

**APLICACIÓN DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
PARA COKIS MANI S.A.S**

MARIO RUIZ GARCIA

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PEREIRA,
2015**

**APLICACIÓN DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
PARA COKIS MANI S.A.S**

**MARIO RUIZ GARCIA
COD# 200023**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PEREIRA,
2015**

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA DE PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

PEREIRA, 2015

DEDICATORIA

A mis "HEROES" en particular

LUZ MARY, ALICIA Y JUAN...

Gracias por todo su apoyo;

Mi afecto, mi bendición y mis respetos.

CONTENIDO

1.	Titulo	1
2.	Introducción	10
3.	Definición del problema	11
3.1	Descripción del problema	11
3.2	Antecedentes del problema	12
3.3	Formulación del problema	24
3.4	Sistematización del problema	25
4.	Justificación	26
5.	Objetivos	28
5.1	Objetivo General	28
5.2	Objetivos Específicos	28
6.	Marco Referencial	29
6.1	Marco Teórico	29
6.1.1	Ventaja Competitiva	29
6.1.2	Modelo cinco fuerzas de Michael Porter	30
6.1.3	Cadena de valor	32
6.1.4	Modelo de competitividad Manuel Humberto Jiménez	34
6.2	Marco conceptual	36
6.3	Marco espacial	38
6.4	Marco temporal	39
6.5	Estado actual de frutos secos en Colombia	39
7.	Diseño Metodológico	40
7.1	Diseño para instrumento	40
7.2	Limitantes de investigación	44
8.	Caracterización de las empresas de frutos secos en Colombia	45
8.1	Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores	45
8.1.1	Barreras de entrada al mercado	45
8.1.2	Economía en escala	47
8.1.3	Factor diferenciador de los competidores	47
8.1.4	Valor de la marca	48
8.1.5	Necesidad de capital	49
8.1.6	Acceso a canales de distribución	50
8.1.7	Ventaja de costos	50
8.1.8	Ventaja de tecnologías	50
8.1.9	Políticas de gobierno	51
8.2	Fuerza 2: Poder negociación de los proveedores	52
8.2.1	Concentración de proveedores	53
8.2.2	Importancia del volumen para los compradores	54
8.2.3	Diferenciación de insumos	54
8.2.4	Costos de cambio	54
8.2.5	Disponibilidad de insumos sustitutos	54
8.2.6	Impacto de los insumos	55
8.3	Fuerza 3: Poder de negociación de los clientes	55
8.3.1	Concentración de clientes	55

8.3.2	Volumen de compras	56
8.3.3	Diferenciación	56
8.3.4	Información acerca del proveedor	56
8.3.5	Identificación de la marca	56
8.3.6	Productos sustitutos	56
8.4	Fuerza 4: El poder de los productos sustitutos	57
8.5	Fuerza 5: Rivalidad entre competidores existentes	57
8.5.1	Concentración	58
8.5.2	Diversidad de competidores	59
8.5.3	Condiciones de costos	60
8.5.4	Diferenciación del producto	60
8.5.5	Grupos empresariales	60
8.5.6	Barrera de salida	61
9.	Cadena de valor empresa Cokis Maní S.A.S.	62
9.1	Actividades primarias	62
9.2	Actividades de apoyo	63
9.3	Matriz DAFO	65
10.	Competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez	69
10.1	Nivel de competitividad por empresa	73
11.	Conclusiones	84
12.	Recomendaciones	86
13.	Bibliografía	87
14.	Anexo	91

LISTA DE CUADROS

1.	Estadística 2011 para la almendra	17
2.	Estadística 2012 para la almendra	17
3.	Estadística 2011 para la nuez	17
4.	Importación almendra 2011	21
5.	Comparativo de frutos secos, semillas y frutas deshidratadas	37
6.	Ficha técnica	41
7.	Cuestionario de competitividad	41
8.	Documentos para retiro de mercancía	46
9.	Cadena de valor Cokis Maní S.A.S	64
10.	Matriz DOFA	65
11.	Matriz estrategias DAFO	66
12.	Elementos que generan valor y reducen costos	67
13.	Indicadores para medir la cadena de valor	68
14.	Criterios de calificación	69
15.	Puntaje escala de competitividad	72
16.	Presentación de la empresa #1 Pepsico alimentos Z.F. Ltda.	73
17.	Calificación cada criterio Pepsico alimentos Z.F. Ltda.	74
18.	Presentación de la empresa #2 Productos Yupi S.A.S.	75
19.	Calificación cada criterio Productos Yupi S.A.S.	76
20.	Presentación de la empresa #3 Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	77
21.	Calificación cada criterio Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	78
22.	Presentación de la empresa #3 Cokis Maní S.A.S.	79
23.	Calificación cada criterio Cokis Maní S.A.S.	80

LISTA DE GRÁFICOS

1.	Poder de las cinco fuerzas	31
2.	Modelo Cadena de valor	32
3.	Canales de comercialización y distribución	53
4.	Nivel de competitividad de las cuatro empresas	81

LISTA DE TABLAS

- | | |
|-------------------------------|----|
| 1. Puntaje escala competitiva | 35 |
|-------------------------------|----|

2. INTRODUCCIÓN

En un contexto de creciente globalización económica, las "Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado."¹

El siguiente proyecto titulado Aplicación de un modelo de competitividad empresarial para la compañía COKIS MANÍ S.A.S., pretende mediante las cinco fuerzas de Michael Porter realizar un análisis del sector de los frutos secos en Colombia, determinar la cadena de valor de esta empresa y finalmente mediante la aplicación del modelo de competitividad empresarial establecido por Manuel Humberto Jiménez determinar la posición competitiva de esta y las empresas del sector.

La empresa COKIS MANÍ S.A.S cuya actividad principal son actividades de envase y empaque, se enfoca en la actualidad en el embalaje de frutos secos y cereales; partiendo de esto, esta investigación se orienta en la búsqueda de la ventaja competitiva para esta empresa.

¹ K, Arturo. Ventajas competitivas (En línea). (Fecha publicación: 3de Febrero de 2015), (Consultado: 10 de Febrero de 2015). Disponible en: (<http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>).

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Según un estudio realizado por Prochile² referente al mercado de frutos secos en Colombia, estos tienen gran demanda a nivel nacional, sin embargo de alguna u otra forma existe una insatisfacción de los consumidores por la escasa oferta que se muestra en el mercado. No obstante, la empresa COKIS MANÍ S.A.S está aprovechando esto como una oportunidad para atender la demanda, es importante identificar la ventaja competitiva de esta empresa y su nivel de competitividad con respecto a las empresas similares existentes en el mercado.

Es importante resaltar el vertiginoso crecimiento en términos de importaciones de productos (frutos secos) como: las almendras sin cáscara, cuyos montos de importación fueron duplicados del año 2009 al 2010, y siendo Chile el mayor proveedor del producto para Colombia, con una participación en las importaciones de más del 67%. Cabe señalar que un comportamiento similar tuvieron los proveedores de Estados Unidos y México los cuales duplicaron y triplicaron respectivamente, el monto de exportaciones de dicho producto del año 2009 a 2010. Esto muestra el dinamismo que tiene la demanda de estos productos y la potencialidad que tiene el mercado.³

En Colombia entre el 2008 – 2013 “Solo en maní y nueces se venden al año alrededor de \$70.000 millones en las grandes superficies.”⁴

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante para COKIS MANÍ S.A.S determinar su ventaja competitiva, la cual se da a través de diferentes aspectos de la empresa como el producto, la marca, infraestructura, servicio al cliente, tecnología, costos, etc, así mismo se determina su posición competitiva en el mercado con respecto a sus competidores, con el fin de implementar estrategias que le permitan mejorar su posición, así como procesos internos al interior de la empresa y lograr un aspecto diferenciador.

² PROCHILE. Estudio de Mercados Snacks (Frutos secos) en Colombia. Septiembre de 2011. Bogotá.

³ *Ibíd.*, p. 24.

⁴ EL PAIS. Los pasabocas y snacks, un negocio creciente en Colombia (En línea). (Publicado: Agosto 31 de 2014). (Consultado: 19 de Marzo de 2014). Disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/pasabocas-y-snacks-negocio-creciente-colombia>)

Tener una ventaja competitiva no representa obligatoriamente "ser siempre el mejor, sólo que debe existir algo que los consumidores consciente o inconscientemente identifiquen y que les motive a preferirlo"⁵. Se establece la ventaja competitiva que tiene mayor diferenciación en la empresa para una mejor posición en el mercado, asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Por otra parte, esta investigación establece la incidencia de las ventajas encontradas en la planeación y toma de decisiones de la compañía. "La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados, puede tener su origen en habilidades especiales o la posición ocupada, una capacidad distintiva para cumplir con alguna de las actividades de la cadena de valor de manera destacada."⁶ La cual se convierte en una ruta estratégica con cierto interés para el mercado: calidad, precio o facilidad de acceso.

