía y despertar la sexualidad y sensualidad. Encender a las 16:00 horas.

Sábado - Vela verde oscuro:

Para conseguir más sabiduría, seguridad en la pareja constancia y buena salud. Encender a las 18:00 horas.

Domingo - Vela dorada o naranja:

Para proteger la salud, conseguir la prosperidad económica, incentivar la creatividad y ser más alegre. Encender: Al Alba.



Grafico 64: Velón semanario (Fuente: Velas y Velones San Jorge 2014)

Los tipos de velones exotéricos que podemos encontrar, son tantos como “expertos” en brujería existen, puesto que cada cual busca sacar su propio rito y consolidarlo en el mercado, sin embargo a continuación presentamos los más utilizados:

- Velones con varias mechas
- Velones de llaves o muros (abre caminos)
- Velones de prosperidad plateados o dorados
- Velones para la buena suerte
- Velones para amarres
- Velones para romper uniones
- Velones en formas de animales
- Velones negros
- Velones en formas de calaveras
- Velones de varios rostros
- Velones con amuletos
- Velones de buda
- Velones de varios colores

Entre otros cientos de velones que se pueden fabricar para cada región, tienda, brujo o incluso cliente.

Del mercado de los velones exotéricos no hay una estadística exacta, puesto que en su mayoría son mercados informales, sin embargo se considera que en Colombia puede haber más de diez mil (10.000) tiendas entre exotéricas y naturistas.

La participación en el mercado tampoco es clara, caracterizándose por una informalidad difícil de controlar, con una gran cantidad de referencias que hace difícil poderla calcular con exactitud.

Por otra parte los velones de aromas, son utilizados para refrescar el hogar, la oficina o espacios en general, a la vez que sirven también para tratamientos medicinales o dar un aspecto afrodisíaco a una noche con la pareja, los velones con aromas, hacen parte fundamental de la aroma terapia, que busca a través del olfato estimular las funciones del organismo a nivel sensorial y extrasensorial.

Estos aromas, normalmente surgen de extractos de diferentes plantas, tratados posteriormente para ser mezclados con la parafina y crear de esta forma una veladora con aroma.

Cuando las velas arden, propagan con facilidad por el ambiente el aroma de los aceites esenciales, creando una atmósfera que inspira paz y tranquilidad a quien se encuentre en él.

A las velas que contienen esencias se les han atribuido algunos efectos. Destacamos los siguientes:

- Canela: Atrae clientes. Es afrodisíaca y un estimulante mental.
- Coco: Reduce el ambiente negativo. Atrae los buenos amigos y endulza los ambientes.
- Lavanda: Relajante, elimina la ansiedad y el estrés, ayuda a despejar las mentes cansadas. Muy utilizado a la hora de preparar exámenes.
- Jasmín: Antidepresivo, relajante y sedante. Elimina los olores desagradables.
- Sandía: Reduce el ambiente negativo.
- Manzana: Alivia la migraña.
- Gardenia: Genera bienestar y fuerza para salir de un problema.
- Vainilla: Es aromatizante, endulzante, antidepresiva y calmante. Para los enamorados, materializa una relación sexual y amorosa. Su fragancia sensual atrae de igual manera a los hombres que a las mujeres.
- Limón/citrus: Evita la depresión, la ansiedad y el mareo.
- Eucalipto: Desinfecta el ambiente y promueve la concentración.

- Canela: Elimina la fatiga nerviosa, es un estimulante natural y se dice que es afrodisíaco.
- Rosa: Mitiga la depresión, el insomnio, el dolor de cabeza, la tristeza y el estrés en general.
- Geranio: De efecto equilibrante, aporta un balance entre cuerpo, mente y emociones. Alivia la ansiedad, la depresión y los estados de humor cambiantes.
- Naranja: Es antiespasmódica, sedante, astringente, antiséptica y depurativa.
- Tomillo: Despierta la memoria, la inteligencia y la capacidad de concentración. Recomendado en casos de agotamiento mental, estrés o esfuerzo excesivo.
- Cedro: Inspira ánimo y optimismo. Logra una excelente conexión entre lo físico y lo espiritual, contribuyendo a que nuestra mente se aclare y a que tengamos buen juicio. Calma la agresividad.¹⁰⁹

También se han buscado otros desarrollos para el velón con aromas, como lo son el de Cidronela, que busca por sus cualidades herbales y aromáticas dar un sabor y aroma agradable a fresco limón, por sus notas aromáticas intensas es muy deliciosa y su aroma se percibe inmediatamente se utiliza también como repelente para insectos.¹¹⁰

Culturalmente en Colombia estas velas son de bajo consumo y las fábricas que las procesan, utilizan solo unos cien (100) kilos mensualmente por fabrica para su procesamiento, por lo cual no es un mercado ni de alta rotación ni muy atractivo en cuanto a volumen de rotación, sin embargo sus márgenes de ganancia al igual que los precios de ventas son altos.



Grafico 65: Velón Citronela (Fuente: Elaboración Propia)

Finalmente los velones decorativos son utilizados para adornar espacios, muy orientados a la realización de eventos como fiestas, matrimonios, nacimientos, entre otros, estos velones buscar dar un toque de elegancia al espacio en donde son ubicados.

¹⁰⁹ http://entremujeres.clarin.com/vida-sana/bienestar/velas_aromaticas-bienestar-aromaterapia-beneficios-usos-decoracion_0_419958008.html

¹¹⁰ <http://www.velasmargarita.com/index.php/productos/margarita-decoracion-y-ambientes/velas-con-arama-frutal-citronella.html>

Los velones son de diferentes formas, según el deseo del decorador o arquitecto, los mismos pueden ser en fanales, circunferencias, cuadros, rectángulos, triángulos y demás formas geométricas, al igual que pueden ser diferentes figuras como mariposas, corazones, flores, etc.

Estos velones son de baja rotación y rotan en menor proporción que cualquiera de los anteriormente mencionados, la razón de ello es que son velones que se compran para la decoración mas no para el consumo, esto ocasiona que sean adquiridos en una ocasión, pero que los mismos no tengan recompra.

Es importante aclarar que al velón decorativo no se le recubre de papel celofán, por lo que si se va a quemar se deben tener precauciones ya que puede ocasionar un incendio.

5.2.3 Fósforos

Los fósforos son un artículo doméstico de uso habitual en la población. Existen antecedentes de su existencia en el año 3.500 A.C., descritos como palitos de madera impregnados de azufre que se encendían al contacto con una chispa.

El principio del encendido de un fósforo es añadir energía para generar una reacción controlada de oxidación-reducción y prender un combustible.

Los fósforos de seguridad están diseñados de forma tal, que la cabeza sólo arde al rasparla contra la superficie de fricción que posee la caja que los contiene.

La punta de los fósforos de seguridad contiene trisulfuro de antimonio y un agente oxidante pegados con caseína o cola. La superficie de frotamiento de la caja contiene vidrio en polvo (para la fricción), fósforo rojo y cola (adhesivo). Al frotar la cerilla, el calor de fricción convierte el fósforo rojo en fósforo blanco, que arde y prende a su vez la cabeza de la cerilla.¹¹¹

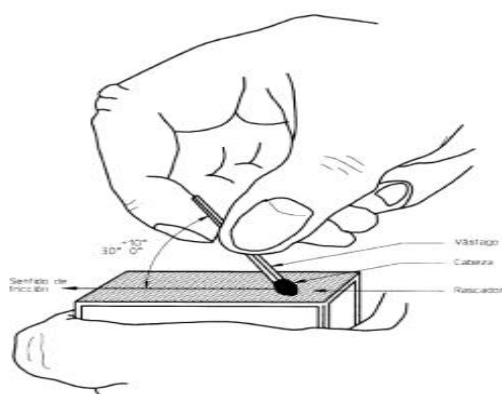


Grafico 66: Encendido Fósforo (Fuente: Sernac.cl 2014)

En Colombia, la Compañía FONANDES es el proveedor más importante de este producto en el mercado. Dicha empresa cuenta con reconocidas y consolidadas marcas en el negocio, seguida de esta la fosforera de Manizales con cerca de un 10% de

¹¹¹ <http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2014/05/Evaluaci%C3%B3n-de-los-requisitos-de-seguridad-en-f%C3%B3sforos-V.1.0.pdf>

participación en el mercado nacional y finalmente existen importadores esporádicos del producto que no representan un 5% del total del mercado nacional.

En el mercado existen dos tipos de fósforos de seguridad o de fricción universal:

- Fósforos de seguridad: fósforo que sólo se puede inflamar por fricción sobre una superficie, cuya composición química es complementaria a la composición química de la cabeza de los fósforos.
- Fósforos de fricción universal: Fósforo que se puede inflamar por fricción sobre una superficie cualquiera cuya composición química no sea necesariamente complementaria de la composición química de la cabeza.

El más comercial en Colombia es de fricción universal, el cual representa cerca de un 90% del mercado nacional, sin embargo en la actualidad está en trámite un proyecto de ley que busca prohibir el mismo, copiando legislaciones de otros países que ya exigen el fosforo de seguridad para poder ser distribuidos.

El principal debate a nivel mundial en los fósforos se da en la posibilidad de su remplazo por encendedores, convirtiéndose este último en un producto sustitutivo por la cantidad de mayores luces o encendidos a un menor costo promedio que el de las cerillas.

Entre los fósforos y los encendedores, se presenta una correlación altamente negativa, entre mayor venta de fosforo menor venta de encendedor, y a mayor venta de encendedor menor venta de fósforos.

La empresa ha desarrollado una encuesta con clientes y consumidores a nivel nacional, donde se busca establecer que tan maduro está el mercado de los fósforos, buscando determinar por cuánto tiempo puede ocupar un renglón interesante en el portafolio de la empresa.

Tabla 25: Ficha técnica encuesta (Fuente: Elaboración Propia)

Características principales	
Periodo de evaluación	Julio de 2014
Metodología	Preguntas cerradas de única respuesta, realizadas por contacto telefónico.
Confiabilidad	Se encuestaron 100 clientes en diferentes zonas del país.
Escala de evaluación cuantitativa	Usa o no usa, sí o no.
Cubrimiento	Todas las correrías de la empresa
Tema o temas a evaluar	Uso del fosforo y/o sustitutivo.

Una vez realizada la encuesta los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 26: Resultados encuesta (Fuente: Elaboración Propia)

Resultados finales				
Cuestionamientos		Sólo Fósforo	Sólo Encendedor	Ambos
1	Se encuestan 100 no fumadores, se les pregunta acerca del uso de instrumentos para encendido, su respuesta fue:	25%	11%	64%
2	Se preguntó el extracto socio- económico a los clientes que respondieron que usan solo fosforo siendo la respuesta así:	33%	25%	42%
3	¿Con qué encendió algo en la cocina la última vez?	55%	45%	0%
4	¿Cuándo no tiene fósforo qué hace?	20% Compra	80%	0%
5	Se encuestan 100 fumadores, se les pregunta acerca del uso de instrumentos para encendido, su respuesta fue:	20%	80%	0%

Se puede entonces concluir, que los fumadores prefieren claramente el uso del encendedor antes que el uso del fosforo, mientras que los no fumadores de extractos bajos tienen una tendencia alta al consumo de fósforo dejando de un lado el producto sustitutivo.

Con esta conclusión preliminar, Velas y Velones San Jorge, podrá enfocarse entonces con el fósforo a los extractos bajos buscando la población de las amas de casa, mientras que deberá enfocarse con el encendedor en fumadores de todos los extractos.

Por otra parte es importante mencionar que el mercado de los fósforos se convierte interesante para Velas San Jorge porque ya está en el mismo, se hace mención a esto porque el mercado tiene unas fuertes barreras de entrada, tanto para producto importado como para comercializar a nivel nacional, a continuación se detallan las mismas:

Nivel Nacional:

1. Solo dos proveedores de fósforo con contratos de exclusividad de marcas con los clientes.
2. Codificación del producto en los diferentes almacenes.
3. No hay forma de innovar en el producto, tiene un solo uso.
4. Precios bajos en el mercado con marcas tradicionales.
5. Altos costos de planta de producción para el producto.
6. Fuertes normas de seguridad en cuanto al manejo del producto y el bodegaje.
7. Mercado maduro donde los participantes empiezan a retirarse.
8. Normatividad en trámite para desaparecer el fósforo de fricción universal.
9. Se requiere de un canal de distribución previamente establecido para ser rentable el producto.
10. Márgenes de ganancia bajos.

Barreras de entrada en mercado de importación

1. Tener distribuidor adecuado con precios competitivos, el distribuidor no puede ser de la fosforera española o sueca puesto que tienen monopolizado el mercado en gran parte de América y no le venderán de forma competitiva.
2. Gran capital para importación, normalmente deberá pagar de contado y vender a crédito.
3. Tramites lentos para importación
4. Tener el permiso para importación (punto más importante)
5. Permiso de importación de solo doce (12) meses y trámite lento para su renovación por lo que periodo productivo es de tan solo nueve (9) meses.

Es bueno conocer los requisitos para poder obtener el permiso para importación del producto.

Este se realiza enviando un paquete a la cuarta brigada, seccional control de armas que contenga lo siguiente:

- Oficio - cupo 2014 como importador y distribuidor—en este se solicita el cupo para un año, además se especifica el país de fabricación y la cantidad a comprar, etc.
- Formulario del departamento de control de armas, municiones y explosivos diligenciado
- Oficio - Justificación técnica
- Proforma enviada por el posible proveedor
- Carta de autorización para la investigación de antecedentes
- Plan anual de compras
- Justificación de clientes
- Álbum fotográfico y videos de las instalaciones (la bodega debe contar con extintores, alarma, avisos preventivos...)
- Copia contrato con la empresa de seguridad
- Certificado de seguridad, expedido por el cuerpo de bomberos
- Concepto de la autoridad de policía
- Certificado de cámara y comercio
- Fotocopia de la cedula de ciudadanía del representante legal
- Fotocopia de la cedula de ciudadanía del personal que manipula las sustancia y oficio de autorización

Estos documentos se envían a la cuarta brigada quienes realizarán inspección física de las instalaciones y entregarán lo siguiente:

- Concepto favorable
- Copia informe de la revista de inspección

Luego todo el paquete se deberá enviar al departamento control de armas, municiones y explosivos (Bogotá) para que sean revisados y ya emitan el concepto favorable de importación y el cupo anual.

Posteriormente se envían documentos a la agencia de aduanas para que inicien trámites con el VUCE¹¹².

Podemos concluir entonces, que el mercado de los fósforos es atractivo para quien ya está en este, a la vez que se está en el mismo combinándolo con encendedores para tener el control total del producto con su sustitutivo.

5.2.4 Encendedores

El encendedor completo, tiene forma cilíndrica, rectangular, o cuadrada en su parte externa; ya en el interior, tendremos que observar cada una de las partes que componen a dicho encendedor, para determinar cómo está conformado.

Tiene un tanque, que es una parte que contiene a casi todas; una cabeza, también conocida como el tapa viento. Este es un dispositivo, que al ejercer una carga sobre una pestaña de aluminio, hace reaccionar el encendedor eléctrico, el cual produce una chispa electromecánica que al hacer contacto con el gas produce la llama del encendedor.

También tiene otras partes, un poco más pequeñas, que son las encargadas de regular la salida del gas. Por ejemplo, las llaves de cerrar el paso, las cuales son una especie de válvulas, con una punta en forma de cilindro y con rosquitas; los empaques que evitan el contacto entre ellos para evitar un mal funcionamiento o la de formación de las mismas.