De la misma manera que se habla de ventajas competitivas, se puede hablar de condiciones que ponen a COKIS MANÍ S.A.S en desventaja, esta investigación además identifica esos aspectos, implementando acciones que le permitan llevar al mercado un producto mejorado.

Los resultados de este trabajo se integran para dar forma a la aplicación de un modelo de competitividad con el que se explotan y amplían las ventajas para tener claro cómo se afecta la empresa y su posición en el mercado.

Por lo anterior, este proyecto responde a la pregunta ¿Cuál es el nivel de competitividad empresarial de COKIS MANI S.A.S?

3.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Históricamente la ciencia es acumulativa, cada pensador recorre nuevos caminos desde las investigaciones anteriores, de ahí la importancia del ¿qué se a dicho acerca del tema de frutos secos?, ¿qué aspectos han sido analizados?, no solo para conocer el tema a profundidad sino también para respaldar conocimientos y precisar el aporte original de esta investigación.

⁵ DRUCKER Peter, Gerencia Para El Futuro, 5º Edición, 2013, Schenck & Schenck.

⁶ FUENTES ZENÓN, Arturo. Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional Autónoma de México, (2 a Edición): 2002México, D.F., Unam México. (Pág 63).

Para el desarrollo de esta investigación se hace necesario indagar sobre estudios previos que se hayan realizado tanto a nivel internacional, nacional y local. El conjunto de conceptos, definiciones e hipótesis que se han seleccionado de las investigaciones obtenidas para relacionarlos con los datos del problema a investigar, son los siguientes:

En el ámbito internacional, se considera importante mencionar el estudio titulado "Plan de mejora competitiva clúster de frutos secos"⁷, dicho Clúster fue conformado en Río Negro con la colaboración de un grupo de productores que se agruparon en asociaciones intermedias, con la metodología participativa del componente Iniciativas de Desarrollo de clúster del PROSAP, dichos miembros decidieron formular un plan de mejora competitiva con el fin de establecer los objetivos estratégicos propuestos para el sector.

El objetivo de este clúster fue "Consolidarse como región proveedora de frutos secos de excelente calidad, con un rol protagónico en el mercado interno y externo y con una gama de productos diferenciados, aspirando a garantizar la sustentabilidad del negocio y generando condiciones para invertir, basadas en una cultura empresarial participativa, integradora y dinámica"⁸

Para el desarrollo de este clúster se plantearon los siguientes objetivos estratégicos:

A- En relación con la producción primaria:

- Consolidar y difundir las pautas tecnológicas para la producción de nueces y avellanas, acordes a la región.
- Articular una agenda de investigación que contemple las necesidades de las empresas.
- Promover intercambio de tecnología entre regiones
- Homogeneizar la calidad de los productos obtenidos, minimizar pérdidas.

B- En relación con el acondicionamiento e industrialización:

- Ampliar la infraestructura de acondicionamiento de forma tal que acompañe el crecimiento de la producción.
- Promover innovaciones para obtener productos diferenciados.

C- En relación con la comercialización:

- Contar con información actualizada sobre oportunidades comerciales y evolución del mercado.

⁷ PAZ, Josefina. Plan de mejora competitiva clúster de frutos secos. Argentina. 2.014, Universidad Nacional de Río Negro, Universidad Nacional del Comahue (UNCO). 37p.

⁸ *Ibíd.*, p.30

- Conocer los distintos canales de comercialización en mercados internos y externos y los perfiles de consumidor.
 - Aumentar la presencia como región patagónica en el Mercado Interno.
 - Capacidad de abastecer con productos adecuados y en forma continúa a cada tipo de demanda.
 - Adquirir capacidades internas de las empresas para lograr exportar a mercados potenciales.
 - Desarrollar relaciones comerciales en países próximos.
 - Explotar las oportunidades del mercado de contra-estación.
- D- En relación con los recursos humanos:
- Contar con recursos humanos capacitados para las prácticas culturales (personal y mandos medios) y asesoramiento técnico y comercial.
- E- En relación al entorno:
- Consolidar capacidades para la gerencia acciones estratégicas acordadas.
 - Generar mecanismos de vinculación entre diferentes eslabones de la cadena e instituciones del entorno.⁹

La intervención metodológica de este proyecto se dividió en dos etapas, en la primera se realizó la formulación del Plan de Mejoramiento continuo y en la segunda la ejecución de los proyectos derivados de dicho plan. En la primera fase se utilizó una metodología participativa con base a un plan de trabajo establecido. Como acto seguido un grupo de expertos y empresarios revisaron los resultados parciales logrados y por último se realizaron cuatro foros.

Como resultado, se hace mención a algunos proyectos que se generaron a partir del clúster:

1. Institucionalización del Clúster: Conformación de la Asociación Ad Hoc. El objetivo de este proyecto es "fortalecer el entramado institucional local para promover la articulación entre el sector público y privado". Se propone crear una Asociación de carácter Ad Hoc de Frutos Secos que articule los sectores público y privado, con capacidad de coordinar la implementación del Plan de Mejora Competitiva. Se realiza la creación de página web: www.clusterfrutossecos.net

2. Sistema de Información Estratégica – Observatorio del Clúster. Este proyecto tiene como objetivo generar información de mercado, para nueces y avellanas, que sea pertinente, oportuna y precisa para la toma de decisiones. Se pretende contar con información actualizada sobre oportunidades comerciales y evolución del mercado, conocer los

⁹ *Ibíd.*, p. 30.

distintos canales de comercialización en mercados internos y externos y obtener información referente a los clientes reales y potenciales, competidores y otros elementos del mercado.

3. Desarrollo Comercial – Mercado Externo.

Este proyecto se propone desarrollar capacidades para exportar y facilitar que se generen relaciones comerciales sustentables con mercados externos estratégicos.

4. Desarrollo Comercial – Mercado Interno.

Este proyecto tiene como objetivo mejorar las condiciones de comercialización en el mercado interno. Para ello se propone generar una imagen comercial del clúster, asociada a la Región Patagónica, difundir el perfil de la zona como productora de frutos secos, a través de una página WEB, por ejemplo y desarrollar instrumentos de promoción y contacto con el cliente.

5. Confección de un Manual de Avellanas.

El proyecto se propone como objetivo estratégico “consolidar y difundir las pautas tecnológicas para la producción de avellanas, acordes a la región” siendo el Valle Inferior del Río Negro la única zona productora de avellanas del país, resulta fundamental definir las pautas tecnológicas del cultivo apropiadas a la región, consolidando la experiencia desarrollada y el conocimiento existente.

La elaboración del Manual requiere recopilar y fomentar el intercambio de información local entre productores, empresas y la estación experimental del INTA y permitirá difundir la experiencia regional en producción de avellanos.

6. Viaje de referencia a Chile con Productores avellaneros.

Este proyecto está destinado a mejorar las pautas tecnológicas para la producción de avellanas. La propuesta consiste en hacer un recorrido, con productores y técnicos, por las zonas de producción chilenas, visitando cultivos y centros de investigación especializados en el cultivo de avellano.

Se estima que el viaje permitirá adquirir conocimientos en producción de avellanos para adaptarlos a la región como así también que la experiencia compartida colabore en aumentar la confianza mutua entre los distintos actores regionales de la cadena de producción de avellanos.

8. Control de patógenos de suelo.

Con el mismo objetivo de homogeneizar la calidad de los productos obtenidos y minimizar las pérdidas producidas, este proyecto se propone minimizar la incidencia de los agentes patógenos presentes en el suelo.

Para ello se trabajará en el diagnóstico de la situación actual de las distintas zonas productoras de frutos secos en los valles del Río Negro, se determinará la incidencia real de patógenos, estableciendo las condiciones ambientales y culturales determinantes para el desarrollo de

los patógenos y se analizará la correlación existente entre porta injertó – variedad – patógeno.

9. Plan Plurianual de Capacitación.

Con el objetivo estratégico de desarrollar recursos humanos capacitados para las prácticas culturales (personal y mandos medios) y asesoramiento técnico y comercial, el IDEVI y el CREAM se comprometen a acompañar el crecimiento de los cultivos con la incorporación de nuevas habilidades y conocimientos en forma paulatina.

10. Especialización universitaria en Frutos Secos.

Siguiendo con el objetivo estratégico de desarrollar recursos humanos capacitados para las prácticas culturales (personal y mandos medios) y asesoramiento técnico y comercial, las Universidades Nacionales de Río Negro y del Comahue se proponen implementar en forma conjunta la especialización de profesionales en la producción y comercialización de frutos secos. Estos profesionales podrán luego realizar el necesario asesoramiento técnico económico y la gestión de empresas dedicadas a cultivos de frutos secos

11. Diplomatura en Frutos Secos.

Con el mismo objetivo estratégico de desarrollar recursos humanos capacitados para las prácticas culturales (personal y mandos medios) y asesoramiento técnico y comercial, las Universidades Nacionales de Río Negro y del Comahue se proponen implementar en forma conjunta una diplomatura que forme recursos humanos con capacidades técnicas para la conducción de explotaciones dedicadas a la producción de frutos secos.¹⁰

Un segundo estudio, que permite contextualizar el ámbito internacional, se titula "Estudio de mercado frutos secos en Argentina"¹¹, según Prochile,¹² es posible visualizar que la producción de almendras y nueces en Argentina no es suficiente, ni la calidad es buena, para poder cumplir con una demanda que cada vez es mayor, sobretodo de los productos de origen chileno, debido a la necesidad de consumir productos sanos. No obstante, este estudio resalta que en este país se encuentra satisfechos con la calidad del producto recibido desde el exterior, así como con el cumplimiento de las fechas programadas de embarque, reconocen la calidad del producto chileno y privilegian la uniformidad del mismo.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 42.

¹¹ PROCHILE, GARAÑIZ Marisol. Estudio de Mercado Frutos Secos en Argentina. 2012. Mendoza Argentina. 27p.

¹² *Ibíd.*, p. 22

En Argentina, "... existe una amplia demanda del producto en todas sus presentaciones (cuartos, tostados, quebrados), tanto para nueces, como para almendras. Todos los importadores mostraron interés en aumentar su cartera de proveedores, han solicitado listados de productores y exportadores de estos productos."¹³

Según estadísticas expuestas por este estudio revelan:

Cuadro 1. Estadísticas 2011 para la almendra

ESTADÍSTICAS 2011 Principales Países de Origen	Monto (Miles US\$)	% Participación en el Mercado
Chile	10.128.432,50	96.95
EEUU	318.805,36	3.05
COLOMBIA	2.00	0.00
Subtotal		
Total	10.447.239,86	100

Fuente. Prochile. Estudio de Mercado Frutos Secos en Argentina. Abril de 2012. Pág 12

Cuadro 2. Estadísticas 2012 para la almendra

Principales Países de Origen	Monto (Miles US\$)	% Participación en el Mercado
Chile	10.128.432,50	96.95
EEUU	318.805,36	3.05
COLOMBIA	2.00	0.00
Subtotal		
Total	10.447.239,86	100

Fuente. Prochile. Estudio de Mercado Frutos Secos en Argentina. Abril de 2012. Pág 12

Cuadro 3. Estadísticas 2011 para la nuez

Principales Países de Origen	Monto (Miles US\$)	% Participación en el Mercado
Chile	3.042.006,61	100
Subtotal		
Total	3.042.006,61	100

Fuente. Prochile. Estudio de Mercado Frutos Secos en Argentina. Abril de 2012. Pág 13

¹³ *Ibíd.*, p. 22

Como conclusión generalizada de este estudio, las anteriores estadísticas muestran que Argentina tiene una producción incipiente de almendras y nueces que no cubre en cantidad y calidad los requerimientos de su industria.

El producto chileno tiene una presencia consolidada y dominante en el mercado argentino, básicamente para la industria de chocolate y confites. Es recomendable concentrar la estrategia de penetración comercial directamente en la demanda industrial, además del sector importador tradicional. El producto chileno está consolidado en este mercado, la cantidad exportada es insuficiente para el gran consumo argentino, se reconoce la calidad del producto chileno y la amplia demanda del producto en todas sus presentaciones, tantos para nueces, como para almendras.¹⁴

Por ultimo en el ámbito internacional se analizó la investigación titulada "Distribución, consumo y precios de frutos secos en España."¹⁵ El objetivo de este trabajo fue estudiar la distribución, el consumo y los precios de los frutos secos en España, dicho estudio fue realizado con información obtenida a través de entrevistas a establecimientos detallistas en Madrid, se efectuaron a 147 establecimientos, autoservicios y supermercados y a la totalidad de hipermercados.

En este estudio se obtuvo:

Las ventas de frutos secos y snacks en 2013 aumentaron en un 3,1% respecto al año anterior, según indica en su estudio la consultora DBK, (Grupo CESCE, líder en el suministro de información comercial, financiera y de marketing en España y Portugal), con 2.000 millones de euros en ventas.

Su oferta se concentra en el grupo de operadores líderes, que en 2012 reunieron una cuota de mercado conjunta superior al 50%. Además, las previsiones para 2014 apuntaban a un mejor comportamiento del consumo en términos de volumen, mientras que, a su vez, la "esperada moderación" de los precios de las materias primas se traducirá en "un menor crecimiento del mercado en valor", que la consultora sitúa entre el 1% y el 2%, se calculo que el crecimiento del sector de frutos secos y snacks para 2013 se situó en un 3,1%, con lo que estas previsiones superan en 1,8 punto porcentual a las de la anualidad pasada.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 22

¹⁵ LESKOVAR, Mario Leopoldo. Distribución, consumo y precios de frutos secos en España. Departamento de Economía y Ciencias Sociales Agrarias Escuela Técnica Superior de ingenieros. Universidad Politécnica de Madrid. 2013. P.96

El mercado de frutos secos y snacks ha tenido una tendencia alcista en los últimos años. En el informe de 2012, se contemplaba un crecimiento de un 1,3% para la anualidad 2012, superada hasta alcanzar un 3,5% en el cierre del ejercicio. Por otro lado, este crecimiento en ventas y volumen ha sido paulatino, pero no constante durante los últimos años, ya que desde 2009 al 2010, el sector aumentó un 2,1%, mientras que en el año posterior su incremento llegó a un 1,6% y 33,4%

Por segmentos, el valor de las ventas de frutos secos experimentó un aumento del 5% en 2012, impulsado por la repercusión en los precios finales de venta de parte del encarecimiento de las materias primas, llegando a concentrar este segmento el 37,2% del mercado total. El resto se repartió en un 33,4% para el segmento de snacks, que obtuvo un crecimiento del 4,4% en valor, y en un 29,4% para el de patatas fritas, que sólo aumentó un 0,7%.

Como apunta DBK, el contexto socioeconómico actual es, en gran parte, el responsable de los cambios sucedidos en los dos últimos años, ya que se han encarecido las materias primas y por tanto los productos. Además, DBK también ha analizado la situación de los operadores del sector con una actividad significativa, suprimiendo en el informe de esta anualidad 360 empresas que en 2012 figuraban como agentes de este mercado.

Según DBK los cinco grandes operadores abarcaban el 41,6% del mercado en 2012, En este nuevo contexto socioeconómico de España ha motivado el cierre de empresas pequeñas, lo que ha fortalecido la posición de las líderes, los cinco grandes operadores.

Se llegó a la conclusión una vez se analizó la estructura comercial, la distribución, la promoción, la rotación, el consumo y sus motivos de compra (análisis de conglomerados) y las perspectivas actuales y futuras del sector, que los estudios de consumo de frutos secos en España son escasos, si bien existe una amplia base de datos a nivel oficial, además de esfuerzos privados, el mercado está alcanzando un importante desarrollo en el sector de los productos para picar (snacks), principalmente en la distribución de las grandes superficies de venta de alimentos.¹⁶

De otro lado y para contextualizar el ámbito nacional, se hace referencia al estudio titulado "El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla. La cual tuvo como

¹⁶ *Ibíd.*, p. 74-91.

objetivo general desarrollar y poner en marcha un modelo de direccionamiento estratégico, que permitiera a la empresa obtener un desempeño superior. ¹⁷

Esta investigación fue descriptiva, se inició con la realización de un diagnóstico externo utilizando herramientas como el estudio de competitividad sectorial, levantamiento del panorama competitivo, ciclo de vida de la industria y la demanda potencial de la misma; el macroambiente, con el análisis de las cinco fuerzas de mercado propuesto por Porter (1985) más los complementarios, (Ghemawat (2006) generando una matriz de factor externo que refleja las oportunidades y amenazas.