Un encendedor, entonces, en un nivel de simpleza alto, constará solamente de un sistema que sea capaz de generar una chispa. Desde el inicio del fuego hasta ahora las formas de generarlo casi no han cambiado y es muy común encontrar encendedores que funcionan mediante el roce de dos elementos que generan el roce y fricción suficiente para lograr una temperatura elevada en las partículas quede uno de los elementos (o ambos) que logra “encender” algún combustible.

Otro encendedor funciona con un arco eléctrico, es decir dos electrodos separados por los que, mediante una diferencia de carga eléctrica entre ambos, circula una carga eléctrica. Un encendedor puede constar también de un sistema inyector de combustible para lograr una llama sostenida.

Las necesidades que satisface, están condicionadas según el uso que se le dé; si es en el hogar satisface la necesidad de encender la estufa o calentador a gas, o una veladora, así mismo, un fumador, cuando va a encender su cigarro. Se utiliza en el hogar, en un bar, en un campamento, en un restaurante, en una tienda; o en cualquier lugar, ya que es portátil.

En Colombia, existe un temor por grandes distribuidoras de comprar el producto, ya que puede generar un incendio en sus bodegas, por lo cual es importante conocer el sistema por medio del cual se genera la combustión en un encendedor.

¹¹² Ventanilla única de comercio exterior.

El sistema al que pertenece el encendedor es de orden inferior, ya que requiere del funcionamiento de todo un conjunto de partes para poder ofrecer una utilidad. El mecanismo de funcionamiento es el de combustión. Según la teoría del “Tetraedro del fuego”, se necesitan cuatro elementos para que tenga continuidad un fuego:

1. Combustible: usualmente, un compuesto orgánico, como el carbón vegetal, la madera, los plásticos, los gases de hidrocarburos, la gasolina, etc.
2. Comburente, el oxígeno del aire. (Que hace entrar en combustión).
3. Temperatura, o energía de activación, que se puede obtener con una chispa, temperatura elevada u otra llama.
4. Reacción en cadena, Es la reacción mediante la cual la combustión se mantiene sin necesidad de mantener la fuente principal de ignición. La concurrencia de estos cuatro factores da lugar a la combustión.

El fuego es la manifestación visual de la combustión. La función del encendedor dentro de este sistema, es el de generar fuego y de mostrar la anterior teoría.

Modo de accionamiento o información en la entrada y la salida

Información de entrada:

Para poder accionar el dispositivo primero que todo hay que realizar una operación mental y motriz. Para que el objeto encienda y cumpla su función se necesita que el cuerpo, en este caso la mano, envíe una señal eléctrica al cerebro y la mano ejerza dicha acción.

Información de salida:

Después de presionar la palanca, todos los demás elementos se activan en secuencia para dar como resultado la llama del encendedor.

Lo anterior nos permite concluir que si no existen los 4 elementos necesarios para que exista fuego, ni se da el modo de accionamiento, no será posible que el fuego se genere, brindando tranquilidad al comerciante que almacena el producto en bodega.

Al igual que todos los sistemas que cumplen esta misma función, las desventajas del encendedor son:

1. Funciona con un combustible tóxico, que puede llegar a afectar a aquella persona que no le dé, el uso adecuado.
2. Al caer y colisionar contra el suelo, por la presión del gas, se genera una pequeña explosión, y puede llegar a herir a alguien que se encuentre descuidado. (genera explosión, más no fuego, ya que no hay las condiciones necesarias para que se dé).

En almacenamiento este no tiene problema por lo general son compactos pero son lo suficientemente grandes para almacenar sus respectivos componentes sea el gas o sus dispositivos eléctricos (llaves, palancas, empaques) un problema sería el cuidado que se debe tomar al almacenarlos en partes que produzca una reacción con los componentes del encendedor, por ejemplo, no ponerlos en un lugar cerca al fuego.

Condiciones de almacenamiento:

- Rango de temperatura óptimo 15-35 °C
- En un lugar fresco, con suficiente ventilación
- Límite de almacenamiento máximo sugerido 1 año

Precauciones:

- Es 100 % inflamable.
- No se debe exponer a los rayos directos del sol o cerca de una fuente de calor, ni a temperaturas superiores a los 50°C.
- No perforar, ni quemar incluso después de usarlo.
- No vaporizarlo hacia una llama o un cuerpo incandescente.
- No fumar mientras lo emplee
- Use con ventilación adecuada.
- No respirar sus gases.
- Manténgase fuera del alcance de los niños.
- No se debe dejar en contacto con alimentos.
- Se deben lavar muy bien las manos después de su uso, antes de manipular otra sustancia o alimento, o hacer contacto con los ojos y la boca.
- Su contenido es toxico.

Los encendedores están catalogados en el grupo o clase de los gases, según la ficha de seguridad, por lo cual la matriz de Merk o matriz de compatibilidades de almacenamiento, nos indica que no debe almacenarse con:

- Productos Radiactivos.
- Sustancias Infecciosas.
- Sustancias toxicas de efectos agudos o crónicos.
- Peróxidos orgánicos.
- Sustancias que desprenden gases inflamables con el agua.
- Sustancias que pueden experimentar combustión espontánea
- Sólidos inflamables explosivos.
- Líquidos inflamables.

Con las demás clases de sustancias es permitido su almacenamiento y no representa ninguna clase de peligro, por lo cual es recomendable para las diferentes distribuidoras nacionales su bodegaje sin representar riesgo alguno, excepto si manejan los productos anteriormente mencionados, en cuyo caso se deberá tener un separador entre las sustancias.

En el mercado Colombiano, existen diferentes marcas de encendedores, entre las más tradicionales se encuentra la popular Tokai con una cobertura a nivel nacional, igualmente la marca BIC, está fuertemente posicionada, y recientemente logro un excelente posicionamiento la marca internacional Colibrí, con una agresiva publicidad en cadenas regionales, otras marcas no tienen un posicionamiento fuerte, pero se conocen Dragón, Smat, Fogo y Sof.

El costo está entre los trescientos (300) y mil (1.000) pesos colombianos por unidad, otros encendedores más costosos no tienen alta rotación y de menor precio, la calidad no es muy aceptada para el mercado, comparado este costo con su producto sustitutivo (el fósforo), es de hasta cinco (5) veces mayor, pero da una mayor cantidad de luces, aproximadamente treinta (30) veces más, además de ser un producto más cómodo, práctico y seguro.

El otro producto que puede convertirse en sustitutivo es el encendedor de gas, el cual no genera fuego, sino solo una chispa que al contacto con el gas del fogón encenderá el mismo, sin embargo este encendedor por su alto costo suele ser poco comercial en el país.

Este producto, al igual que otros de consumo nacional, tiene una principal característica por zona del país, dividiéndose la misma en tres (3), la zona centro, las costas y el sur del país, según esta división se tienen igual número de tipos de encendedores, siendo estos un encendedor de piedra, un encendedor electrónico y un encendedor electrónico con lámpara.

El encendedor de piedra o rastrillo, es el más utilizado en la zona centro del país, el eje cafetero y Antioquia, este encendedor es utilizado principalmente por la gran cantidad de encendidos que brinda, tradicionalmente el encendedor de piedra da más encendidos que el eléctrico, su calidad es mucho mejor, la graduación de la llama es casi perfecta, su diseño es pequeño y cómodo, lo que permite a los fumadores llevarlo fácilmente.

Este diseño fue introducido por la multinacional BIC, al país, su objetivo es brindar una alternativa de calidad al fumador, es el más posicionado en el mercado colombiano en este diseño, siendo uno de los principales dominadores de las importaciones en el mercado.

Este encendedor, cuenta con el defecto que de ser utilizado con las manos mojadas, las mismas pueden maltratarse, por ello no es muy comercial en las costeras del país.

El embalaje ideal es en tarjetas pequeñas de seis (6) a doce (12) unidades, con un embalaje mayor se puede tener problemas de rotación, ya que los clientes serán siempre tiendas pequeñas, características de la región donde se comercializa, su venta final es por unidad.

Por su parte las zonas costeras, prefieren un encendedor electrónico, ya que sus manos por los oficios realizados, permanecerán la mayor parte del tiempo húmedas, por lo cual un encendedor de piedra no es apropiado para la zona, es por ello que requiere un encendedor electrónico.

Dicho encendedor deberá de ser económico, de un precio de venta final igual o inferior a quinientos (500) pesos colombianos, ya que el poder adquisitivo de la zona es bajo, el encendedor preferiblemente se deberá manejar en un embalaje entre veinte y cinco (25) a máximo cincuenta (50) unidades por display, llevando la caja siempre mil (1.000) unidades.

Se recomienda para bajar costos al encendedor que no lleve dispositivo para recarga, puesto que su uso es 100% desechable, igualmente se recomienda que este sea de una

cabeza muy fina en el punto del tapa vientos y el dispositivo de tic-tac, igualmente el cuerpo deberá llevar Sticker con precauciones y código de barras para una mejor comercialización.

Este encendedor utilizado en el sur del país, tiene la característica especial de tener una lámpara o linterna de tres (3) pilas en el interior del tanque, la cual debe de emitir una luz color blanca con capacidad de alumbrar un punto fijo, adicionalmente este encendedor es electrónico.

En la zona del sur del país, donde comúnmente los productos de principal explotación son el café, las minas, y productos agrícolas, en grandes zonas de campo, por lo cual los campesinos o explotadores del lugar, para sus recorridos o emergencias sin energía necesitan contar con una solución a la mano. Este encendedor cumple con estas características por lo cual se vuelve muy comercial y atractivo.

Es muy importante entonces, conocer la zona en la que se comercializarán los productos para tener la referencia apropiada para cada una, Velas San Jorge, en su proceso de introducción al mercado, paso por el proceso de aprendizaje de ello, lo cual queda plasmado en este escrito, facilitando futuros procesos de introducción al mercado.

Velas San Jorge, deberá entonces manejar los tres tipos de referencias para cubrir cada zona del país, teniendo en una mayor proporción del encendedor electrónico ya que la zona de cobertura es más amplia, seguido de un encendedor de lámpara y finalmente un encendedor de piedra, para así cubrir las necesidades básicas de todo el país.

En cuanto a estos encendedores se recomienda manejar los siguientes tamaños para una rápida aceptación del mercado en las diferentes zonas:

- Piedra: 4 cm ó 8 cm
- Electrónico: 8 cm
- Lámpara: 8 cm

Se recomienda igualmente a la empresa, no trabajar encendedores decorativos, encendedores de estufas de gas que solo generan chispa y no llama, de tanques especiales, de temporadas, de imágenes, de altos costos (lujosos) u otros a fines que no representan una mayor rotación ya que el costo financiero vs la utilidad esperada no será representativo para la empresa, además de no estar en el mercado de los clientes tradicionales en la compañía.

Finalmente esta investigación, nos arroja como resultado la necesidad de ejercer una presión a entes gubernamentales para que se realice un control estricto a las importaciones, evitando prácticas desleales de contrabando técnico, que afectan el costo final del producto.

Igualmente de esta forma se genera también un desarrollo regional al utilizar buenas prácticas en la parte legal en un producto donde es común la evasión de impuestos, al entrar Velas y Velones San Jorge como partícipe del mercado se garantiza el pago del 100% de los impuestos a los que está obligado reflejando la realidad del mercado y logrando que se reinviertan estos mismos en el desarrollo local y regional.

5.2.5 Máquinas De Afeitar Desechables

Las máquinas de afeitar desechables son un producto utilizado tanto por hombres como por mujeres como método de depilación, estableciéndose las mismas en varias categorías, como lo son: cuchilla desechable, máquina desechable con banda lubricante, cuchilla desechable con banda lubricante y cabezal móvil.

El rey a nivel mundial de las máquinas de afeitar es la multinacional Gillette, la cual inicio los procesos de innovación y creación de las mismas desde la década de los 90, en donde su competencia con la también multinacional BIC, produjo grandes avances en el sector y precios cada vez más competitivos.

Las máquinas Gillette son las más costosas, pero así mismo son las de mejor presentación y calidad, en las tres categorías mencionadas, logrando un mejor afeitado en cualquiera de sus calidades que con una máquina tradicional de cualquier otra compañía o incluso con una máquina eléctrica, razón por la cual esta multinacional, se convierte en el primer referente a la hora de analizar el mercado de las máquinas de afeitar desechables.

Las maquinillas de afeitar desechables están formada por una parte plástica (poliestireno) y dos cuchillas de hierro templado inoxidable que se mantienen a igual distancia por una barra plástica espaciadora. El cortante de las hojas se cubre con un elemento protector endurecido mediante el calor. Después, se enriquece mediante un bombardeo electrónico de elementos metálicos que solidifican el filo de la hoja.

Para facilitar el afeitado, disponen de una banda lubricante en la parte superior de los cabezales, que contiene un producto cosmético compuesto por polietileno glicol (PEG) y otros aditivos conservantes (BHT), emolientes (que ablandan la barba, como el aloe vera) y vitamina E. Así, se facilita el afeitado y se disminuye la irritación, consiguiendo un mayor cuidado de la piel. La prueba práctica ha demostrado que esta banda aporta calidad al afeitado.

Por su parte, el cabezal basculante permite una mayor adaptación de la maquinilla al contorno de la cara. No obstante, este dispositivo no influye en lo apurado del afeitado, sino que sólo aporta comodidad al usuario, al reducir el movimiento de muñeca necesario para recorrer el rostro.

La primera maquinilla de afeitar que realmente proporcionaba seguridad y protección durante el afeitado fue inventada por el estadounidense King Camp Gillette a finales del siglo XIX. King C. Gillette era un hombre viajero, que se afeitaba a diario y ponía en peligro su rostro cuando se afeitaba en el trepidante lavabo de un tren.

Gillette, mientras trabajaba para una empresa fabricante de tapones de botellas, tuvo la idea de fabricar un producto que fuera usado pocas veces y tuviera que ser desechado. Las navajas de afeitar de ese entonces eran caras y requerían afilado constante; una cuchilla de afeitar que se desechara al perder su filo se convertiría en una necesidad a la vez de ser un negocio muy lucrativo.

Las maquinillas que proporcionaban protección durante el afeitado ya se habían fabricado a mediados del siglo XIX, pero aún usaban una navaja forjada. La primera

verdadera maquinilla de afeitar la inventaron los hermanos Kampfe en 1888. Esta maquinilla se caracterizaba por proteger la cuchilla del contacto excesivo con la piel. Sin embargo, sólo usaba una cuchilla que tenía que ser retirada para después afilarse. Gillette mejoró estos diseños e introdujo la nueva cuchilla de afeitar altamente lucrativa. Para vender su producto, Gillette fundó la American Safety Razor Company el 28 de septiembre de 1901, que pasó a ser Gillette Safety Razor Company en julio de 1902. Estas antiguas maquinillas de afeitar usan una sola cuchilla, en contraste con las maquinillas modernas multihoja.¹¹³

Más de cien (100) años después, el mercado de las máquinas de afeitar sigue siendo bastante interesante, ya que el sector del cuidado personal es el de mayor crecimiento a nivel global en los últimos años, en cuanto a las máquinas de afeitar el negocio se vuelve mucho más interesante por los altos márgenes que se pueden trabajar, altos márgenes que incluso permiten a las multinacionales contratar a las mayores estrellas mundiales para sus comerciales.

Según una investigación del cuidado al consumidor en el reino unido, los márgenes en este producto han llegado a superar incluso el 4.000% entre el costo de fabricación y el precio de venta del producto, esta cifra si bien parece un poco “exagerada”, no está lejos de la realidad.