Como paso a seguir se efectuó un diagnóstico interno, el cual está basado en la cadena de valor de Porter (1985) y la evaluación se realizó a través de una encuesta aplicada a todos los grupos de clientes, tanto internos como externos y en la que se evalúan las actividades primarias como las actividades de apoyo desde el punto de vista del cliente externo, interno y el de los socios de la organización. Se evaluaron los principales índices financieros, los recursos y las capacidades, detectando fortalezas y debilidades en cuanto a competencias y conocimientos.

Los resultados se presentan en una Matriz de Factor Interno y una de factor externo, las cuales son cruzadas y consolidadas, obteniendo un mapa de las posibles estrategias a seguir.

Por último, se establecieron algunas estrategias, en las cuales se utilizó el direccionamiento estratégico, para reconocer el futuro más cierto mediante la evaluación de acciones estratégicas y llegar a las metas propuestas, permitiendo utilizar de forma acertada, las fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades de la organización, reduciendo el impacto de los competidores.¹⁸

Así mismo, un segundo estudio de origen nacional, que se considera importante es el titulado "Estudio de mercado de frutos secos para el mercado colombiano 2011." ¹⁹ Realizada por Prochile Colombia, la cual aporta las siguientes estadísticas:

Cuadro 4. Importación Almendras 2011

¹⁷ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla. Diciembre 2010. Barranquilla. 68p.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 55-66

¹⁹ PROCHILE. Estudio de Mercados Snacks (Frutos secos) en Colombia. Septiembre de 2011. Bogotá. P 26.

Descripción Arancel	País proveedor	TOTAL valor CIF (US\$)	TOTAL Peso Neto (Kg)	PARTICIPACIÓN (%)
LAS DEMAS ALMENDRAS FRESCAS O SECAS- SIN CASCARA	CHILE	1.049.058	158.496	60,5
LAS DEMAS ALMENDRAS FRESCAS O SECAS- SIN CASCARA	ESTADOS UNIDOS	630.564	119.728	36,4
LAS DEMAS ALMENDRAS FRESCAS O SECAS- SIN CASCARA	MEXICO	53.506	7.938	3,1
LAS DEMAS ALMENDRAS FRESCAS O SECAS- SIN CASCARA	LIECHTENSTEIN	245	100	0,0
TOTAL		1.733.373	286.262	100

Fuente. Prochile Colombia Pág 11.

Sin lugar a duda los indicadores de importación de todos los productos anteriormente referenciados, dan el mejor indicio que el producto tiene una gran demanda a nivel nacional y que de alguna u otra forma existe una insatisfacción de los consumidores por la escasa oferta que se muestra en el mercado, debido a esto las importaciones de los países proveedores han venido en aumento considerable en los últimos años.

La presentación del producto particularmente se da en empaques plásticos y en diferentes presentaciones, de 100 gr. 200 gr. 250 gr. Y de 400 gr los cuales son directamente expuestos en las estanterías de los principales centros comerciales y supermercados o almacenes de cadena. Una nueva tendencia de venta de producto que tienen los supermercados y tiendas que distribuyen estos frutos, es ventas por catálogos y compras en línea que le permiten al usuario seleccionarlo y realizar un pago online del mismo.

Dichos productos están aumentando sus volúmenes de importaciones en los últimos años, con especial interés por Chile, puesto que el crecimiento de la economía ha generado una demanda insatisfecha que debe ser suplida por proveedores externos, la preferencia por Chile se debe a la posibilidad del ingreso del producto exento del pago de arancel, a la oportunidad de entrega y a la certeza de contar con un producto sin problemas sanitarios.

Una de las estrategias que están utilizando las grandes cadenas mayoristas y supermercados de cadena, es la comercialización de su propia marca. Este mecanismo les permite a lo supermercados ubicar sus productos en lugares de mayor visibilidad y en algunos casos ofreciéndolos a precios más bajos. Por ejemplo, las marcas como Olímpica y Éxito, los cuales son grandes supermercados de cadena, los precios de los mismos productos y las mismas cantidades son en promedio 10% o 15% más bajos que los demás.²⁰

²⁰ *Ibíd.*, p. 11-21.

Como se puede apreciar en las estadísticas, Chile tiene una posición dominante como proveedor de Colombia, sobre todo en el último año y de esta manera es pertinente considerar estas apreciaciones:

En un primer momento, la estrategia está dirigida a los productores que ya se encuentran presentes, y tienen una participación marcada en el mercado colombiano, la cual va dirigida especialmente al mejoramiento de su posición, es decir, llevar a cabo acciones y estrategias comerciales que conlleven a mantener o mejorar las ventas actuales, teniendo en cuenta que se trata de un producto commodity.

En este informe igualmente se menciono aspectos que se deben trabajar como: mejorar procesos en la cadena de abastecimiento y/o cadena de valor que permitan reducir costos y mejorar tiempos de entrega; al mismo tiempo una renovación de la imagen de presentación del producto en diferentes y variadas versiones que permitan atraer al cliente al producto.

Un segundo aspecto, se enfoca en los nuevos proveedores, cuya estrategia debe ir enfocada a conseguir un proceso diferenciador respecto a la actual oferta, lo cual se puede lograr a través de un análisis más profundo de las necesidades del cliente y así mismo poder crear en el consumidor final una sensación de necesidad del producto que permita bien sea un reconocimiento en el público o bien el posicionamiento de marcas.²¹

En lo que concierne a las investigaciones locales, es importante mencionar un “Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de snacks de frutas deshidratadas y determinación del modelo de negocio.”²² El cual consiste en realizar el estudio para crear una planta de producción de snacks de fruta deshidratada en la ciudad de Pereira, para distribuirlos y comercializarlos en el mercado del departamento de Risaralda; esta idea nació al observar el alto consumo de snacks en el país y el bajo nivel de oferta de productos de este tipo con características saludables y para aprovechar el alto mercado de fruta fresca que se da en todo el año debido a las condiciones de la zona geográfica en la cual se encuentra Colombia. A lo largo del proyecto se desarrollaron los estudios pertinentes para el caso, como lo son los de mercado, técnico, financiero, legal y ambiental, por

²¹ *Ibíd.*, p. 24.

²² PESCADOR GUEVARA, Diana Marcela. Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de snacks de frutas deshidratadas y determinación del modelo de negocio. Universidad EAFIT. Escuela de Administración, Maestría en Administración (MBA). 2014, Pereira.

último, se creó un modelo de negocio mediante la definición de los mecanismos y estrategias por implementar, a fin de atender los requerimientos del entorno arrojados por los estudios previamente realizados.

Colombia tiene el consumo más alto per cápita de snacks de frutas en Latinoamérica gracias a la popularidad de las hojuelas de plátano y yuca, estos snacks apelan a la tradición culinaria de servir patacones o tostones (hojuelas de plátano verde fritas) y yuca como aperitivos o guarniciones. Es probable que los snacks de frutas continúen creciendo fuertemente a medida que empresas como Frito Lay inviertan más en su producción y distribución del país, más aún si se tiene en cuenta que mucho sabor y pocas calorías es la tendencia hacia los consumidores más exigentes (Perspectiva global del mercado de planificación y snacks, 2013).

El crecimiento en el mercado de *snacks* demanda el desarrollo estructural y composicional del alimento ya que en la actualidad ocupan una posición importante dentro de la canasta familiar, con un "consumo per cápita de 1,9 kg al año", según *Portafolio.co* (Pasabocas, un mercado crujiente de ventas millonarias, 2013)."²³

Dentro de las conclusiones más destacadas de este estudio, se encontró:

Con el resultado obtenido de este estudio se determina que en el departamento de Risaralda es viable la producción y comercialización de *snacks* de fruta deshidratada, si se tiene en cuenta que existe una demanda potencial de 119.760 consumidores, lo cual permite que el producto genere tasas de retornos atractivas para el inversionista.

En este informe se evalúan todos los aspectos que influyen en el desarrollo de un proyecto productivo y de comercialización, adaptándolos a la realidad del mercado e identificando las variables de mercado, técnicas, organizacionales, legales, ambientales y financieras que deben tenerse en cuenta para lograr un modelo de negocio exitoso.²⁴

En el contexto local fueron pocas las investigaciones encontradas con respecto al tema de frutos secos desde el punto de vista comercial, la mayoría de estudios encontrados hacen referencia a investigaciones médicas relacionadas con el consumo de frutas secas o a la fruta deshidratada, ya

²³ *Ibíd.*, p.5.

²⁴ *Ibíd.*, p.110.

que estos presentan indudables beneficios para la salud y su consumo debe recomendarse dentro del contexto de una alimentación saludable.

De los estudios realizados se tiene como mayor aporte:

Como se puede apreciar en las estadísticas, Chile tiene una posición dominante como proveedor de Colombia. Sin embargo, el ritmo creciente de la distribución de frutos secos especialmente, de las almendras permite asegurar que existe aún una demanda insatisfecha, aspecto que abre las posibilidades para nuevos proveedores.

La utilización del direccionamiento estratégico, para reconocer el futuro más cierto mediante la evaluación de acciones estratégicas y llegar a las metas propuestas, permite "utilizar de forma acertada, las fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades de la organización, reduciendo el impacto de los competidores"²⁵, generando movimientos y estructuraciones internas para identificar la ventaja competitiva de la empresa objeto de estudio.

En tal sentido, considerando que la propuesta de estrategia depende del mercado local, se destaca "que para el importador colombiano la presencia frecuente de sus proveedores, es una muestra de interés por desarrollar negocios en el largo plazo, aspecto que a veces no es considerado por las empresas que exportan hacia este mercado."²⁶

De otro lado, el estudio que se pretende realizar servirá como fuente de información en el tema de frutos secos y como un antecedente más que contribuya a este sector. Así mismo servirá como modelo para que otras empresas del sector de alimentos, se animen a aplicar un modelo de competitividad empresarial que les permita no solo conocer su posición en el mercado, sino aplicar estrategias para mejorar sus factores más representativos frente a la competencia.

3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el nivel de competitividad empresarial de COKIS MANI S.A.S en el sector de frutos secos en Colombia?

²⁵ *Ibíd.*, p.87

²⁶ *Ibíd.*, p.109

3.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Como se caracterizan las empresas del sector de frutos secos en Colombia?
- ¿Cual es la cadena de valor de la empresa COKIS MANÍ S.A.S.?
- ¿Establecer el nivel de competitividad empresarial para COKIS MANÍ S.A.S en el sector de los frutos secos en Colombia?

4. JUSTIFICACIÓN

A menudo se incluye en las comidas almendra, nuez, macadamia y maní, "estas aportan energía, vitaminas E, A, B1 y B2 y minerales, además los frutos secos también protegen frente a las enfermedades coronarias, diversos estudios confirman que consumirlos 5 veces por semana reduce en un 51% el riesgo de infarto de miocardio gracias a su contenido, relativamente elevado en fibra vegetal, favoreciendo el tránsito intestinal y ayudando a prevenir el cáncer de colon... Y no engordan...."²⁷

Informes de Euromonitor²⁸ indican que los consumidores colombianos están más interesados en los productos que se consideran sanos y por ello las empresas han respondido a esa demanda mediante la ampliación de su oferta con frutos secos, frutas deshidratadas, semillas, así como productos bajos en sodio.

Por lo anteriormente expuesto, esta investigación caracteriza las empresas del sector de frutos secos en Colombia; específicamente las que se especializan en maní, nueces y almendras. Así mismo este estudio sirve de soporte para investigaciones futuras en este sector, al igual que contrastar las teorías de los modelos expuestos por Michael Porter respecto a las cinco fuerzas del sector y la cadena de valor, además del modelo de competitividad empresarial expuesto por Manuel Humberto Jiménez, con la realidad presente en la empresa COKIS MANÍ S.A.S y contribuir al mejoramiento de los procesos de la empresa.

La identificación de la ventaja competitiva para COKIS MANÍ S.A.S, conlleva al desarrollo de una estrategia, tal como lo indica Fuentes²⁹, cuidando los puntos débiles, de manera tal que se estudie la situación de la empresa respecto a las cinco fuerzas que lo envuelven, a fin de tener claro cómo se afecta la misma y definir si la posición es favorable o sostenible, en caso contrario, lo sugerido sería salir del mercado.

²⁷ COLANTA, Vida saludable Artículo Frutos secos: alimento de dioses (En línea). (Consultado: 13 de Febrero de 2015). Disponible en: (<http://www.colantafunciona.com/vida-saludable/34-articulos/96-frutos-secos-alimento-de-dioses>).

²⁸ EL PAIS. Los pasabocas y snacks, un negocio creciente en Colombia (En línea). (Publicado: Agosto 31 de 2014). (Consultado: 19 de Marzo de 2014). Disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/pasabocas-y-snacks-negocio-creciente-colombia>)

²⁹ FUENTES ZENÓN, Arturo. Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería Universidad Nacional Autónoma de México, (2 a Edición): 2002México, D.F., Unam México. (Pág 111)

Respecto a la competitividad se puede decir que consiste también en no mostrarse más allá de lo necesario y como complemento de las cinco fuerzas de Porter es importante un análisis interno de la empresa a través de la aplicación de la cadena de valor, con el fin de identificar la ventaja competitiva con la cual se cuenta o se puede llegar a contar, para construir una estrategia viable y poderosa.

El resultado de esta investigación permite generar solución a múltiples inquietudes que por su aplicación mejora la situación actual de la empresa COKIS MANÍ S.A.S.

“Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. Esta característica de ser diferencial, es indicar que se es única; puesto que en el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga una especie de posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de esta cualidad, así mismo la ventaja competitiva debe de ser sostenible a largo plazo, ya que de ella depende directamente su potencial de obtención de beneficios.”³⁰

Por tal motivo se establece la aplicación de un modelo de competitividad empresarial para verificar con que recursos se cuenta, que posición ocupa, precisar el factor diferenciador y llevar al mercado un producto mejorado con excelente precio, de manera tal que se contribuya a la toma de decisiones en esta empresa.

³⁰ HERNÁNDEZ BARRIOS, Dursun. Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. Medellín. 2.009 (Maestría en Ingeniería Administrativa) Universidad Nacional de Colombia, Escuela de Ingeniería Facultad de Minas, Sede Antioquia.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de competitividad empresarial para COKIS MANI S.A.S en el sector de frutos secos en Colombia.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar las empresas del sector de frutos secos en Colombia.
- Determinar la cadena de valor de la empresa COKIS MANÍ S.A.S.
- Establecer el nivel de competitividad empresarial de Cokis MANÍ S.A.S en el sector de los frutos secos en Colombia.

6. MARCO REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación es necesario hacer referencia a los enfoques teóricos sobre los cuales se centra este estudio, tales como ventaja competitiva, el modelo de las cinco fuerzas y la cadena de valor de Michael Porter, así como el Modelo de competitividad empresarial planteado por Manuel Humberto Jiménez, el cual busca determinar el nivel de competitividad de un sector en específico, de acuerdo a la evaluación de ciertos factores.

6.1.1 VENTAJA COMPETITIVA.

Michael Porter,³¹ hace referencia a que las bases del desempeño del promedio de una industria, son la representación de la ventaja competitiva, de acuerdo con el modelo planteado por este autor, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión.

Existen tres tipos básicos de ventaja competitiva:

- Liderazgo por costos. Significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria. Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva. Sin embargo, si más de una compañía intenta alcanzar este tipo de liderazgo será desastroso para las empresas.
Cabe resaltar que este tipo de liderazgo se logra a menudo a través de economías a escala.
- Diferenciación. Hace referencia a cuando una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características

³¹ PORTER, Michael E, Competitive Strategy, Executive Education Copyright, 2007.

diferenciales. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

- Enfoque o nicho de mercado. Se refiere a ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos. Este enfoque presenta dos variantes: la primera es el enfoque por costos; esto es generalmente una receta segura para la rentabilidad debajo del promedio de la industria, no obstante, los beneficios atractivos son posibles si y mientras la industria en su totalidad sea muy atractiva.

La segunda se refiere al enfoque por diferenciación; es especialmente para empresas que han sido acertadas en el mercado, y que después han comenzado a descuidar su enfoque. Ellos deben buscar otros nichos. De lo contrario, están comprometiendo su estrategia.

6.1.2 MODELO CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

El análisis de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Porter en 1979, utilizado como una herramienta de gestión que permite realizar el análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector al que pertenece.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.³²

Las fuerzas son:

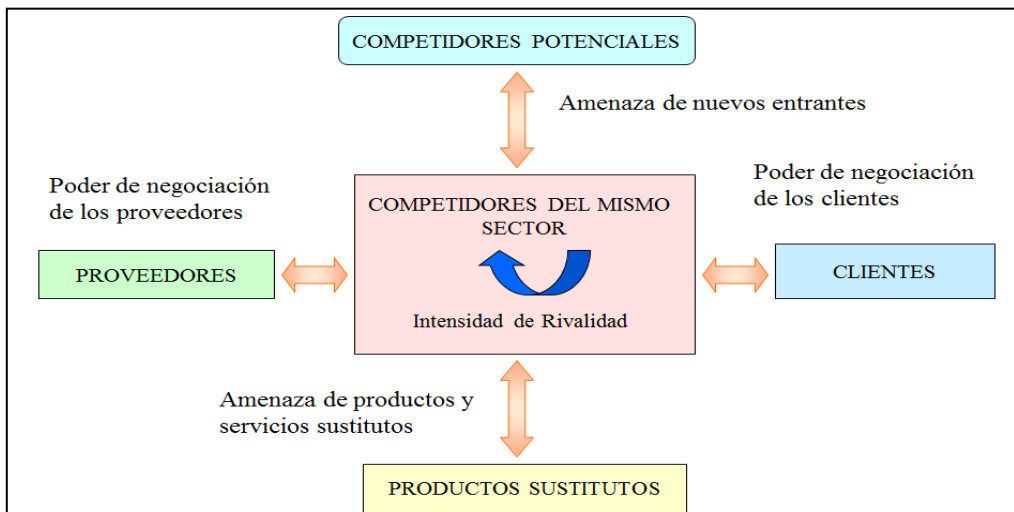
1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.

³² Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980. P 36

3. Poder de negociación de los compradores o consumidores.
4. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores.

En el siguiente gráfico se muestra el modelo planteado por Michael Porter, para analizar las fuerzas del sector:

Gráfico 1. Poder de las cinco fuerzas



Fuente. Michael E. Porter, Competitive Strategy. P 17

Estos poderes como fueron denominados se caracterizan por:

Poder de productos sustitutos, con la cual se pretende medir la amenaza de productos sustitutos y realizar estrategias para competir con estos.

Poder de los Clientes, la cual hace referencia a la capacidad de negociación de estos, así como al diseño de estrategias para captar un mayor número de clientes y una mayor fidelidad.

Poder de los Proveedores, se refiere a la capacidad de negociación de estos y cómo influyen en el mercado, así como a las estrategias dirigidas a lograr mejores acuerdos con estos.

Poder de Nuevos Competidores, trata la entrada potencial de empresas que venden el mismo producto estableciendo barreras que impidan su ingreso.

Poder de rivalidad, donde especifica la competencia entre empresas del mismo sector comparando las estrategias o ventajas competitivas con las de las empresas rivales.

Este autor, indica que es posible a través de estas fuerzas, analizar las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto, identificando a través de este análisis, aspectos específicos en los cuales es posible diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

6.1.3 CADENA DE VALOR

Según Michael Porter³³, la cadena de valor es el conjunto de actividades discretas desempeñadas internamente por la empresa para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar, apoyar sus productos y sus interacciones, permitiendo identificar y analizar actividades estratégicas relevantes para obtener alguna ventaja competitiva.

Cada empresa debe desarrollar un conjunto de actividades para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos, por lo cual todas esas actividades se representan a través de la cadena de valor. A continuación se muestra el gráfico de la cadena de valor planteado por Porter:

Gráfico 2. Modelo Cadena de Valor



Fuente. PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Editorial continental, S.A de C.V. México. Pág. 187

³³ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Editorial continental, S.A de C.V. México. Pág.177- 199.

La cadena de valor se compone de actividades primarias y secundarias, las primarias tienen relación con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en cinco categorías genéricas, así:

1. Logística interna: Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
2. Operaciones: Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
3. Logística Externa: Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
4. Marketing y Ventas: Hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
5. Servicios: Van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.³⁴

Las actividades de Apoyo, son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa, la infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier organización, como cada actividad de valor es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores, cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y al comparar las cadenas

³⁴ *Ibíd.*, p. 180

de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.³⁵

6.1.4 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE MANUEL HUMBERTO JIMENEZ

Manuel Humberto Jiménez, es Director del grupo de investigación en gestión empresarial de la Universidad Manuela Beltrán, y desarrollo un Modelo de competitividad Empresarial, este autor concibe la competitividad, en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio definiendo los siguientes factores para determinar la competitividad:

- Gestión Comercial,
- Gestión Financiera,
- Gestión de producción,
- Ciencia y tecnología,
- Internacionalización
- Gestión Gerencial³⁶

Para este autor todos los factores resultan importantes y necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero de todos ellos, el autor considera, que el factor predominante que determina la diferencia entre una y otras empresas es el Gerencial.

El modelo de competitividad empresarial propuesto por Jiménez se define por:

Competitividad = G.G. (G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I):

Dónde: G.G.= Gestión Gerencial,
G.C.= Gestión Comercial,
G.F.= Gestión Financiera,
G.P.= Gestión de Producción,
C.T.= Ciencia y Tecnología,
I= Internacionalización.

Los factores incluidos en el paréntesis, se califican con un puntaje máximo, que para cada caso es:

G.C.= 30 puntos.
G.F.= 20 puntos
G.P.= 20 puntos

³⁵ *Ibíd.*, p. 183

³⁶ Umbral Científico. Estudio sobre competitividad de la industria. Fundación Universitaria Manuela Beltrán. Número 009. Bogotá 2006. p 107

C.T.= 10 puntos
I= 20 puntos

De esta forma el puntaje máximo obtenido será de 100 puntos.

El factor G.G. corresponde a un valor entre 0 y 1. Se refiere a la capacidad de tomar decisiones de los gerentes de las empresas.

En el modelo se analizan tres tipos de decidores (d1, d2, y d3).

El decidor 1, presenta una actitud cuidadosa y conservadora. Es un decidor con aversión al riesgo.

El decidor 2, corresponde a un decidor con preferencia al riesgo.

El decidor 3, tiene una política de indiferencia hacia el riesgo.

En el modelo se plantea que las empresas son el reflejo de sus gerentes. El estilo gerencial y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y el posicionamiento de las organizaciones. En síntesis los gerentes que logran resultados sobresalientes que logran salvar una compañía o posicionarla lejos de la competencia, son aquellos que asumen riesgos, que toman decisiones que otros no han contemplado o han querido tomar, estos conforman una reducida élite de gerentes codiciados por todas las empresas.³⁷

La tabla de puntajes para clasificar la empresa en una escala de competitividad es la siguiente:

Tabla 1. Puntaje escala de competitividad

90-100 puntos:	Muy competitiva.
80-89 puntos:	Competitiva.
70-79 puntos:	Baja competitividad.
0-69 puntos:	No competitiva.

Fuente: Umbral Científico. Estudio sobre competitividad de la industria. Fundación Universitaria Manuela Beltrán. Número 009. Bogotá 2006. p 77

El modelo centra su análisis y el logro de la competitividad en el gestor que tenga la empresa, medido en función del tipo de decisiones empresariales que tome.

³⁷ *Ibíd.*, p 90

6.2 MARCO CONCEPTUAL

- Clúster. "Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes... Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos"³⁸
- Ventaja competitiva. "Se denomina ventaja competitiva a una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente y generar un retorno sobre la inversión."³⁹
- Factor diferenciador. "Consiste en que la empresa ofrece en el mercado un producto que por los motivos que sea el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirido."⁴⁰
- Snacks. "Los snacks son un tipo de alimento que no es considerado como uno de los alimentos principales del día, son unos aperitivos, como patatas fritas, o algún tipo de alimento de paquete, frutos secos, bocaditos de algo, tienen nombres diferentes según el país, por ejemplo, se les llama aperitivos, picoteo, etc."⁴¹
- Fruto seco. "Fruto comestible de algunos árboles o plantas que, generalmente, está envuelto en una cáscara dura y tiene un bajo contenido en agua, lo cual permite que se pueda conservar durante mucho tiempo."⁴²
- Fruta deshidratada. "La fruta seca es un producto que se obtiene del secado realizado a algunas frutas especiales, predisuestas a este proceso, se llega a reducir el contenido de humedad, la pérdida de agua no permite que los microorganismos y enzimas puedan proliferarse, otra

³⁸ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Editorial continental , S.A de C.V. México. p.113.

³⁹ *Ibíd.*, p. 59

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 83

⁴¹ Dictionarist,, Analyzing Industries and terminates . Prentice hall, Miami Florida, 2010. P 313

⁴² *Ibíd.*, p. 128

de las ventajas de la deshidratación es la reducción del peso que puede llegar a un 20%.⁴³

Cuadro 5. Comparativo de frutos secos, semillas y frutas deshidratadas.