En el mercado colombiano, analizadas las importaciones de los años 2013 y 2014, se encuentra que el margen utilizado por los importadores es superior al 400% entre el precio de compra y el precio de venta público, cubriendo sobradamente con estos valores los diferentes costos que se puedan presentar, dejando al tiempo una utilidad bastante elevada para el proceso de comercialización.

Velas San Jorge, debe introducir al mercado los tres (3), tipos de máquinas de afeitar manejados en el mercado, una sin banda lubricante, otra con banda lubricante y una tercera con banda lubricante y cabeza móvil.

El embalaje manejado por el mercado será preferiblemente en display de veinte y cuatro (24) unidades, además de manejarse la misma por par y no en forma individual, también debe tenerse en cuenta que máquinas de mejor calidad se manejan en empaques por tres unidades al vacío en un mismo display, dando un terminado elegante al producto.

Este mercado nacional está claramente dominado por Gillette, donde se dice que nadie es capaz de competir con su modelo, liderado en la distribución por su marca P&G, sin embargo eso aún está por demostrarse, con el continuo crecimiento de participantes en el mercado, que poco a poco han quitado participación a la multinacional.

El principal competidor en Colombia es Schick, su precio es inferior, pero su calidad, capacidad de comercialización, posicionamiento de marca, también son inferiores, lo que la deja aún muy lejos de poder competir con Gillette.

Otros importadores como BIC o TOKAI, tienen una menor participación en el mercado, sin embargo con estrategias competitivas en precios y mejorando a través de mayor

¹¹³ <http://sociedadalcoholica-sa.blogspot.com/2012/01/estudio-tecnico-de-una-cuchilla-de.html>

número de hojas la calidad de las máquinas de afeitar, buscan aumentar la participación en el mercado.

Adicional a estos hay otros cerca de cincuenta (50) importadores ocasionales, que ingresan y salen del mercado constantemente, ya que no pueden consolidar una marca, por la falta de estudio claro de mercado, o por la falta de una de esas 4P necesarias para el éxito en las ventas.

Los bajos precios del dólar, pero el precio al público sostenido ha favorecido a los importadores, al desaparecer una barrera de entrada que podía complicar en un momento determinado, dándose una oportunidad de crecimiento, en donde Velas San Jorge, alcanza hasta ahora solo el 0.03% de la participación total del mercado nacional.

Igualmente el crecimiento en la población mundial, el crecimiento en el interés por el cuidado personal en el ser humano, la publicidad en medios masivos cada vez más asequible, los recientes tratados de libre comercio, y la innovación constante en el sector, son muestras de que el producto no está cerca de su madurez o declive, por lo cual se hace interesante como una inversión a mediano – largo plazo, con altas probabilidades de recuperación.

El mercado objetivo del producto, será los hombres y mujeres mayores de 14 años, que requieran o deseen tener una presentación personal adecuada, con una personalidad vanidosa, sin importar su religión, extracto social, ubicación, con ingreso igual o superior a un (1) salario mínimo legal vigente, con una baja lealtad a las marcas tradicionales y dispuestos a probar nuevas alternativas.

Aproximadamente el 71% de la población de Colombia es urbana, fenómeno que parece que se está profundizando en los próximos años. De hecho, de los 47 millones de habitantes aproximados de Colombia, un 35% vive en sólo 5 ciudades: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, y Cartagena. Como hemos apuntado, esta población urbana contiene el estrato de población con mayor poder adquisitivo y más vinculado a la cultura del cosmético, por lo que no es de extrañar que el grueso del mercado (aproximadamente un 70%) se concentre en estas ciudades, mayormente en Bogotá y su departamento (Cundinamarca), seguido de Medellín (departamento de Antioquia), Cali (departamento de Valle) y la zona costera (Barranquilla y Cartagena).

Es importante igualmente mencionar que, la multinacional Gillette cerró en años anteriores su fábrica en Colombia, ubicándose en Brasil y México, por lo cual es claro que las importaciones están aumentando en este sector al tiempo que las exportaciones prácticamente están desapareciendo.

En Colombia entonces, no quedan fabricas dedicadas a la producción de máquinas de afeitar desechables, por lo que toda la comercialización proviene de producción extranjera, la cual, si bien es más costosa por los costos de entrada al país, posee la maquinaria y mano de obra óptimas para el proceso, logrando ser más competitivo que fabricar el producto en tierras colombianas.

Las máquinas desechables son importadas principalmente de China, Brasil, México, Corea, Panamá y en menores cantidades de otros países como los Estados Unidos o Vietnam.

Por otro lado, es importante destacar que en Colombia el contrabando, el lavado de dólares, la falsificación, la piratería terrestre, etc., encuentran en el sector del cosmético un campo abonado para sus actividades, por tratarse de productos de consumo masivo, así como por el posicionamiento de marcas para todo el sector. Otra de las causas que favorece el contrabando son los grandes márgenes de rentabilidad que genera saltarse la gran cantidad de trabas de los diferentes organismos de control, como el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), la Dirección Nacional de Estupefacientes, el Ministerio de Protección Social y la Superintendencia de Industria y Comercio. Por eso se requiere una mayor seguridad y control para reducir los niveles de contrabando pero también, por la misma razón que antes, es necesaria una mayor armonización, agilidad y abaratamiento a la hora de introducir estos productos.¹¹⁴

En cuanto a los factores de decisión de compra, lo que más invita a comprar al cliente colombiano es el precio y la imagen de marca, si bien no le presta demasiada atención a la empresa que produce (por ejemplo, si la marca ha sido producida por la propia empresa propietaria o bajo un convenio de maquila). Por lo tanto, lo más importante para un importador que desee introducir su producto es generar una imagen de marca.

Tras analizar en profundidad el sector de las máquinas de afeitar en Colombia y tras extraer lo más importante del mismo y de las empresas más importantes del sector, podemos afirmar que nos encontramos ante un mercado con muchas potencialidades para el inversor cualquiera que sea la estrategia por la que se decante. El crecimiento explosivo experimentado por el sector en Colombia en los últimos años denota una cultura cada vez más arraigada al cuidado personal, así como una mayor capacidad de la sociedad colombiana en general a nivel económico.

5.2.6 Esponjas

El sector de las esponjas se encuentra en el sector de Artículos de Cocina y Mesa, el cuál ha sido un sector en crecimiento en los últimos años, especialmente a lo que las esponjas se refiere.

La mayoría de los productos que se encuentran en el mercado son de fabricación casera con la excepción de los artículos de grandes multinacionales y algunos productos que se importan especialmente de la China y la India.

Los consumidores están altamente orientados a precios considerando que pueden con una buena selección pueden obtener buena calidad a bajos precios. La variedad es tan amplia que no se logró establecer preferencias claras de los consumidores; sin embargo, se logró establecer que es una línea en donde el precio ejerce mayor influencia en la decisión de compra.

En cuanto a las marcas que dominan el mercado, se estableció que el fortalecimiento de las mismas depende de la dispersión geográfica y de la relación comercial que el productor entable con distribuidores, mayoristas y detallistas logrando mayores niveles

¹¹⁴ www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1941_colombia_cosmeticos_aseo.pdf

de exposición en salas de venta aumentando la credibilidad y aceptación por parte del consumidor. Cabe aclarar que predominan marcas de multinacionales como 3M, Bom Bril, Eterna y algunas nacionales como Brio.

A pesar que la procedencia para el consumidor es irrelevante, juega un papel importante el hecho que el producto sea fabricado en Colombia.

El consumidor valora los colores, tamaños y formas de estos artículos. Es importante mencionar que en esta línea los productos varían por temporadas, al menos en cuanto a color, por lo menos dos veces por año. Los artículos de aseo plásticos para limpieza y cocina que se utilizan en casi todos los hogares son las esponjas. En la góndola el 95% de los productos exhibidos son de fabricación nacional, mientras que el 5% restante son productos importados.

Los consumidores no representan una barrera de entrada en la industria. Primero porque no compran estos productos por marca sino principalmente por precio y por sus características. Adicionalmente, los consumidores se han ido haciendo exigentes con el transcurrir del tiempo pero a grandes rasgos se conoció que los productos colombianos satisfacen estos requerimientos.

El consumidor es muy sensible a la promoción de los productos de este sector. Se identificó que los medios promocionales utilizados son la publicidad en vallas y en folletos de los distribuidores. También se utiliza la promoción en los puntos de venta, mediante anuncios en la góndola, que indican normalmente ofertas en los precios.

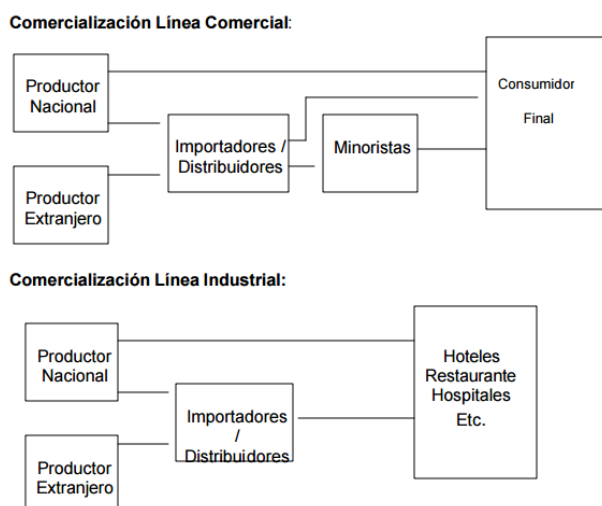


Grafico 67: Línea comercial (Fuente: Rafael Muñís, 2011)

No existe una diferenciación en los canales de distribución por ubicación geográfica entre la capital y los departamentos. Las diferencias encontradas son entre tipo de punto de venta y sobre todo por la zona donde estén ubicados, dependiendo del nivel socioeconómico al que estén atendiendo.

Las estrategias de penetración del mercado colombiano deben iniciar por estudios detallados sobre las preferencias del consumidor en términos de calidad, colores, diseños, frecuencia de compra, compra promedio en quetzales y en volumen y lugares

de abastecimiento entre otras. De ésta manera se pretende identificar las oportunidades definiendo los productos que en el mercado pudiesen tener mayor potencial pues a pesar que éste estudio provee información sobre las características del sector, es necesaria una profundización en el comportamiento del consumidor colombiano

5.2.7 Bombillos

Los bombillos han sido una de las herramientas más importantes para los seres Humanos. Desde su invención a finales del siglo XIX, este revolucionario invento ha sido transformado a través de la innovación en numerosas oportunidades hasta ahora. Lo que se conoce hasta hace aproximadamente una década como una simple bombilla incandescente, hoy tiene una gran cantidad de variaciones en cuanto a duración, forma, tamaño, durabilidad y consumo de energía, más sin embargo, estos artefactos contribuyen al Calentamiento Global. De aquí, surge la necesidad y la responsabilidad con el ambiente para las empresas, de fabricar productos que satisfagan la necesidad de las personas de iluminación para la cual fueron inventados los bombillos, sin que su utilización perjudique en alguna forma al planeta, principalmente en Colombia, país que aún está atrasado en infraestructura y maquinaria, respecto a otras naciones, para la fabricación de este tipo de productos.

Cerca del 80% del mercado colombiano sigue consumiendo iluminación alógena, dicho consumo está aumentando con el ingreso de nuevos usuarios al mercado, los cuales se dan por las nuevas construcciones y los nuevos sitios a los cuales comienza a llegar la energía, empezando de esta forma a utilizar un bombillo y dejar de utilizar una vela.

Pero adicional a ello, existe una reglamentación del ministerio de minas de Colombia que permite el uso de tecnología alógena solo durante el año 2016, teniendo que cambiar todos los consumidores de uso doméstico a tecnologías ahorradoras con bombillos hechos con mercurio o pasando a la tecnología LED.

Según la anterior regulación todos los usuarios deberán de utilizar en sus hogares productos con un consumo igual o inferior a 30 W por lo cual se deberán utilizar bombillos ahorradores y bombillos con tecnología LED, pero con una capacidad de iluminación igual o superior a los de tecnología alógena por lo cual deberán los mismos ser de 1.100 lumens en adelante preferiblemente.

Con el cierre de las plantas de las fábricas de Philips y Silvana en Colombia ya no quedan empresas que se dediquen a la fabricación de este tipo de bombillos, por lo cual la mayoría de estos son importados de la China.

Durante el año 2015 la tecnología de mayor consumo en el sector de iluminación en Colombia fue la alógena, los diferentes participantes en el segmento del consumo masivo obtuvieron la siguiente participación:

Tabla 27: Importadores bombillos (Fuente: elaboración propia)

Importador	Número de cajas
Disconfites	2.500
Blue	26.000
Option	36.000

San Jorge	80.000
Ilumax	93.000
Silvanya	227.000
Philips	363.000 ¹¹⁵

Es claro entonces que el participante número uno en este sector es la multinacional Philips, producto que además es el de más tradición en el mercado y en el cual más confían los consumidores, aunque su precio es el más alto en relación a sus competidores sigue siendo el más consumido.

San Jorge con tan solo un año participando en este mercado ya se encuentra en la cuarta posición, muy por encima de Option S.A. que es un participante con mucha trayectoria en el mercado y una marca de alto reconocimiento.

En el mercado del bombillo ahorrador y LED la marca San Jorge aún no tiene participación y se prepara para estar en este mercado al encontrar ya una interesante alternativa de crecimiento en el producto sustituto de la vela.

Es importante entonces mencionar que los factores de decisión de compra, según lo estudiado en el consumidor colombiano son precio y la imagen de marca, igualmente en el sector de la iluminación considera importante por tal motivo se debe ofrecer garantía al producto y comunicar el fabricante del mismo, que para el caso del bombillo San Jorge será la fábrica de Panasonic en China.

Como conclusión en el sector de la iluminación se puede afirmar que es un mercado en constante crecimiento y de mucho potencial, el mercado ha crecido año tras año y factura cifras interesantes para la empresa objeto de estudio.

Será además importante tener en cuenta por la empresa que al ser un producto nuevo en su portafolio deberá utilizar estrategias de introducción para dar a conocer al actual consumidor esta nueva marca.

5.3 Resumen

En definitiva la empresa Velas y Velones San Jorge requiere de una metamorfosis en su modelo de negocio si espera continuar con un crecimiento sostenido en ventas al tiempo que genera desarrollo en su región, dicha reestructuración requiere de un cambio en cada uno de sus productos y la redefinición de estrategias para ellos.

Para ser lo más claro posibles con lo que deberá tener en cuenta entonces la empresa objeto de estudio se presenta el siguiente resumen por producto

5.3.1 Velas

Es un producto principal del portafolio de la empresa, su situación actual es en declive ya que sus usos son para iluminación principalmente y en una menor medida para devoción y actividades exotéricas, este producto se maneja en la marca San Jorge y representa el 60% de las ventas de la empresa con una participación de mercado del

¹¹⁵ Registro de importaciones de la dirección de impuestos y aduanas nacionales.

34% y una rentabilidad del 15%. Los principales competidores son Velas La Custodia, Velas Imperial, Velas don Pedro y Velas San Martín. Este producto es importante para la región ya que genera mano de obra, tributa en la región, ayuda a la formación para el trabajo, genera bienestar laboral y sus utilidades son reinvertidas localmente. Para lograr crecimiento en el producto se debe utilizar entonces estrategias de penetración.