	<p>Nueces y frutos secos</p> <p>Poseen una combinación única que los pone en uno de los niveles más altos en la alimentación saludable y preventiva de enfermedades cardiovasculares. Son uno de los alimentos más completos, energéticos y ricos en minerales y nutrientes.</p> <p>(Maní, Nuez, Almendra, Pistacho)</p>
	<p>Frutas deshidratadas</p> <p>Este tipo de alimento proporciona al cuerpo vitaminas y minerales requeridos para mantenerse activo, ayudan al cuerpo a la circulación y actúan contra el envejecimiento. Previenen algunas enfermedades degenerativas como el cáncer, mejoran la digestión, dan apetito y protegen la salud del colon.</p> <p>(Coco, Uvas pasas, Ciruelas)</p>
	<p>Semillas</p> <p>Destacan por su contenido en fibra que contribuye a la salud intestinal y a prevenir enfermedades crónicas, además de poseer un buen contenido en grasas saludables y en minerales que el cuerpo necesita, nos ayudan a sentirnos y vernos mejor</p> <p>(Ajonjolí, Girasol)</p>

Fuente: Tiendas Jumbo; Folleto del 30 de abril al 14 de Mayo de 2015

⁴³ Vida saludable Artículo Frutos secos: alimento de dioses (En línea). (Consultado: 15 de Abril de 2015). Disponible en: (<http://www.colantafunciona.com/vida-saludable/34-articulos/96-frutos-secos-alimento-de-dioses>).

- Almendra. "La almendra es muy valiosa para aquellas personas que sufren intolerancia a los productos lácteos, debido a su alto contenido en calcio, 100 gramos de almendras aportan el mismo calcio que un vaso de leche, también es rica en vitamina E, su consumo favorece la subida de la leche materna, mejora los problemas nerviosos y actúa como desinfectante intestinal."⁴⁴
- Nuez. "Es el fruto seco más saludable para el corazón, el 90% de las grasas que contiene son insaturadas, por lo que resulta idónea para cuidar y fortalecer el sistema coronario, además de ser fuente de fibras vegetales, contiene vitamina E, un antioxidante que ayuda a prevenir el envejecimiento prematuro y ciertos tipos de cáncer, es muy recomendable durante la menopausia."⁴⁵
- Maní. "Fruto seco de tamaño pequeño y alargado, con cáscara poco dura y semillas comestibles, de la cual se extrae aceite, tiene 79 mg por 100 g de contenido de purinas."⁴⁶

6.3 MARCO ESPACIAL

La empresa COKIS MANÍ S.A.S. se encuentra situada en la ciudad de Pereira, sus bodegas de almacenamiento y distribución están ubicadas en el barrio Corales, manzana 25 casa 18, inscrita en cámara de comercio desde el 13 de Junio de 2012 asignando el NIT: 900530449-1; esta sociedad tiene como objeto social la distribución y empaque de todo tipo de productos alimenticios; la sociedad lleva todas las operaciones relacionadas con el comercio o la industria.

COKIS MANÍ S.A.S, efectúa alianzas estratégicas y de colaboración con otras empresas para la producción de su propia marca (marca blanca), algunos de estos socios estratégicos son SuperInter Pereira, SuperInter Armenia, Ventanilla Verde Armenia y Mercaldas.

La empresa tiene como misión: "La creciente generación de valor brindando calidad de vida al consumidor y superando las expectativas del cliente con marcas conocidas y apreciadas, innovación efectiva, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional."⁴⁷

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ *Ibíd.*

⁴⁶ *Ibíd.*

⁴⁷ Cokis Maní S.A.S, Libro de constitución persona jurídica, p 12

“Visión: Ser reconocidos como una Empresa Alimenticia sólida, confiable y en continuo crecimiento, que trabaje basándose en el potencial de nuestra gente, que aprenda de la experiencia e innove permanentemente, brindando productos que satisfagan las más altas expectativas de nuestros clientes.”⁴⁸

6.4 MARCO TEMPORAL

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en el transcurso del año 2015.

6.5 ESTADO ACTUAL DE FRUTOS SECOS EN COLOMBIA

Hoy en día en Colombia, muchos de los consumidores se preocupan por tener un modo de vida sano, y por eso, buscan consumir productos sanos, como los frutos secos, esta tendencia gracias a que estos frutos llevan una proporción importante de vitaminas, minerales y anti oxidantes, la forma seca de los frutos permite conservar mejor sus valores nutricionales, la gente tiende a producir cada vez más sus propios alimentos, es así como los frutos secos representan una nueva tendencia que se utiliza en el nuevo tipo de cocina, y sobre todo en la panadería.

De esta forma, la tendencia de comer sano fomenta la demanda de frutos secos.

Los productos que aparecen dentro de esta tendencia son principalmente:

Snacks que contengan frutos secos, y que además son fáciles de consumir, chocolates que contengan frutos secos al añadir frutos secos al chocolate, lo hace parecer más sano, se puede vender esos productos como “súper fruta”, con alto nivel antioxidante.

Recientemente, apareció una nueva tendencia; “orgánica plus”, que concierne a los productos que son orgánicos y que además presentan unos aspectos de sustentabilidad. Los consumidores buscan conocer nuevos sabores y productos.

Este tipo de productos no se produce en Colombia, así que no hay otra forma que importarlo. El hecho de que crezcan nuevas tendencias al comer sano aumenta la fuerza de los frutos secos, sobre en grandes capitales del país.

⁴⁸ *Ibíd.*, p 12

7. DISEÑO METODOLOGICO

La investigación propuesta es tipo descriptiva, ya que se pretenden analizar los diferentes factores, comportamientos y características que influyen en el desarrollo de las empresas del sector específico de los frutos secos.

El método a utilizar es inductivo-deductivo, se tiene como partida la observación de una situación y a partir de esta poder identificar explicaciones particulares para encontrar información y analizarla.

Este trabajo se enmarca dentro del contexto de la investigación mixta, es cualitativa ya que se aplicara la técnica de entrevistas estructuradas para recolectar información específica de las empresas a analizar, así como la técnica de observación y es cuantitativa puesto que se recolectará información que pretende ser medida a través del modelo de competitividad empresarial que será aplicado.

Para el desarrollo de esta investigación primero se caracterizarán las empresas del sector de frutos secos en Colombia, para esto se aplicará el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, a través del cual se analizará el poder de productos sustitutivos, poder de los clientes, poder de los proveedores, poder nuevos competidores y el poder de rivalidad en el sector.

En segunda instancia, se determinará la cadena de valor de la empresa, mediante la metodología de este mismo autor, la cual permitirá realizar un análisis interno, por medio de la descomposición de las principales acciones de la compañía, identificando las fortalezas y debilidades de la misma.

Finalmente, y con el fin de establecer la posición competitiva se utilizará el modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez, en el que se pretende establecer el nivel de competitividad de la organización en función de varios factores: Gestión gerencial, gestión comercial, gestión financiera, gestión producción, ciencia y tecnología e internacionalización.

7.1 DISEÑO PARA EL INSTRUMENTO

Se efectúa cuestionario a cuatro (4) empresas del sector de frutos secos con la finalidad de realizar un análisis de la competitividad en función del tipo de decisiones empresariales que se toman, este cuestionario se realizo basado en el trabajo de grado titulado "Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente

AMCO” realizado por Leidy Yeny Castaño Montes, Angélica María Gutiérrez Castro de la facultad de ingeniería industrial Universidad Tecnológica de Pereira, el modelo propuesto permite ubicar a la empresa en una escala de competitividad entre 0 puntos (No competitiva) y 100 puntos (Muy competitiva).

Características del cuestionario.

Cuadro 6. Ficha técnica

Población	Empresas del sector de frutos secos
Ámbito geográfico	Republica de Colombia
Ámbito muestral	Bogotá, Cali, Medellín, Pereira
Proceso de muestreo	Llamadas telefónicas a personal de servicio al cliente
Tamaño de la muestra	4 empresas
Error muestral	±5,68%
Nivel de confianza	95%
Fecha de realización del trabajo de campo	Del 20 de Mayo al 1 Junio de 2015

CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD.

Cuadro 7. Cuestionario de competitividad.