Producto: Velas

Marca	Usos	Competidor	Desarrollo Local	% Venta	Estrategia Crecimiento
San Jorge	Iluminación	La Custodia	Genera mano de obra	60%	Penetración
	Devoción	Imperial	Pago de impuestos		
Tipo de Producto	Exoterico	Don Pedro	Ayuda a la formación	% Participación	
Principal		San Martín	Bienestar Laboral	34%	
		Clara Luz	Reinversión Local		
Situación		De Jesús		% Rentabilidad	
Declive				15%	

Grafico 68: Resumen (Fuente: Elaboración Propia)

5.3.2 Velones

Es un producto principal del portafolio de la empresa, su situación actual es la madurez, sus usos son decorativos, para devoción y actividades exotéricas, este producto se maneja en la marca San Jorge y representa el 20% de las ventas de la empresa con una participación de mercado del 15% y una rentabilidad del 30%. Los principales competidores son Velones Cristal, Velas Imperial, Velas don Pedro, Veladoras La Milagrosa y Velas Clara Luz. Este producto es importante para la región ya que genera mano de obra, tributa en la región, ayuda a la formación para el trabajo, genera bienestar laboral y sus utilidades son reinvertidas localmente. Para lograr crecimiento en el producto se debe utilizar entonces estrategias de penetración.

Producto: Velones

Marca	Usos	Competidor	Desarrollo Local	% Venta	Estrategia Crecimiento
San Jorge	Decorativo	Cristal	Genera mano de obra	20%	Penetración
	Devoción	Imperial	Pago de impuestos		
Tipo de Producto	Exoterico	Don Pedro	Ayuda a la formación	% Participación	
Principal		San Martín	Bienestar Laboral	15%	
		Clara Luz	Reinversión Local		
Situación		De Jesús		% Rentabilidad	
Madurez		La Milagrosa		30%	

Grafico 69: Resumen (Fuente: Elaboración Propia)

5.3.3 Encendedores

Es un producto complementario del portafolio de la empresa, su situación actual es en crecimiento, su principal uso es el de dar una llama que permita encender o generar fuego, este producto se maneja en la marca San Jorge y representa el 5% de las ventas de la empresa con una participación de mercado del 12% y una rentabilidad del 25%. Los principales competidores son Smat, Colibri, Tokai, Dragón y BIC. Este producto es importante para la región ya que genera nuevos puestos de venta, tributa en la región, ayuda a la formación para el trabajo, genera bienestar laboral y sus utilidades son

reinvertidas localmente. Para lograr aumentar las ventas en este producto se debe utilizar entonces estrategias de consolidación.

Producto: Encendedores

Marca	Usos	Competidor	Desarrollo Local	% Venta	Estrategia Crecimiento
San Jorge	Dar Llama	SAMAT	Puestos de venta	5%	Consolidación
	Encender	Colibri	Pago de impuestos		
Tipo de Producto		Tokai	Ayuda a la formación	% Participación	
Complementario		Dragón	Bienestar Laboral	12%	
		BIC	Reinversión Local		
Situación				% Rentabilidad	
Crecimiento				25%	

Grafico 70: Resumen (Fuente: Elaboración Propia)

5.3.4 Fósforos

Es un producto complementario del portafolio de la empresa, su situación actual es en declive ya que el mismo ha sido remplazado por encendedor, su principal uso es el de dar una llama que permita encender o generar fuego, este producto se maneja en la marca San Jorge y representa el 2% de las ventas de la empresa con una participación de mercado del 3% y una rentabilidad del 15%. Los principales competidores son El Rey, El Globo, Bengala, Vulcano, AS. Este producto es importante ya que abre la alternativa de crear una nueva empresa fabricante del producto. Para lograr aumentar las ventas en este producto se debe utilizar entonces estrategias de consolidación

Producto: Fósforos

Marca	Usos	Competidor	Desarrollo Local	% Venta	Estrategia Crecimiento
San Jorge	Dar Llama	El Rey	Posible nueva empresa	2%	Consolidación
	Encender	Globo			
Tipo de Producto		Vulcano		% Participación	
Complementario		AS		3%	
		Diamante			
Situación		Bengala		% Rentabilidad	
Declive				15%	

Grafico 71: Resumen (Fuente: Elaboración Propia)

5.3.5 Máquinas de afeitar

Es un producto de diversificación del portafolio de la empresa, su situación actual es en crecimiento como la gran mayoría de productos de aseo personal, sus principales usos son para cuidado personal o domésticos, este producto se maneja en la marca MAX y representa el 3% de las ventas de la empresa con una participación de mercado del 0.5% y una rentabilidad del 55%. Los principales competidores son Gillette, Tokai, BIC, Minora, Infinita. Este producto es importante ya ayudará al desarrollo local mediante la generación de nuevos empleos, tributación en la región, bienestar laboral y reinversión local, además abre las puertas para crear un centro de investigación en la región para mejorar la calidad final y la experiencia de uso del producto. La estrategia a utilizar entonces será una estrategia de diversificación del portafolio.

Producto: Máquinas de afeitarse

Marca	Usos	Competidor	Desarrollo Local	% Venta	Estrategia Crecimiento
MAX	Belleza	Gillette	Nuevos empleos	3%	Diversificación
	Cuidado Personal	Tokai	Pago de impuestos		
Tipo de Producto	Doméstico	BIC	Centro de investigación	% Participación	
Diversificación		Infinita	Bienestar laboral	0,5%	
			Reinversión local		
Situación				% Rentabilidad	
Crecimiento				150%	

Grafico 72: Resumen (Fuente: Elaboración Propia)

5.3.6 Esponjas

Es un producto de diversificación del portafolio de la empresa, su situación actual es en crecimiento como la gran mayoría de productos de aseo-hogar, sus principales usos son para el doméstico, este producto se maneja en la marca LUBA y representa el 5% de las ventas de la empresa con una participación de mercado del 5% y una rentabilidad del 25%. Los principales competidores son Bom Bril, Eterna, Brio, Limpo, Matrix. Este producto es importante ya ayudará al desarrollo local mediante la generación de nuevos empleos, tributación en la región, bienestar laboral y reinversión local, además abre las puertas para crear una nueva empresa y la construcción de nuevas bodegas. La estrategia a utilizar entonces será una estrategia de diversificación del portafolio.

Producto: Esponjas

Marca	Usos	Competidor	Desarrollo Local	% Venta	Estrategia Crecimiento
LUBA	Aseo	Bom Bril	Posible nueva empresa	5%	Diversificación
	Hogar	Eterna	Pago de impuestos		
Tipo de Producto		Brio	Nuevas Bodegas	% Participación	
Diversificación		Limpo	Bienestar laboral	5%	
		Matrix	Reinversión local		
Situación				% Rentabilidad	
Crecimiento				25%	

Grafico 73: Resumen (Fuente: Elaboración Propia)

5.3.7 Bombillos

Es un producto de diversificación del portafolio de la empresa, su situación actual es en crecimiento al ser el sustituto natural de las velas utilizadas con fines de iluminación, sus principales usos son para la iluminación en los hogares, este producto se maneja en la marca San Jorge y representa el 5% de las ventas de la empresa con una participación de mercado del 15% y una rentabilidad del 25%. Los principales competidores son Philips, Silvana, Ilumax, Option, Blue. Este producto es importante ya ayudará al desarrollo local mediante la generación de nuevos empleos, tributación en la región, bienestar laboral y reinversión local, además abre las puertas para crear un centro de investigación de tecnología LED y solar que permita ir a la empresa adelante en las tecnologías futuras. La estrategia a utilizar entonces será una estrategia de expansión.

Producto: Bombillos

Marca	Usos	Competidor	Desarrollo Local	% Venta	Estrategia Crecimiento
San Jorge	Iluminación	Philips	Nuevos Empleos	5%	Expansión
	Hogar	Silvanya	Pago de impuestos		
Tipo de Producto		Ilumax	Centro de investigación	% Participación	
Sustituto		Option	Bienestar laboral	15%	
		Blue	Reinversión local		
Situación				% Rentabilidad	
Crecimiento				25%	

Grafico 74: Resumen (Fuente: Elaboración Propia)

5.4 Reestructuración del material promocional

El nuevo material promocional de la empresa estará compuesto por la metamorfosis de los actuales dando nuevos enfoques, siendo reestructurados para su próximo tiraje así:

- Calendario: tendrá división de material promocional por mes, perteneciendo el primer mes a esponjas, segundo mes a fósforos, tercer y cuarto mes a imágenes religiosas, quinto mes a encendedores, sexto mes a nuevas velas lanzadas al mercado, séptimo mes Virgen del Carmen, octavo mes encendedores, noveno mes máquinas de afeitar, décimo mes mensaje de calidad, undécimo mes vela a color, duodécimo mes mensaje de navidad.
- Plástico para góndola: Este deberá tener un diseño cambiante, el mismo será acorde a la necesidad de promoción de la empresa, por tanto se debe mantener solo la existencia necesaria para la labor de promoción inmediata, se deberá tener diseño para cada producto que se encuentre en góndola.
- Habladores: El diseño del hablador, deberá estar orientado al producto a comercializar, las máquinas de afeitar tendrán su diseño en el display, los encendedores, fósforos y esponjas requieren de un hablador para su categoría, bien sea orientado al precio, a la marca, o a llamar la atención del consumidor.
- Cuadernos: los cuadernos o agendas, contendrán en su interior material promocional orientado a la reestructuración del negocio, deberán llevar entre hojas los nuevos productos introducidos por la marca, buscando que el consumidor comience a orientar la empresa con otros productos a fines.

En medios masivos de comunicación, no se realizará promoción de nuevos productos, hasta tanto los mismos no estén en una etapa de consolidación o expansión, para la etapa de introducción toda la labor de promoción se realizará a través de los puntos de venta.

Se recomienda para la etapa de introducción del producto, manejar elementos promocionales como sombrillas, camisetas, lapiceros, ponchos, gorras, chalecos, reloj, entre otros materiales que lleguen al consumidor pero al tiempo genere imagen externa de la marca y producto a trabajar.

5.5 Plan De Implementación

Todo cambio que se decida ejecutar en la empresa, deberá de ser analizado en su impacto en el mercado, para ello se llevará a cabo un resumen de los cambios a realizar, con su recomendación para mitigar los efectos del cambio.

5.5.1 Cronograma de Trabajo

Tabla 28: Cronograma de trabajo (Fuente: Elaboración Propia)

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Realización DAFO	X									
Plan de Marketing	x	x								
Descripción detallada de productos y procesos	x	x								
Investigación a fondo de los diferentes mercados		x	x							
Creación de nueva marca comercial			x							
Desarrollo de encuesta a clientes			x	x						
Acciones correctivas y de mejora en base a encuesta				x						
Relanzamiento imagen comercial				x	x					
Plan de capacitaciones				x	x					
Estrategia de ventas por línea					x	x				
Reestructuración plan de operaciones						x	x			
análisis de proveedores y planes de mejora						x	x			
Reestructuración Recurso Humano							x			
Plan de comisiones e incentivos								x		
Proyección de ventas a 5 años								x		
Recomendaciones finales									x	
Ajustes									x	x
Lanzamiento y comienzo año 2017										x

Con el presente cronograma se pretende que toda la organización conozca la metamorfosis del modelo de negocio, así mismo que se pueda llevar a cabo cada uno de los puntos requeridos en la reestructuración. Finalmente se llevará a cabo un lanzamiento de la nueva visión organizacional de la empresa buscando de esta forma que el comienzo del año 2017 sea el comienzo de una nueva empresa que genere crecimiento de ventas y desarrollo local.

CAPÍTULO 6 ANÁLISIS FINANCIERO

Para analizar financieramente a la empresa y la región debemos remitirnos a informes globales, empezando desde lo sucedido en años anteriores, según el informe económico mundial del banco BBVA, para el último trimestre de 2013, el crecimiento económico mundial mejora, pero aún está lejos de los terrenos deseados, en general muestra una recuperación de la economía, aunque con una desaceleración de los países asiáticos.

Por su parte el crecimiento del PIB, en Colombia, sigue siendo progresivo, sorprendiendo positivamente, el consumo y la inversión que siguen mostrando tasas de crecimiento, pese a la coyuntura mundial, todo empujado por una mayor inversión en la construcción.

Para el 2014, se esperaba un crecimiento en la inflación, donde podía llegar a 3.2%, sin embargo la misma se situó en el 3.6%, para el año 2015 se espera un crecimiento de un 3.8%, al igual que se espera un incremento en tasas por parte del banco de la república, que la conservado en terrenos históricamente bajos.

Sin embargo, la economía colombiana, se ve enfrentada a tres grandes retos, la pérdida de la confianza inversionista; la falta de crecimiento industrial; y una balanza comercial que es impulsada por los importadores a terrenos negativos, ante la falta de competitividad del país para exportar.

Igualmente, para el 2015, se esperaba un crecimiento en la economía colombiana, con un incremento en el PIB, y en la industria nacional, también jalonará la economía el sector de la construcción. Dicha expectativa fue acertada, sin embargo el país sufrió fuertes golpes económicos por causa de una fuerte devaluación de la moneda ocasionada por la caída de los precios del petróleo y por tanto una fuerte inflación que se espera que continúe durante el año 2016.

Por otra parte la alianza pacífico, recién firmada, parece ser la alternativa para Latinoamérica, convirtiéndose en un gigante del impulso a nivel mundial, alianza que se convierte por tanto en la décima economía a en el mundo, donde no estaría ninguno de los países por sí solo, sin embargo en un principio esta alianza parece favorecer al más fuerte del grupo, México.

Colombia es consciente de la debilidad que tiene en su balanza comercial, y es consciente que con cada tratado internacional, corre el riesgo de incrementarla en contra en lugar de reducir la brecha, razón por la cual parece ser el único país en Latinoamérica (y con Japón a nivel mundial) que no le importa la depreciación de su moneda, el objetivo, bloquear a los importadores para una recuperación de la industria nacional, favoreciendo al mismo tiempo a los exportadores que recibirán más pesos por cada dólar enviado.

El reto ahora, para la exportación, es lograr que el incremento en el costo de insumos de materia prima traídas del exterior, compense con la disminución de aranceles, y las exportaciones que los mismos puedan realizar; el reto para los importadores, lograr ser competentes con una tasa de cambio más alta, lo que genera, un producto más costoso, o desviar sus importaciones a los países del libre comercio.

Velas y Velones San Jorge se ve directamente afectada, a cualquier cambio en la situación económica del país, ya que es fuerte en importaciones de materia prima y producto terminado, así como es fuerte en exportaciones de producto fabricado en su planta.

6.1 Situación Económica Financiera Actual

Para la realización del análisis de la situación económica financiera actual, trabajaremos sobre el estado de resultados del cierre del año 2015, el cual se presenta a continuación en pesos colombianos:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	<u>Reexpresado 2014</u>
Ingresos en actividad industrial	\$ 25,374,332,217	23,569,457,636	25,165,109,918
Ingresos en actividad comercial	5,138,666,078	2,802,682,671	2,992,424,288
Devoluciones, rebajas y descuentos	<u>(1,702,849,687)</u>	<u>(1,756,428,788)</u>	<u>(1,875,339,017)</u>
Ingresos netos	<u>28,810,148,608</u>	<u>24,615,711,519</u>	<u>26,282,195,189</u>
Costos en actividad industrial	15,840,148,171	16,785,185,334	17,921,542,381
Costos en actividad comercial	4,756,114,956	1,563,627,363	1,669,484,935
Costos totales	<u>20,596,263,127</u>	<u>18,348,812,697</u>	<u>19,591,027,317</u>
Utilidad bruta	8,213,885,481	6,266,898,822	6,691,167,872
Gastos operacionales:			
Administración	857,777,756	674,614,734	720,286,151
Ventas	4,114,922,815	3,874,104,527	4,136,381,403
	<u>4,972,700,571</u>	<u>4,548,719,261</u>	<u>4,856,667,555</u>
Utilidad operacional	3,241,184,910	1,718,179,561	1,834,500,317
Ingresos no operacionales	1,426,635,349	465,368,619	496,874,075
Gastos no operacionales			
Gastos financieros	4,474,822,484	783,155,165	836,174,770
Otros egresos	14,424,604	28,871,283	30,825,869
	<u>4,489,247,088</u>	<u>812,026,448</u>	<u>867,000,639</u>
Resultado antes de ajustes por inflación e impuestos	178,573,171	1,371,521,732	1,464,373,753
Corrección monetaria	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Resultado antes de impuesto de renta y complem.	178,573,171	1,371,521,732	1,464,373,753
Impuesto de renta y complementarios	<u>(58,000,000)</u>	<u>(500,000,000)</u>	<u>(533,850,000)</u>
Resultado del ejercicio	<u>\$ 120,573,171</u>	<u>871,521,732</u>	<u>930,523,753</u>

Grafico 75: Estado de resultados 2015 (Fuente: Velas San Jorge)

Se presenta igualmente el balance de cierre del año 2015 en pesos colombianos, el cual permitirá obtener los datos para calcular cada uno de los indicadores financieros que se presentarán a continuación. Con el objetivo de contextualizar 1 Euro es igual a 3.300 pesos colombianos promedio julio 2016.

Activo	2015	2014	2014
Activo corriente:			
Disponible	\$ 444,532,432	206,194,449	220,153,813
Inversiones temporales (nota 3)	2,004,928,986	242,353	258,760
Deudores, neto (nota 4)	11,592,198,851	8,838,771,664	9,437,156,506
Inventarios (nota 5)	9,012,944,441	2,977,198,239	3,178,754,560
Gastos pagados por anticipado y diferidos	64,829,867	46,880,462	50,054,269
Total activo corriente	<u>23,119,434,577</u>	<u>12,069,287,167</u>	<u>12,886,377,908</u>
Inversiones permanentes, neto	0	0	0
Propiedades, planta y equipo (nota 6)	316,263,521	526,965,961	562,641,557
Depreciación acumulada (nota 6)	(65,572,920)	(107,869,523)	(115,172,290)
Bienes recibidos en leasing (neto)	151,909,023	0	0
Valorizaciones	0	0	0
Total activo	<u>\$ 23,522,034,201</u>	<u>12,488,383,605</u>	<u>13,333,847,175</u>
Cuentas de orden deudora	\$ 0	0	0
Cuentas de orden acreedoras por contra	\$ 0	0	0
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo corriente:			
Obligaciones financieras (nota 7)	9,839,963,279	2,587,430,877	2,762,599,947
Proveedores nacionales	4,825,929,790	2,989,124,711	3,191,488,454
Cuentas por pagar	22,849,186	19,530,795	20,853,030
Impuestos, gravámenes y tasas (nota 9)	127,813,133	756,901,900	808,144,159
Obligaciones laborales (nota 8)	91,181,890	73,752,419	78,745,458
Otros pasivos	0	0	0
Total pasivo corriente	<u>14,907,737,278</u>	<u>6,426,740,702</u>	<u>6,861,831,048</u>
Mediano y largo plazo:			
Obligaciones financieras (nota 7)	5,070,067,077	2,587,430,877	2,762,599,947
Otros pasivos (laborales y socios) (nota 8)	0	1,581,378	1,688,437
Total pasivo	<u>19,977,804,355</u>	<u>9,015,752,957</u>	<u>9,626,119,432</u>
Patrimonio :			
Capital social	2,000,000,000	2,000,000,000	2,135,400,000
Prima en venta de cuotas	0	0	0
Reserva Legal	151,690,893	64,538,720	68,907,991
Otras reservas	0	0	0
Revalorización del patrimonio	0	0	0
Resultados de ejercicios anteriores	1,271,965,782	536,570,196	572,895,998
Resultados del ejercicio	120,573,171	871,521,732	930,523,753
Reserva para protección de activos	0	0	0
Superávit por valorizaciones	0	0	0
Compromisos y contingencias	0	0	0
Total patrimonio de los socios, neto	<u>3,544,229,846</u>	<u>3,472,630,648</u>	<u>3,707,727,743</u>
Total pasivo y patrimonio de los accionistas	<u>\$ 23,522,034,201</u>	<u>12,488,383,605</u>	<u>13,333,847,175</u>

Grafico 76: Balance cierre año 2015 (Fuente: Velas San Jorge)

Tabla 29: Indicadores Velas San Jorge 2015 (Fuente: Elaboración Propia)

INDICADOR	DEFINICIÓN	VALOR	CONCLUSION
Financiero	Es el que permite conocer la economía de la empresa, su fórmula es activo corriente – pasivo corriente	$23.119.434.577 - 14.907.737.278 = 8.211.697.299$	La empresa tiene más propiedades que deudas a corto plazo. El activo es mayor que el pasivo. Si la empresa paga sus deudas le quedarían 8.211.697.299
Liquidez	Compara el activo corriente con el pasivo corriente y su fórmula es activo corriente / pasivo corriente.	$23.119.434.577 / 14.907.737.278 = 1.55$	Representa la liquidez corriente de la empresa y se define que por cada peso en deuda la empresa tiene 1.55 pesos de

			activo corriente para responder.
Prueba ácida	Permite conocer el grado de liquidez que tiene la empresa, considerando el dinero en caja y bancos y valores negociables, su fórmula es: (activo corriente – inventarios) / pasivo corriente	$(23.119.434.577 - 9.012.944.441) / 14.907.737.278 = 0.95$	Por cada unidad monetaria de deuda la empresa tiene 0.95 para afrontar.
Prueba súper ácida o de liquidez defensiva	Consiste en comprar la cuenta de caja y bancos con el pasivo corriente su fórmula es (caja y bancos / pasivo corriente)	$2.449.461.418 / 14.907.737.278 = 0.16$	Este resultado permite concluir que la empresa cuenta con poco dinero disponible para atender algunas deudas de la empresa.
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / Patrimonio	$23.119.434.577 / 3.544.229.846 = 6.5$	El resultado indica que la empresa esta con muchas deudas en el corto plazo, siendo superior la deuda al patrimonio.
Endeudamiento a largo plazo	Pasivo no corriente/ Patrimonio	$5.070.067.077 / 3.544.229.846 = 1.43$	Las deudas a largo plazo de la empresa son mayores a su patrimonio, las deudas a corto plazo son mayores que las de largo plazo, la mayoría del endeudamiento de la empresa está dado en el corto plazo.
Endeudamiento patrimonial	Total pasivo / Patrimonio	$19.977.804.355 / 3.544.229.846 = 5.64$	El resultado nos indica que la empresa tiene mucho endeudamiento en el corto y largo plazo.
Rentabilidad sobre las ventas	Este índice busca medir la capacidad de generación de ganancias de la empresa y se expresa bajo forma de porcentaje. Utilidad Bruta / Ventas	$8.213.885.481 / 28.810.148.608 = 28.51\%$	La rentabilidad de la empresa sobre las ventas es del 28.51%, esto significa que por cada 100 pesos vendidos 28.5 son de utilidad.
Utilidad Neta	Este índice de rentabilidad muestra la última línea del estado de resultado, o sea, el resultado operacional y el no operacional. Resultado del ejercicio / Ventas	$120.573.171 / 28.810.148.608 = 0.42\%$	La utilidad de la empresa luego de descontar los gastos no operacionales, financieros e impuestos es de solo 0.42%. Para el año 2015 la utilidad neta se ve disminuida por inversiones en moneda extranjera y una devaluación del peso colombiano superior al 30%
EBITDA en porcentaje / volumen de ventas.	Beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.	$3.241.184.910 / 28.810.148.608 = 11.25\%$	El resultado muestra que la empresa está obteniendo ganancias en su operación, el resultado es superior a 7.5% del año 2014 lo que muestra que la empresa va obteniendo buen resultado con la

			estrategia definida.
Rentabilidad del activo	Es el resultado de la inversión de la empresa, pretende medir que tan rentable es o no un negocio, su fórmula es: $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$	$(120.573.171 / 28.810.148.608) * (28.810.148.608 / 23.522.034.201) = 0.51\%$	La rentabilidad del activo durante el año 2015 fue de solo 0.51% quedando cerca de dar perdida la empresa lo que muestra la necesidad de replantear el modelo del negocio para lograr unos mejores resultados.
Rentabilidad del capital propio	Es la rentabilidad que arroja el capital invertido por los accionistas de la empresa su fórmula es: utilidad neta/patrimonio	$120.573.171 / 3.544.229.846 = 3.40\%$	Los accionistas están recibiendo 3.4 pesos por cada 100 pesos invertidos, considerando la inflación de Colombia para el año 2015 de 6.77% se considera que la utilidad es baja y los accionistas están perdiendo valor.
Rotación de inventario	Muestra cuantas veces roto el inventario de la empresa durante el año, su fórmula es: costo de la mercancía vendida/promedio de inventarios	$15.840.148.171 / 9.012.944.441 = 1.76$	El inventario de la empresa roto 1.76 veces al año, la rotación del inventario es baja considerando el bajo margen que está dando la empresa.
Rotación de cuentas por cobrar	Indica cuantas veces roto la cartera en el año, su fórmula es ventas / cuentas por cobrar	$28.810.148.608 / 11.592.198.851 = 2.48$	La cartera de la empresa roto 2.48 veces al año, es decir que los clientes están pagando cada seis meses a la empresa.
Rotación de cuentas por pagar	Pretende medir que tan eficiente es la financiación por medio de proveedores, determinando cuantas veces roto el pago a proveedores durante el año, su fórmula es: compras / cuentas por pagar a proveedores	$15.840.148.171 / 4.848.778.976 = 3.26$	Las cuentas por pagar son una buena alternativa de financiación de la empresa, rotando la misma 3.26 veces al año, sin embargo es más lo que financia la empresa a los clientes que la financiación que obtiene de sus proveedores.
Impacto gastos administrativos y de ventas	Mide que tanto impactan los gastos administrativos y de ventas el total de la venta realizada por la empresa, pudiendo de esta forma determinar que tanto incrementan el costo final del producto, su fórmula es: gastos administrativos y de ventas / ventas	$4.972.700.571 / 28.810.148.608 = 17.26\%$	Los gastos operacionales representan el 17.26% del precio de venta, el cual comparado con empresas del sector es bastante alto, por lo que la empresa debe intervenir sus gastos administrativos y de ventas para poder aumentar su utilidad.
Cobertura del activo no corriente	Indica la relación entre la financiación permanente y la inversión en activos fijos. Siempre que su valor sea superior a 1 la empresa financia con recursos estables la totalidad de su estructura fija y	$(5.070.067.077 + 3.544.229.846) = 8.614.296.923 / 402.599.624 = 21.39$	Se espera que el resultado del ratio sea positivo y mayor a 1, para el caso de la empresa el resultado es bastante bueno lo que permite evidenciar que la

	una parte del activo corriente. Su fórmula es: (Pasivo no corriente + Patrimonio neto) / Activo no corriente		empresa tiene una buena estructura fija.
Margen Bruto	Mide los ingresos – costos sin tener en cuenta gastos, financieros e impuestos. Su fórmula es ventas netas – costo de ventas / ventas	$(28.810.148.608 - 20.596.263.127) = 8.213.885.481 / 28.810.148.608 = 28.5\%$	El margen bruto sin considerar los gastos, los financieros y los impuestos es del 28.5%

6.2 Análisis Previsional para los productos nuevos

Este análisis será dado producto por producto, buscando a través del mismo, determinar cuáles son los productos más rentables, cuál es su margen de ganancia adecuado, cuál es su punto de equilibrio, cuáles son sus costos y gastos asociados.

Así mismo, se buscará determinar si el producto requiere de un cambio, reestructuración o renegociación desde el punto de vista financiero.

Todos los datos serán dados en pesos colombianos (COP).

Fósforo:

El fosforo San Jorge es el manejado actualmente por la compañía:

Costo de transporte proveedor - empresa: se paga noventa (90) pesos por kilo, el peso de la caja es de 5.4 kilos, es decir se paga cuatrocientos ochenta y seis pesos (486) por caja.

Costo de transporte empresa – cliente: se paga el 12% del costo del producto, es decir cuatro mil ochocientos ochenta y cuatro pesos (4.884) por caja con toda la logística de entrega incluida.

Costo de cargue: Es el costo pagado por cargar en la empresa el producto a los carros que posteriormente transportaran, su costo es de seis mil pesos (6.000) por tonelada, es decir \$32.4 la caja

Gastos de Marketing: se estima el 1% del costo del producto, es decir cuatrocientos siete pesos (407) por caja

Financieros: el producto comprado se paga en promedio a treinta y tres días (33), mientras que el mismo es cobrado a sesenta y seis días (66), presentándose un gasto financiero de 33 días, el cual se paga a una tasa del 0.023 diaria, por un valor de cartera de ciento cincuenta millones cuatrocientos treinta y dos mil quinientos treinta y dos pesos (150.432.532 COP), dando un costo financiero de tres millones cuatrocientos cincuenta y nueve mil novecientos cuarenta y ocho pesos (3.459.948 COP), en una rotación mensual de mil setenta cajas (1.070) siendo entonces el costo financiero de tres mil doscientos treinta y cuatro (3.234) por caja

Costo del producto: es de \$40.734 COP por caja

Costo por devoluciones: las devoluciones del producto, equivalen al 3.7% de la venta total, es decir por cada mil setenta cajas (1.070), se presenta una devolución de cuarenta (40), lo que incrementa el costo del producto en ciento ochenta y cuatro pesos (184) por caja.

Gastos y costos fijos: los gastos y costos fijos, están representados por todo lo requerido por la empresa para su funcionamiento, como lo es planta física, bodegas, servicios, mercadeo, costos de ventas, personal administrativo, telecomunicaciones, entre otros, exceptuando costos de logística y financieros.

Entre los diferentes métodos de costeo, para el caso se ha tomado el de prorratio en ventas, el cual consiste en tomar el total de los costos de la compañía y dividirlo por la participación porcentual que tiene el producto en la venta total de la compañía.

El valor de los costos mensual es de ciento catorce millones quinientos diez y ocho mil quinientos quince pesos (\$114.518.515), el producto representa un 3% del total de las ventas, por tanto en el costo del producto se llevará tres millones cuatrocientos treinta y cinco mil quinientos cincuenta y cinco pesos (\$3.435.555), es decir tres mil doscientos once pesos (\$3.211) por caja

Rentabilidad neta: Se espera para el producto una rentabilidad neta del veinte por ciento (20%), sobre el valor de la compra del mismo, es decir de ocho mil ciento cuarenta y seis pesos (\$8.146) por caja, según lo anterior, el precio base de venta deberá ser de sesenta y un mil trescientos diez y ocho pesos (\$61.318) + Impuestos, quedando así el precio de venta en setenta y un mil ciento veinte y nueve pesos (\$71.129).

Tabla 30: Resumen costo fósforo (Fuente: Elaboración Propia)

Transporte	Transporte 2	Cargue	Mercadeo	Financiero	Costo	Costo por devolución	G y C Fijos	Total
486	4.884	32.4	407	3.234	40.734	184	3.211	53.172

Situación actual y recomendaciones: En la actualidad se está manejando el precio del producto con una rentabilidad bruta de un treinta y dos por ciento (32%), la cual es insuficiente, según el análisis realizado al producto, por tanto se recomienda incrementar el precio de venta del mismo progresivamente en un cinco por ciento (5%) cada seis (6) meses hasta alcanzar el precio sugerido. En caso de tener suba de precios por parte del proveedor se deberá ejecutar el mismo inmediatamente.

Finalmente se recomienda realizar el análisis periódicamente para determinar la viabilidad o no del producto, y manejar los productos de introducción de los cuales se desconoce el costeo proyectado, con al menos un cuarenta por ciento (40%) de margen bruto.

Se realiza análisis de una alternativa diferente de producto con fósforo grande, arrojando como resultado:

El fosforo Grande 100x2 proyecciones para incluir la línea en el portafolio:

Costo de transporte proveedor - empresa: se paga noventa (90) pesos por kilo, el peso de la caja es de 4.3 kilos, es decir se paga trescientos ochenta y siete (387) por caja.

Costo de transporte empresa – cliente: se paga el doce por ciento (12%) del costo del producto, es decir ocho mil cuatrocientos treinta y cinco pesos (8.435) por caja con toda la logística de entrega incluida.

Costo de cargue: Es el costo pagado por cargar en la empresa el producto a los carros que posteriormente transportaran, su costo es de seis mil pesos (6.000) por tonelada, es decir \$25.8 la caja

Gastos de Marketing: se estima el uno por ciento (1%) del costo del producto, es decir setecientos tres pesos (703) por caja

Financieros: el producto comprado se paga en promedio a treinta y tres días (33), mientras que el mismo es cobrado a sesenta y seis días (66), presentándose un gasto financiero de 33 días, el cual se paga a una tasa del 0.023 diaria, por un valor de cartera de treinta y cinco millones ciento cuarenta y seis pesos (35.146.000 COP), dando un costo financiero de ochocientos ocho mil trescientos cincuenta y ocho pesos (808.358 COP), en una rotación mensual de quinientas cajas (500) siendo entonces el costo financiero de mil seiscientos diez y siete pesos (1.617) por caja

Costo del producto: es de \$70.292 COP por caja

Costo por devoluciones: Este costo no se tendrá en cuenta para la introducción inicial del producto al mercado, posteriormente según la cantidad de las mismas será costado.

Gastos y costos fijos: los gastos y costos fijos, están representados por todo lo requerido por la empresa para su funcionamiento, como lo es planta física, bodegas, servicios, mercadeo, costos de ventas, personal administrativo, telecomunicaciones, entre otros, exceptuando costos de logística y financieros.

Entre los diferentes métodos de costeo, para el caso se ha tomado el de prorratio en ventas, el cual consiste en tomar el total de los costos de la compañía y dividirlo por la participación porcentual que tiene el producto en la venta total de la compañía.

El valor de los costos mensual es de ciento catorce millones quinientos diez y ocho mil quinientos quince pesos (\$114.518.515), el producto representará un uno por ciento (1%) del total de las ventas, por tanto en el costo del producto se llevará un millón ciento cuarenta y cinco mil ciento ochenta y cinco pesos (\$1.145.185), es decir tres mil doscientos once pesos (\$2.290) por caja

Rentabilidad neta: Se espera para el producto una rentabilidad neta del veinte por ciento (20%), sobre el valor de la compra del mismo, es decir de catorce mil cincuenta y ocho pesos (\$14.058) por caja, según lo anterior, el precio base de venta deberá ser de noventa y cuatro mil doscientos cincuenta y siete pesos (\$94.257) + Impuestos, quedando así el precio de venta en ciento nueve mil trescientos treinta y ocho pesos (\$109.338).

Tabla 31: Resumen costo fósforo grande (Fuente: Elaboración Propia)

Transporte	Transporte 2	Cargue	Mercadeo	Financiero	Costo	Costo por devolución	G y C Fijos	Total
387	4.884	25.8	703	1.617	70.292	0	2.290	80.199

Para dicho producto el precio del mercado se encuentra entre noventa y cinco mil y cien mil pesos la caja, por tanto el producto no es rentable y no se recomienda trabajarlo si no se consigue un menor costo base del mismo.

Encendedor:

Actualmente la empresa, maneja dos líneas de encendedor, el encendedor con lámpara y encendedor sin lámpara, se analizará en conjunto ambas, ya que solo cambia el precio base del mismo.

Costo de transporte proveedor - empresa: Incluido en costo de producto.

Costo de transporte empresa – cliente: se paga el doce por ciento (12%) del costo del producto, es decir candela lámpara veinte y ocho mil seiscientos ochenta pesos (\$28.680) por caja, mientras que la candela sin lámpara tiene el costo de veinte y tres mil cuarenta pesos (\$23.040).

Costo de cargue: Es el costo pagado por cargar en la empresa el producto a los carros que posteriormente transportaran, su costo es de seis mil pesos (6.000) por tonelada, es decir \$100.8 la caja.

Gastos de Marketing: se estima el uno por ciento (1%) del costo del producto, es decir dos mil trescientos noventa (\$2.390) con lámpara y mil novecientos veinte (\$1.920) sin lámpara

Financieros: el producto comprado se paga por anticipado, mientras que el mismo es cobrado a sesenta y seis días (66), y tiene un periodo de producción y tránsito de (sesenta) 60 días en promedio, arrojando un costo financiero de ciento veinte y seis días (126) el cual se paga a una tasa del 0.023 diaria, por un valor de cartera de trescientos veinte nuevo millones trescientos treinta siete mil cuatrocientos once pesos (329.337.411 COP), dando un costo financiero de nueve millones quinientos cuarenta y cuatro mil doscientos cuarenta y ocho pesos (9.544.248 COP), en una rotación mensual de cuatrocientas cajas (400) siendo entonces el costo financiero de veinte y tres mil ochocientos sesenta pesos (23.860) por caja para ambas referencias.

Costo del producto: es de doscientos mil pesos (200.000 COP) por caja sin lámpara y de doscientos treinta y nueve mil pesos (239.000 COP) por caja con lámpara.

Costo por devoluciones: las devoluciones del producto, equivalen al 6.6% de la venta total, es decir por cada cuatrocientas (400), se presenta una devolución de veinte y seis (26), lo que incrementa el costo del producto en mil ochocientos sesenta y cuatro pesos (1864) por caja para ambas referencias.

Gastos y costos fijos: los gastos y costos fijos, están representados por todo lo requerido por la empresa para su funcionamiento, como lo es planta física, bodegas, servicios, mercadeo, costos de ventas, personal administrativo, telecomunicaciones, entre otros, exceptuando costos de logística y financieros.

Entre los diferentes métodos de costeo, para el caso se ha tomado el de prorrato en ventas, el cual consiste en tomar el total de los costos de la compañía y dividirlo por la participación porcentual que tiene el producto en la venta total de la compañía.

El valor de los costos mensual es de ciento catorce millones quinientos diez y ocho mil quinientos quince pesos (\$114.518.515), el producto representa un cinco por ciento (5%) del total de las ventas, por tanto en el costo del producto se llevará cinco millones setecientos veinte y cinco mil novecientos veinte y cinco pesos (\$5.725.925), es decir tres mil doscientos once pesos (\$14.315) por caja para ambas referencias

Rentabilidad neta: Se espera para el producto una rentabilidad neta del veinte por ciento (20%), sobre el valor de la compra del mismo, es decir de cuarenta mil pesos (\$40.000) por caja sin lámpara y de sesenta mil ochocientos, (\$60.800) según lo anterior, el precio base de venta deberá ser de trescientos once mil doscientos diez pesos (\$311.210) más impuestos para la sin lámpara y de trescientos sesenta y cinco mil cuatrocientos diez y ocho pesos (\$365.418) + Impuestos.

Tabla 32: Resumen costo encendedor (Fuente: Elaboración Propia)

Transporte	Cargue	Mercadeo	Financiero	Costo	Costo por devolución	G y C Fijos	Total
28.640	100.8	2.390	23.860	239.00 0	1.864	14.315	80.199
23.040	100.8	1.920	23.860	200.00 0	1.864	14.315	

Situación actual y recomendaciones: En la actualidad se está manejando el precio del producto con una rentabilidad bruta de un treinta y dos por ciento (32%), la cual es insuficiente, según el análisis realizado al producto, por tanto se recomienda incrementar el precio de venta del mismo en un cinco por ciento (5%) y con ello se alcanzaría el precio sugerido. En caso de tener suba de precios por parte del proveedor, o cambios por riesgo cambiario, al ser el producto importado, se deberá ejecutar el mismo inmediatamente.

Finalmente se recomienda realizar el análisis periódicamente para determinar la viabilidad o no del producto, y manejar los productos de introducción de los cuales se desconoce el costeo proyectado, con al menos un cuarenta por ciento (40%) de margen bruto.

Máquina de afeitar:

Actualmente la empresa, maneja varias líneas de máquinas de afeitar, el sin embargo solo dos de ellas han tenido la aceptación adecuada, para ser ingresadas al catálogo, por

tanto el análisis se realizará basado a estas dos, se analizará en conjunto ambas, ya que solo cambia el precio base del mismo.

Costo de transporte proveedor - empresa: Incluido en costo de producto.

Costo de transporte empresa – cliente: se paga el doce por ciento (12%) del costo del producto, es decir Max 2 sin banda: catorce mil ciento cinco pesos (\$14.105) y Max 3 Confort con banda: quince mil novecientos ochenta y ocho pesos (\$15.988).

Costo de cargue: Es el costo pagado por cargar en la empresa el producto a los carros que posteriormente transportaran, su costo es de seis mil pesos (6.000) por tonelada, es decir \$60 la caja

Gastos de Marketing: se estima el cinco por ciento (5%) del costo del producto, el costo de marketing es mayor en este producto puesto que está directamente ligada su venta a la inversión que se realice en este aspecto, es decir \$5.867 en la referencia sin banda y \$6.662 en la referencia confort

Financieros: el producto comprado se paga por anticipado, mientras que el mismo es cobrado a setenta y ocho días (78), y tiene un periodo de producción y tránsito de (sesenta) 60 días en promedio, arrojando un costo financiero de ciento treinta y ocho días (138) el cual se paga a una tasa del 0.023 diaria, por un valor de cartera de cuarenta y nueve millones, quinientos cincuenta y ocho pesos (49.500.058 COP), dando un costo financiero de un millón quinientos setenta y un mil ciento treinta y un pesos (1.571.131 COP), en una rotación mensual de cincuenta cajas (50) siendo entonces el costo financiero de treinta y un mil cuatrocientos veinte y dos pesos (31.422) por caja para ambas referencias.

Costo del producto: es de ciento diez y siete mil quinientos cuarenta pesos (117.540 COP) por caja de MAX 2 SIN BANDA y de ciento treinta y tres mil doscientos treinta y seis pesos (133.236 COP) por caja confort.

Costo por devoluciones: las devoluciones del producto, equivalen al diez y ocho por ciento (18%) de la venta total, es decir por cada cuatrocientas (50), se presenta una devolución de nueve (9), lo que incrementa el costo del producto en dos mil ochocientos setenta y siete pesos (2.877) por caja para ambas referencias.

Gastos y costos fijos: los gastos y costos fijos, están representados por todo lo requerido por la empresa para su funcionamiento, como lo es planta física, bodegas, servicios, mercadeo, costos de ventas, personal administrativo, telecomunicaciones, entre otros, exceptuando costos de logística y financieros.

Entre los diferentes métodos de costeo, para el caso se ha tomado el de prorrato en ventas, el cual consiste en tomar el total de los costos de la compañía y dividirlo por la participación porcentual que tiene el producto en la venta total de la compañía.

El valor de los costos mensual es de ciento catorce millones quinientos diez y ocho mil quinientos quince pesos (\$114.518.515), el producto representa un 1% del total de las ventas, por tanto en el costo del producto se llevará un millón ciento cuarenta y cinco

mil ciento ochenta y cinco pesos (\$1.145.185), es decir veinte dos mil novecientos cuatro pesos (\$22.904) por caja para ambas referencias

Rentabilidad neta: Se espera para el producto una rentabilidad neta del cincuenta por ciento (50%) sobre la compra del mismo, por el mayor manejo que requiere y las dificultades que genera el logística, por sus altas devoluciones, baja rotación y altos costos financieros, es decir de cincuenta y ocho mil setecientos setenta (\$58.770) por caja sin banda y de sesenta y seis mil seiscientos diez y ocho, (\$66.618) para la confort, según lo anterior, el precio base de venta deberá ser de doscientos cincuenta y tres mil quinientos cuarenta y cinco pesos (\$253.545) más impuestos para la sin banda y de doscientos setenta y nueve mil setecientos sesenta y siete pesos (\$279.767) + Impuestos en la Confort.

Tabla 33: Resumen costo maquinas (Fuente: Elaboración Propia)

Transporte	Cargue	Mercadeo	Financiero	Costo	Costo por devolución	G y C Fijos	Total
14.105	60	5.867	31.422	117.540	2.877	22.904	194.775
15.988	60	6.662	31.422	133.236	2.877	22.904	213.149

Situación actual y recomendaciones: En la actualidad se está manejando el precio del producto con una rentabilidad bruta de un cien por ciento (100%), la cual es suficiente, según el análisis realizado al producto, por tanto se recomienda continuar con el mismo precio el cual ha sido aceptado y el diferencial del margen, llevarlo a inversión en marketing para aumentar la venta del producto. En caso de tener suba de precios por parte del proveedor, o cambios por riesgo cambiario, el producto podrá fácilmente soportarlos sin variación inmediata de precios.

Finalmente se recomienda realizar el análisis periódicamente para determinar la viabilidad o no del producto, así como su aumento en ventas y disminución en los gastos que se encuentran elevados.

Bombillo:

Actualmente la empresa, maneja dos líneas de bombillo, por tanto el análisis se realizará basado a estas dos, se analizará en conjunto ambas, ya que solo cambia el precio base del mismo.

Costo de transporte proveedor - empresa: Incluido en costo de producto.

Costo de transporte empresa – cliente: se paga el doce por ciento (12%) del costo del producto, es decir 20W: seis mil novecientos treinta y seis pesos (\$6.936) y 70W: nueve mil novecientos treinta pesos (\$9.930).

Costo de cargue: Es el costo pagado por cargar en la empresa el producto a los carros que posteriormente transportaran, su costo es de seis mil pesos (6.000) por tonelada, es decir \$9.6 la caja

Gastos de Marketing: se estima el uno por ciento (1%) del costo del producto, es decir \$578 en la referencia 20W y \$828 en la referencia 70W

Financieros: el producto comprado se paga con crédito a treinta (30) días, mientras que el mismo es cobrado a setenta y cinco días (75), arrojando un costo financiero de cuarenta y cinco días (45) el cual se paga a una tasa del 0.023 diaria, por un valor de cartera de veinte millones, quinientos mil pesos (20.500.000 COP), dando un costo financiero de un doscientos doce mil ciento setenta y cinco pesos (212.175 COP), en una rotación mensual de cien cajas (100) siendo entonces el costo financiero de dos mil ciento veinte y dos pesos (2.122) por caja para ambas referencias.

Costo del producto: es de cincuenta y siete mil ochocientos pesos (57.800 COP) por caja de 20 W y de ochenta y dos mil setecientos cincuenta y dos pesos (82.752 COP) por caja 70W.

Costo por devoluciones: las devoluciones del producto, equivalen al 1% de la venta total, es decir por cada cien (100), se presenta una devolución de una (1), lo que incrementa el costo en 20W: seis mil novecientos treinta y seis pesos (\$6.936) y 70W: nueve mil novecientos treinta pesos (\$9.930).

Gastos y costos fijos: los gastos y costos fijos, están representados por todo lo requerido por la empresa para su funcionamiento, como lo es planta física, bodegas, servicios, mercadeo, costos de ventas, personal administrativo, telecomunicaciones, entre otros, exceptuando costos de logística y financieros.

Entre los diferentes métodos de costeo, para el caso se ha tomado el de prorratio en ventas, el cual consiste en tomar el total de los costos de la compañía y dividirlo por la participación porcentual que tiene el producto en la venta total de la compañía.

El valor de los costos mensual es de ciento catorce millones quinientos diez y ocho mil quinientos quince pesos (\$114.518.515), el producto representa un 0.1% del total de las ventas, por tanto en el costo del producto se llevará un millón ciento cuarenta y cinco mil ciento ochenta y cinco pesos (\$145.185), es decir dos mil novecientos cuatro pesos (\$2.904) por caja para ambas referencias

Rentabilidad neta: Se espera para el producto una rentabilidad neta del 20% sobre la compra del mismo, es decir de once mil quinientos sesenta (\$11.560) por caja 20W y de diez y seis mil quinientos cincuenta pesos, (\$16.550) para 70W, según lo anterior, el precio base de venta deberá ser de noventa y dos mil setecientos cuarenta y tres pesos (\$92.743) más impuestos para 20W y ciento treinta mil ciento setenta y un pesos (\$130.171) + Impuestos en la 70W

Tabla 34: Resumen costo bombillos (Fuente: Elaboración Propia)

Transporte	Cargue	Mercadeo	Financiero	Costo	Costo por devolución	G y C Fijos	Total
6.936	9.6	578	2.122	57.080	6.936	2.904	77.286
9.930	9.6	828	2.122	82.752	9.930	2.904	108.476

Situación actual y recomendaciones: En la actualidad se está manejando el precio del producto con una rentabilidad bruta de un treinta por ciento (30%), la cual no es suficiente, según el análisis realizado al producto, por tanto se recomienda aumentar el volumen de compras para disminuir costos, lograr un mejor costo de compra ya que el mismo se encuentra alto según lo encontrado en el mercado y aumentar progresivamente el precio hasta estabilizar la rentabilidad.

Finalmente se recomienda realizar el análisis periódicamente para determinar la viabilidad o no del producto, así como su aumento en ventas y disminución en los gastos que se encuentran elevados.

Los productos de las Velas, Velones y Esponjas se encuentran dentro de la estructura normal de la empresa y no requieren un análisis especial o reestructuración en la forma del costeo, los mismos se trabajan con un margen neto fijo así:

Velas: 15% - 20%

Esponjas y otros productos que ingresen al nuevo modelo: 20% - 25%

Velones: 30% - 35%

Producto	Transporte 1	Transporte 2	Cargue	Mercadeo	Financiero	Costo	Devolución	Administrativos	Utilidad	% margen
Fósforo	486	4884	32,4	407	3234	40734	184	3211	8146	15%
Candela	0	28680	100,8	2390	23860	239000	1864	14315	60800	25%
Máquina	0	15988	60	6662	31422	133226	2877	22904	213149	160%
Bombillo	0	9930	9,6	828	2122	82752	9930	2904	16550	20%

Grafico 77: Resumen Costo de productos (Fuente: Elaboración Propia)

Para entender adecuadamente el gráfico se debe tener claro que transporte 1 referenciado para el producto del fosforo corresponde a un costo adicional en el cual se debe incluir para escoltar el producto ya que por regulación colombiana se pide que el fosforo importado este escoltado en su transporte desde puerto hasta el lugar de bodega de la empresa.

6.3 Síntesis

Hemos visto el estado de resultados del modelo actual de negocio, veamos ahora entonces lo proyectado con la introducción de las nuevas líneas de producto:

Tabla 35: Utilidades en el modelo actual vs actualidades proyectadas (Fuente: Elaboración Propia)

Cuenta	Situación actual 2015	Cambio del Modelo de Negocio	Resultado
Ventas	28.810.148.608	33.707.873.871	+17%
Costos	20.596.263.127	24.097.627.858	+17%
Utilidad Bruta	8.213.885.481	9.610.246.012	+15%
Gastos Operacionales	4.972.700.571	5.007.509.474	+7%
Utilidad Operacional	3.241.184.910	4.602.736.538	+42%

Para el crecimiento proyectado se tiene en cuenta principalmente las ventas, en donde se presente crecer un 7% por la inflación y aumento de precios planeado de acuerdo al IPC del año 2015 de 6.47% y un 10% con incremento en ventas de nuevos productos. Se puede apreciar entonces en este cuadro que los costos fijos del producto bien sean fabricado o adquirido para comercializar crecen en la misma medida, sin embargo los gastos operacionales van a ser los mismos, puesto que, se continúa con la misma estructura administrativa y de ventas, siendo este un punto clave del proyecto.

Se aumenta entonces por tanto la utilidad operacional en un 42%, es de aclarar que no se analiza la utilidad neta puesto que en el año 2015 una gran parte de esta se queda en gastos financieros por devaluación del peso colombiano, la cual no se proyecta que se de en la misma medida para los años siguientes, y la perdida quedo causada por diferencia cambiaria en un 100% en el año mencionado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Crecer en un mercado maduro o incluso en declive es posible, es una labor difícil pero no imposible, se deberá para ello, realizar una reestructuración a fondo del modelo de negocio, reestructuración en la cual se deberá contemplar las diferentes posibilidades de crecimiento, entre ellas los mercados nacionales no cubiertos, los mercados internacionales, los productos no desarrollados, para posteriormente analizar nuevos productos que puedan ser incluidos en el portafolio, lo primero entonces, será tomar la decisión de explorar caminos no contemplados anteriormente.

Es mucho más difícil aun el generar desarrollo local y regional a partir de ese crecimiento en ventas, ya que en muchas ocasiones se hace difícil combinar la empresa privada con el sector público, donde además pocas normas se encuentran en Colombia para beneficio de ello, pero igualmente esta es una labor que también es posible, con la planificación adecuada y la investigación profunda se podrán entonces plantear hipótesis que permitan generar alianzas público – privadas que potencien el desarrollo de la región.

Es una tarea difícil porque el resultado es incierto, por tanto las predicciones, sugerencias, o cambios deberán ser detalladamente analizados para poder llegar a su implementación. Las estrategias deberán ser planeadas con todo el equipo de trabajo, donde se deberá realizar un trabajo a conciencia que permita detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la organización, siendo este el primer paso para la definición de las estrategias. Igualmente se deberá analizar el entorno y la normatividad que lo regula, para así lograr que la estrategia vaya acorde a la localidad donde se desarrolla el proyecto.

Los mercados maduros, deberán ser claramente identificados, puesto que si se comete un error en la identificación, el cambio en el modelo de negocio, será tan costoso para la organización que la puede llevar a una fuerte crisis, tanto reputacional como económica, es importante entonces, para confirmar la madurez del mercado, analizar si ya se encuentra entrando al declive o aún está lejano el mismo, para confirmar así también desde la actualidad del país y el sector si es el momento de cambiar el modelo de negocio sin afectar la empresa y la región.

Para el caso particular de Velas y Velones San Jorge, se concluyó que se encuentra en un sector maduro y en etapa de declive, por lo cual es importante realizar el cambio en el modelo del negocio, así mismo se determinó que por la logística ya formada por la empresa a través de 34 años de trabajo, sumado a la experiencia en el mercado y su posición en el mismo, el cambio recomendado es mediante la introducción de nuevos productos a su portafolio, productos que puedan ser comercializados en el mismo cliente que en la actualidad atiende.

Igualmente se pudo llegar a la conclusión que no existe en la legislación colombiana una norma que apoye a las empresas a realizar este cambio en su modelo de negocio, por lo cual se debe empezar a plantear la misma, ya que muchas empresas al no tener un panorama claro, solo tienden a desaparecer, perjudicando de esta forma no solo a sus accionistas o propietarios sino a toda una región donde ejerce influencia la misma.

Es necesario entonces crear estímulos tributarios que permitan el crecimiento de las empresas cuando entren en mercados en declive para que puedan las mismas a través de la generación de empleo, de nuevas fuentes económicas y de nuevos tributos desarrollar una localidad y una región.

El presente proyecto, ha cumplido con sus objetivos, principalmente el de trazar el camino del cambio para Velas y Velones San Jorge, analizando cada paso para transformar el modelo de negocio actual, para lograr un crecimiento en ventas en un mercado maduro al tiempo que genera desarrollo local y regional.

Recomendaciones

Para que la metamorfosis del modelo de negocio de la empresa sea todo un éxito, es necesario, que los pasos, sugerencias, procedimientos y análisis realizados se tengan en cuenta y se ejecuten según el caso, entre estos procesos es muy importante tener en cuenta:

1. Monitorear constantemente el mercado de las Velas y Velones, con el fin de medir su evolución, esto permitirá tomar decisiones rápidas para intensificar la acción en el mercado, pausarla o salir definitivamente en un momento determinado.
2. Monitorear constantemente la región en donde se desarrolla el proyecto, analizando si pueden suceder cambios económicos, sociales o administrativos que obliguen a una reorientación del modelo planteado.
3. Ampliar la cobertura en el mercado religioso y exotérico, buscando que el mismo represente al menos un cuarenta por ciento (40%) del total de la venta, para que al tiempo que cae el consumo de la vela, se crezca en el mercado del velón, buscando de esta forma el mayor equilibrio posible.
4. Actualizar constantemente las cifras en especial aquellas relacionadas con los estados financieros, y la situación económica y social de la región, esto ayudará al monitoreo constante, al seguimiento y la toma de decisiones
5. Búsqueda constante de productos innovadores, no puede quedarse la reestructuración del modelo de negocio, tan solo en los productos acá expuestos, sino que debe ampliarse los mismos constantemente. Es importante también contar con la flexibilidad suficiente para así poder cambiar de producto o mejorar el mismo de acuerdo a las condiciones del mercado.
6. Promover la creación de empresas o cooperativas que fabriquen los productos comercializados por Velas y Velones San Jorge en la región, convirtiéndose los mismos en los proveedores de la marca, generando así un desarrollo social y económico sostenible.

7. Promover el traslado de proveedores actuales a la región de influencia de la empresa, situación que puede lograr fácilmente la empresa convirtiéndose en cliente Pareto del proveedor, mejorando así toda la cadena de abastecimiento, disminuyendo costos logísticos y generando desarrollo local y regional.
8. Si bien los mercados trabajados, no tienen un alto impacto a cambios tecnológicos, se debe estar en constante monitoreo del mercado, para adaptarse tecnológicamente a nuevas soluciones que permitan mejorar los costos de la empresa.
9. Se recomienda estar atento a todas las señales de alerta que muestren la desaparición de participantes del mercado, que no adaptaron su modelo de negocio y por ello no contaron con el margen operacional suficiente para continuar. Esto ayudará a crecer en el mercado de las velas y velones.
10. Revisar anualmente el cumplimiento de los presupuestos de venta y realizar las adaptaciones que fueran necesarias para cumplir con el objetivo más importante la adaptación del modelo de negocio y la visión del año 2018.
11. Analizar semestralmente la parte financiera de nuevos productos, determinando así cuales productos son importante trabajar en el tiempo o cuales requieren cambios en aspectos como margen, costos, publicidad, así como todos los demás consagrados en el análisis financiero de productos nuevos y en la tabla de resumen de costos de los mismos.
12. Monitoreo constante del mercado internacional, analizando las nuevas alianzas comerciales que realice Colombia, en temas arancelarios, así como los países que estén presentando alta demanda en la subpartida arancelaria del producto manejado.
13. No se debe descartar la posibilidad de manejar el fosforo importado, ya que actualmente existe un monopolio del fosforo nacional, razón por la cual puede ser interesante ser un competidor directo de nuestro actual proveedor, para ello se deberá estar atento a cambios normativos que puedan prohibir el fosforo de cabeza roja, o a cambios en el gusto del consumidor.
14. Igualmente, se deberá estar pendiente de todos los cambios normativos tanto a nivel nacional como a nivel de importaciones que realice la empresa, para lograr la rápida adaptación a los mismos y cumplir con toda la reglamentación nacional.

15. Promover cambios normativos en el sistema de beneficios tributarios municipales, donde se generen nuevos estímulos para las empresas interesadas en cambiar su modelo de negocios.
16. Se deberá realizar la implementación y ejecución del plan creado en el presente proyecto, para poder de esta forma alcanzar los objetivos propuestos. Adicionalmente este plan deberá darse a conocer a todo el personal involucrado.
17. Se deberán aplicar las estrategias definidas en el análisis con la matriz DOFA, se recomienda crear una lista de chequeo, que permita monitorear la ejecución de cada una de las estrategias, igualmente se deberán asociar al sistema de gestión que actualmente tiene la empresa, definiendo así sus indicadores y acciones de mejora, preventivas, o correctivas.
18. Se deberá analizar la viabilidad de realizar marcas propias a terceros en los nuevos productos que manejará la empresa, buscando que para algunas compañías sea más rentable manejar nuestros productos que realizar la fabricación o importación con los mismos, esto además dará un mayor poder de negociación a la empresa con sus actuales proveedores y será atractivo para nuevos proveedores.
19. Implementar y ejecutar un plan de capacitaciones así se tendrá a toda la compañía en capacidad de afrontar el nuevo reto.
20. Compartir con autoridades locales y regionales la visión de la empresa Velas y Velones San Jorge para reestructurar su modelo de negocio, buscando de esta forma mantener la armonía con el sector público y buscando alianzas que permitan ejecutar el presente proyecto de forma eficaz.
21. Se recomienda crear una marca alterna a Velas y Velones San Jorge, para ser utilizada en otros productos que ya tengan registrada esta marca en sus categorías, la marca a crear, deberá estar disponible para registro en todas las categorías de productos.
22. Posteriormente, se deberá realizar el posicionamiento de esta marca en el mercado, buscando su reconocimiento y asociación con la empresa Velas y Velones San Jorge.
23. Deberán implementarse los cambios sugeridos al actual material publicitario de la empresa, así mismo se deberá mantener actualizados los catálogos de productos con cada cambio que se realice, tanto para la fuerza de ventas de San Jorge, como la fuerza de ventas de clientes mayoristas en la empresa.

24. Con el objetivo de impulsar y dar a conocer al mercado, los nuevos productos incluidos en el catálogo, se deben de realizar amarres u ofertas con los productos actuales, buscando que de esta forma el consumidor pueda probarlos y comenzar a pedir los mismos.
25. Se deberá impactar en las redes sociales, una herramienta que aún no ha sido utilizada efectivamente por la empresa, esto ayudará a llegar a un nicho de mercado diferente del actual, ayudando de esta forma a la reestructuración del modelo de negocio.
26. Igualmente se debe realizar un cambio en la imagen del sitio web de Velas y Velones San Jorge, logrando que el mismo muestre los cambios en el modelo del negocio y los nuevos productos ofrecidos en el portafolio.
27. Se recomienda buscar alianzas con medios locales, regionales y nacionales, para dar un mayor impacto a la llegada de nuevos productos al portafolio, ayudando de esta forma al posicionamiento y recordación de marca.
28. El plan de comisiones e incentivos, es bastante interesante y atractivo para la fuerza de ventas de cualquier compañía, razón por la cual se deberá estar recordando y recalando estos beneficios a los asesores comerciales, buscando de esta forma alcanzar constantemente las metas planteadas.
29. A la par que se realiza el análisis financiero semestral de los productos y la empresa, se deberá analizar también cual es el método de costeo más conveniente para alcanzar las metas comerciales así como el prorrateo de los costos y gastos fijos que se realice a cada producto. Esto tendrá un impacto positivo en la medida que los productos de más alta rotación podrán ayudar a una mayor participación del costo, pudiendo de esta forma posicionar las nuevas líneas de productos.
30. Se recomienda estar en búsqueda constante de nuevos proveedores de productos acorde a la nueva estructura de negocio, así se tendrán diferentes opciones para tomar decisiones de acuerdo a la evaluación de proveedores y las cambiantes condiciones del mercado. Para la búsqueda de nuevos productos, se recomienda que el costo por gramo del producto sea inferior a seis (6) pesos, ganando de esta forma en logística.

Finalmente, se recomienda buscar productos de volumen en el mercado, no buscar productos de peso, puesto que el peso lo darán las velas, y se requerirá volumen para aprovechar el espacio completo del vehículo destinado para la ruta sin incumplir las reglamentaciones vigentes en cuanto a capacidad de transporte permitida, cuidando al tiempo las vías regionales por las cuales se mueve la empresa.

Siguiendo las anteriores recomendaciones la reestructuración del modelo de negocio, tendrá posibilidades de éxito lo que podrá constituir un ejemplo para las empresas que afrontan el reto de crecer en ventas en mercados maduros o en declive al tiempo que generan desarrollo local y regional.

BIBLIOGRAFIA

Aguilar J., 2006. Cinco fuerzas de Porter.

Alcaldía de Bogotá. Consultado en enero de 2016.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3426>

Alpina 2011; Encuesta hogares estudio de seguridad alimentaria.

Análisis FODA en las organizaciones con planeación estratégica. Consultado en febrero de 2015. <http://www.gestipolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>.

Análisis FODA. Consultado en abril de 2015
<http://www.losrecursoshumanos.com/analisis-f-o-d-a/>

American Society for Testing Materials, 2014. Normas técnicas para la fabricación de velas.

Andhusen, 2002. Mercadotecnia. Primera Edición, Compañía Editorial Continental, págs. 389 y 393.

Arroyave, 1999. La producción de cerdos en el norte de Antioquia

Arthur D. Little en 1963

Asociación Europea de fabricantes de velas, 2010. El mercado de las velas en Europa.

Baena, E.; Sánchez J., Suarez, O. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas.

Ballina Ballina, F. J. De La, 1993. Los modelos de evolución del comercio minorista: Análisis para la síntesis, n 81, julio-septiembre, Esic-Market, págs. 51-65.

Botero L., Moreno A., 2010. Gobernación de Antioquia 50 años, Perfil Subregional Norte Antioqueño.

Champman A., Análisis DOFA y análisis PEST. Consultado en Mayo de 2015.
http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest.

Carpintier R. 2007, ¿Están de vuelta las incubadoras?

Charles L., Hair J., McDaniel C., 2002. Marketing, International, Thomson Editores S.A., Sexta Edición Pág. 333.

Casares y Rebollo, 1996. Distribución comercial, pág. 61.

- Conferencia Episcopal de Colombia, Mapa Eclesiástico, consultado en agosto de 2015.
<http://mapaeclesiastico.cec.org.co/index.html>
- Ciclo de vida del producto. Consultado en marzo de 2015.
https://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto.
- Ciclo de vida del producto. Consultado en marzo de 2015.
<http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>.
- Turismo Religioso en Colombia. Consultado en mayo de 2015
<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/turismo-religioso>
- Concejo de Entreríos, 2015. Acuerdo municipal 006 de 2015.
- Concejo de Entreríos, 2015. Estatuto tributario municipio de Entreríos.
- Cuesta Valiño, P. 2006. Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial.
- Dalmau, J.; Vicente, O. 1997. Análisis Estratégico de Sectores Industriales. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia (España).
- Davidson, William R., Bates, Albert D., & Bass, Stephen J. 1976. The retail life cycle. Harvard Business Review, vol. 54, págs. 89–96.
- Dirección de impuestos y aduanas nacionales, 2016. [Base de datos] Registro de importaciones a Colombia hasta el año 2016, Disponible a través de registro en fuentes de información electrónica.
- Ecured, La Vela. Consultado en mayo de 2015. <http://www.ecured.cu/Vela>.
- Elaborar un plan de negocios. Consultado en junio de 2015.
<http://www.gerencie.com/como-elaborar-un-plan-de-negocios.html>.
- El Colombiano, Colanta 45 años de un sueño lechero. Consultado en Junio 24 de 2009.
http://www.elcolombiano.com/historico/colanta_45_anos_de_un_sueno_lechero-FJEC_48915
- Encuesta de calidad de vida. Gobernación de Antioquia, (2008)
- Espacio ganado en el mercado retail. Consultado en febrero de 2015.
http://revistaretailing.net/desarrollo_noticia.php?id_noticia=92.
- Espinosa R., Estados contables. Estados financieros. Factores internos. Factores externos,pág. 7.
- Estatuto tributario municipio de Entreríos, 2005, artículo 63, edición 2005, Pág. 130-150

- Esteve R. 2001, Nuevo segmento emergente de turismo: los parques temáticos, Cuadernos de Turismo, n° 7, Pág. 35-54.
- Fred, R., 1997. Conceptos de administración estratégica, "El marco analítico para formular estrategias", Capítulo 6, Análisis y elección de la estrategia, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, pág. 185.
- Gaibor D., Suarez A., 2014. Implementación De Un Método Matemático Para La Búsqueda De Una Bodega Satélite, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador, págs. 1-5.
- Gifts and decorative articles market in the EU, 2007. Consultado en mayo de 2016. http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ci1046_eu_gifts.pdf.
- Gobernación de Antioquia, 2011. Planeación subregional norte gobernación de Antioquia cuatroño 2011 – 2015, pág. 77.
- Gobernación de Antioquia, 2007. Anuario Estadístico de Antioquia.
- Gobernación de Antioquia, 2008. Encuesta calidad de vida Antioquia.
- Gobierno en línea, 2016. Consultado en enero de 2016 en sitios web oficiales de la gobernación de Antioquia. www.antioquia.gov.co municipio de Entrerrios Consultado en enero de 2016. www.entrerrios-antioquia.gov.co municipios del norte de Antioquia.
- Hair, Lamb y McDaniel (2002), Marketing, sexta edición, editorial Thompson, México.
- Henderson, Bruce D. 1973. The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group.
- Hernández M. 2015, Precio & Promoción: definiendo una estrategia ganadora - Nielsen. Consultado en julio de 2015. <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/precio-promo-estrategia-ganadora.html>
- Historia Velas y Velones San Jorge. Consultada en mayo de 2014. <http://velassanjorge.com/index.php?t=29>.
- Hollander, Stanley C. 1960. The wheel of retailing. Journal of Marketing, Vol. 24, págs. 37-42.
- Kotler P., Armstrong G., 2003. Fundamentos del marketing, 6ª edición Prentice Hall México.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2007. Informe geográfico.
- Interconexión Elctrica S.A ISA, Crecimiento del mercado eléctrico en Colombia, Consultado en enero de 2015 <http://www.isa.co/es/Pages/default.aspx>

- Ivey Management Services, 1999. Ocho tácticas para superar los mercados maduros, Santesmases, pág. 879.
- La citronela en las velas. Consultado en enero de 2015. <http://www.velasmargarita.com/index.php/productos/margarita-decoracion-y-ambientes/velas-con-aroma-frutal-citronella.html>.
- Lamb, Hair y McDaniel (2006), Fundamentos del marketing, Cuarta edición, Editorial Thompson.
- Las 5 fuerzas de Porter. Consultado en mayo de 2015. [http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+coyunturaeconomica+\(Coyuntura+Economica\)](http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+coyunturaeconomica+(Coyuntura+Economica)).
- Legiscomex 2014, base de datos en línea importaciones y exportaciones de Colombia año 2014, Consultado en mayo de 2015. www.legiscomex.com/
- Loveday, 2016, La diversificación es la base de la teoría moderna en los negocios, pero mal entendida nos puede llevar a subestimar los riesgos
- Luz de América, 2014. Luis Benavides, Comunicación personal, 11 de diciembre de 2014.
- Mahoney y Pandian, 1992. Empresas, mercados y cambios económicos, edición Jan 1 2000, Pág 162.
- Markides y Williamson, 1994. Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance. Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms (Summer, 1994), Pág. 149-165
- Marimón P., Mollá A., Frasset M., 2015. Internal factors predisposing the consumer to be a multichannel shopper, ISSN 0212-1867, N° 152, págs.101-168.
- Matriz BGC. Consultado en junio de 2015. <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>.
- Mazzarotto, 2004. Fragmento consultado en mayo de 2016. http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudio%20economico%20Retail.pdf
- McNair P., 1958. Significant trends and developments in the postwar period. In A. B. Smith (Ed.), Competitive distribution in a free, high-level economy and its implications for the University, págs.1-25

- MEGH, Industria y Comercio – Brasil, consultado en junio de 2015.
<http://meghwax.com/ceras-e-emulsoes.php?id=3&nome=parafina>
- Ministerio de Minas y Energía, 2014. Memorias 2013-4 Congreso de la República.
- Mollá A., 1993. Distribución detallista en la CE Irene Gil Saura, Distribución y consumo, ISSN 1132-0176, N° 10, págs. 34-44.
- Munera 1961, El nombre de Guadalupe, Consultado en agosto de 2016.
http://www.guadalupe-antioquia.gov.co/m/informacion_general.shtml
- Municipio de Angostura. Consultado en agosto de 2016. http://www.angostura-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Municipio de Belmira. Consultado en agosto de 2016. http://www.belmira-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Municipio de Briceño. Consultado en agosto de 2016. http://www.briceno-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Municipio de Campamento. Consultado en agosto de 2016. http://www.campamento-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Municipio de Carolina del Príncipe. Consultado en agosto de 2016.
http://www.carolinadelprincipe-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Municipio de Donmatias. Consultado en agosto de 2016. http://www.donmatias-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Municipio de Entrerríos, 2015. Informe de empalme.
- Municipio de Entrerríos, 2015. Informe empleo y trabajo.
- Municipio de Entrerríos, 2012. Plan de Desarrollo 2012-2015.
- Municipio de Gómez Plata. Consultado en agosto de 2016. http://www.gomezplata-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Municipio de Ituango. Consultado en agosto de 2016. <http://www.ituango-antioquia.gov.co/informacion-institucional-acerca-del-municipio/nuestro-municipio/informacion-general>
- Municipio de Salamina. Consultado en mayo 2015 <http://www.salamina-caldas.gov.co/index.shtml>
- Municipio de San Andrés de Cuerquia. Consultado en agosto de 2016.
http://www.sanandresdecuerquia-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

- Municipio de San José de la Montaña. Consultado en agosto de 2016. http://www.sanjosedelamontana-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Municipio de Toledo. Consultado en agosto de 2016. http://www.toledo-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Municipio de Valdivia. Consultado en agosto de 2016. http://www.valdivia-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Municipio de Yarumal. Consultado en agosto de 2016. http://www.yarumal-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Muñiz A. 1995. Consultado en julio de 2015. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2j.htm>
- Nielsen Company. 2005. Estudio de mercado Colombia 2005. <http://www.nielsen.com/co/es/solutions/marketing-mix.html>
- Organización Internacional del Trabajo, 2005. Estándares laborales internacionales. Consultado en agosto de 2005. https://www.upf.edu/iuslabor/_pdf/2005-4/JodarOIT.pdf
- Pérez & Sandi 2002, Del ocio al negocio: Preguntas y retos para iniciar un negocio. México: Ed. Panorama.
- Planeación subregional norte gobernación de Antioquia cuatroño 2011 – 2015. Pág. 77
- Poder de negociación de los proveedores. Consultado en mayo de 2015. <http://www.quiminet.com/empresas/poder-de-negociacion-de-los-compradores-o-clientes-las-fuerzas-de-porter-2745008.htm>.
- Porter, M. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECSA, págs.71, 84 y 85.
- Publicar directorio de empresas, 2014. Consultado en mayo de 2015. <http://www.paginasamarillas.com.co/cali/servicios/velas?home=101172&isPoi=False>
- Quintero Hermanos Limitada, base de datos en línea importaciones y exportaciones de Colombia año 2014, Consultado en mayo de 2015. www.sicex.com/
- Richard L., Lamb C., Hair J., y McDaniel C., 2002. Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores S.A., pág. 333.
- Ruiz L., Gerencia de Mercadeo Ciencias Económicas y Administrativas, Apuntes de Clase, págs.1 y 2.
- Sandhusen R., 2002. Mercadotecnia, CECSA, Compañía Editorial Contienen.

- Santesmases, 1999. Marketing conceptos y estrategias, Editorial Pirámide. Pág 301-320
- Séneca, Lucio Anneo (2013). Juan Manuel Díaz Torres, ed. Obra completa. Biblioteca de Grandes Pensadores. Madrid: Editorial Gredos.
- Schumpeter J., Consultada en mayo de 2015. www.schumpeter.org.
- Sethuraman, Raj, & Parasuraman, A. 2005. Succeeding in the Big Middle through technology. *Journal of Retailing*, 81(2), págs. 107–111.
- Significado de los aromas en velas. Consultado en agosto de 2014. http://entremujeres.clarin.com/vida-sana/bienestar/velas_aromaticas-bienestar-aromaterapia-beneficios-usos-decoracion_0_419958008.html.
- Daniel Soriano, 2013. Entrevista en Youtube. Consultado en agosto de 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=zmQoDqNmQPY>
- Sull D., 2009, How to Seize the Upside of a Downturn. *Financial Times*.
- Stanton, Etzel y Walker, 2006. Fundamentos del marketing. Edición 14ª. Pág. 125-132
- Strickland 2001. Administración estratégica, conceptos y casos. Edición 11ª Pág. 301-350
- Stutely R., 2000, Plan de negocios: La estrategia inteligente, Pearson Educación 2000.
- Talancón P., Humberto, 2007. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones, Enseñanza e Investigación en Psicología, Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México, vol. 12, núm. 1, págs. 113-130.
- Tienda mágica. Consultado en septiembre de 2015. <http://www.tienda-magica.net/>
- Thomas H. 2012. Consultado en diciembre de 2015. En <http://www.forbes.com/sites/alanhall/2012/08/26/how-to-build-a-billion-dollar-business-plan-10-top-points-2/#5828ca8b532d>.
- Thompson A., Strickland A. 2001. Administración Estratégica III, 11 a Edición. , México, Mc Graw Hill.
- Thompson A., Strickland A. 2001. Administración estratégica, conceptos y casos. 11a ed. México: McGraw-Hill.
- Thompson et. al. 1998. Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, pag. 98.

- Turismo religioso. Consultado en diciembre de 2014.
<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/turismo-religioso>.
- Unidad de Planeación Minero Energética. 2014. Demanda energética en Colombia. Revisión noviembre de 2014. Pág. 113-120.
- United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics - Import/Export. Consultado en Febrero de 2015. Data.comtrade.un.org.
- Universidad Tecnológica de Pereira, 2003. Revista Scientia Et Technica, Vol. 23 Diciembre. Pereira (Colombia).
- Valiño, P. (2006) Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial Tesis doctoral. Consultado en mayo de 2016.
<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>
- Vázquez y Trespalacios, 1997. Estrategias de crecimiento para empresas con distribución comercial, págs. 73-74.
- Velas Margarita. Beneficios del olor citronella en las veladoras. Consultado en septiembre de 2015.
<http://www.velasmargarita.com/index.php/productos/margarita-decoracion-y-ambientes/velas-con-aroma-frutal-citronella.html>
- Velas y Velones San Jorge, 2014. OT-PL-01 Sistema de Gestión de Calidad, Velas y Velones San Jorge, versión 3.0.
- Watson A., Wise K., 1997, Guía del emprendedor. México Ed. Prentice Hall