OBJETIVO: Conocer el desempeño de las empresas del sector de Frutos Secos en las diferentes áreas funcionales de la organización, con el fin de determinar su nivel de competitividad.	
Ciudad:	Fecha:
Nombre de la empresa:	
Gestión Comercial	
1. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización? Si _____ No _____ Por qué:	
2 ¿A que clase de cliente esta dirigido el producto? Alto _____ Medio alto _____ Medio _____ Bajo _____	
3. ¿La empresa dispone de especificaciones técnicas de sus productos? Si _____ No _____ Porque: _____	

Cuadro 7. Cuestionario de competitividad. (continuación)

<p>4. Demanda ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos? Crecimiento____ Estables____ Decrecimiento____</p>
<p>5. Política de precio Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: <i>(Opción múltiple)</i> Costos____ Oferta____ Demanda____ Situación competitiva____ Ninguno de los anteriores____ Cual: _____</p>
<p>6. Experiencia en el mercado ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa? Menos de 1____ 1-3____ 3-5____ Más de 5____</p>
<p>7. Canales de distribución. Que canales de distribución maneja: <i>(Opción múltiple)</i> Venta directa____ Tienda a tienda (TAT)____ Grandes superficies____ Venta por catalogo____ Ventas por internet ____ Marca blanca____ Otra Cual: _____</p>
<p>8. Logística ¿La empresa dispone de medios de distribución? Camiones____ Motocarros____ Motos____ Camioneta____ Tractomula____</p>
<p>9 Promoción ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias? Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna____</p>
<p>10. Calidad total ¿La empresa cuenta con programas de calidad? Si____ No____</p>
<p>11. Alianzas estratégicas. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con: Proveedores____ Clientes____ Empresas del sector____ Universidades____ Instituciones gubernamentales____ Ninguno de los anteriores____</p>
<p>12. Servicio al cliente ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades? Si____ No____</p>
<p>13. ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis? Si____ No____</p>
<p>14. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente? Alto____ Medio____ Bajo____</p>
<p>Gestión de Producción</p>
<p>15. Antigüedad equipos. Los equipos de la empresa tiene un promedio de envejecimiento de: 1-3 años____ 3-5años____ 5-10 años____ Mas de 10 años____</p>
<p>16. ¿La empresa capacita a su personal? Si____ No____ Porque: _____</p>

Cuadro 7. Cuestionario de competitividad. (Continuación)

<p>17. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos? Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____ Ninguna _____</p>
<p>18. Rotación del producto ¿Tiene la empresa políticas de rotación de producto? Si _____ No _____ Algunas veces _____</p>
<p>19. Gestión de distribución ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten? Si _____ No _____</p>
<p>Ciencia y Tecnología</p>
<p>20. Investigación y Desarrollo ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo? Si _____ No _____</p>
<p>21. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos? Si _____ No _____</p>
<p>Internacionalización</p>
<p>22. ¿La empresa cuenta con algún proceso de internacionalización? Si _____ No _____ Cual: _____</p>
<p>23. Exportaciones ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador? Si _____ No _____</p>
<p>24. La participación del total de las ventas en el mercado internacional: Alta: más del 50% _____ Media: entre 16% y 49% _____ Baja: entre 1% y 15% _____ Nula _____</p>
<p>Gestión Gerencial</p>
<p>25. Nivel educativo gerentes ¿Cuál es su nivel educativo? Primaria _____ Secundaria _____ Técnico _____ Tecnológico _____ Universitario _____ Posgrado _____ Maestría _____ Doctorado _____ Empírico _____</p>
<p>26. Experiencia ¿Cuántos años lleva laborando en el sector? Menos de 1 _____ 1 – 3 _____ 3 – 5 _____ Más de 5 _____</p>
<p>27. Conocimiento del negocio. ¿Cómo cree que es su nivel de conocimiento de la organización a la cual pertenece? Muy Alto _____ Alto _____ Normal _____ Bajo _____</p>
<p>28. Idiomas Cuantos idiomas además del español domina: <i>(Opción múltiple)</i> Inglés _____ Francés _____ Alemán _____ Italiano _____ Mandarín _____ Portugués _____ Otro: _____ Ninguno _____</p>
<p>29. Toma de decisiones ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica? A. El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado. _____ B. El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos. _____ C. El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados. _____</p>
<p><i>¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!</i></p>

7.2 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se destaca que no se encuentran estudios muy recientes sobre el tema, solo se detectaron datos estadísticos del año 2011, y alguna información financiera correspondiente del año 2013, así mismo para el desarrollo del capítulo 3 referente al nivel de competitividad del sector, las entrevistas realizadas se efectuaron en los departamentos de servicio al cliente de la Compañía Nacional de Chocolates, Yupi y Pepsico, puesto que debido al tamaño de estas multinacionales no fue posible realizar entrevistas de tipo gerencial.

8. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE FRUTOS SECOS EN COLOMBIA.

En este capítulo se caracterizan las empresas del sector de frutos secos en Colombia, para ello se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, donde a través del análisis de la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, poder de los productos sustitutos y la rivalidad entre competidores, se identifica el grado de competencia que existe en esta industria, así mismo se realiza un análisis externo que contribuye a formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas detectadas.

8.1 FUERZA 1: AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

"El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria."⁴⁹

En un sector de la industria que se considere atractivo no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, lo cual conllevará a que aumente la competencia y se reduzca la rentabilidad.

A continuación se exponen los factores referentes a esta fuerza y se indica cómo influyen en esta industria:

8.1.1 Barreras de Entrada al Mercado. La existencia de barreras de entrada como lo dice Porter es prácticamente elementos de protección para las empresas que pertenecen al mismo sector como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información y saturación del mercado, viene acompañada con los costos por estudio de mercado que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

⁴⁹ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, 11^o Edición, Mc Graw Hill, 2010. Pág. 178.

En Colombia, “en el caso de las frutas procesadas, la demanda supera la producción interna, por lo que se hace necesaria la importación de estos productos.”⁵⁰ De otro lado se presenta un producto nacional de baja calidad y con precios similares al producto importado, los cuales presentan características específicas como su mejor tamaño y sabor. No obstante dichos productos para entrar al país, deben cumplir los requisitos exigidos para la importación, tal como lo exige el Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo,⁵¹ los requisitos para la importación están relacionados con:

- Identificación del producto.
- Trámite ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en caso de requerirse registro de importación.
- Procedimiento cambiario en las importaciones.
- Términos de negociación INCOTERMS.
- Proceso de nacionalización.
- Importación de muestras sin valor comercial
- Para el levante o retiro de la mercancía, es necesario tener en cuenta:

Cuadro 8. Documentos para el retiro de mercancía

Lista de documentos para el retiro de la mercancía	
I. Factura comercial	II. Lista de Empaque
III. Registro o Licencia de Importación, si se requiere.	IV. Certificado de Origen (Según el producto y el Origen)
V. Declaración de Importación	VI. Documento de Transporte (Guía Aérea – Conocimiento de Embarque)
VII. Declaración Andina del Valor en Aduana, Si se requiere	VIII. Otros certificados o vistos buenos, si se requieren.

Fuente. MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO Y TURISMO. Qué hacer para importar? (en línea). Disponible en: (<http://www.mincit.gov.co/kids/publicaciones.php?id=29664>).

De otro lado, es importante resaltar que la mayoría de frutos secos que se importan a Colombia son de procedencia chilena, lo cual tiene relación ya que “a partir de Mayo de 2009 se encuentra vigente el TLC entre Colombia y Chile, el cual agiliza los cronogramas de desgravación en materia arancelaria

⁵⁰ PROEXPORT COLOMBIA. Acuerdo comercial con la Unión Europea. Fascículo coleccionable 2 de 4. Agroindustria. 2012. Pág 10.

⁵¹ MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO Y TURISMO. Qué hacer para importar? (en línea). (Consultado: Abril 27 de 2015). Disponible en: (<http://www.mincit.gov.co/kids/publicaciones.php?id=29664>)

para productos...⁵², quitando las barreras arancelarias que puedan afectar el ingreso de producto chileno al mercado Colombiano. Por lo anterior es oportuno mencionar que para el 2011 "...chile fue el mayor proveedor de frutos secos para Colombia, con una participación en las importaciones de más del 67%."⁵³

Para efectos de esta investigación el estudio se enfocará en los frutos secos específicos como maní, nuez y almendra, en ese orden el Instituto Colombiano Agropecuario⁵⁴, tiene establecido unos requerimientos básicos con los cuales debe cumplir el importador para el ingreso de almendras y nueces provenientes de Chile, que tengan como destino el consumo humano en Colombia.

1. Utilizar empaques o envases nuevos.
2. Fumigación en caso de ser necesario.
3. Realizar una inspección fitosanitaria en el lugar de entrada.

Es importante resaltar que a la fecha no se tiene conocimiento que exista barreras arancelarias de tipo agropecuario para estos productos.

8.1.2 Economía en Escala. Significa que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce mayor cantidad, ya que los frutos secos no son producidos en Colombia se hace necesaria su importación por lo que se debe comprar y producir a gran escala, y por este motivo una empresa que desee formar parte del sector tendrá que pensarlo varias veces pues si ingresa al mercado con lotes de producción pequeños, su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, por lo cual obligatoriamente tendría que salir del mercado.

Esta economía a escala tiene una ventaja competitiva en términos de costos que se obtiene gracias al factor que hacen que a medida que la cantidad de producción aumenta el costo medio de cada unidad disminuye.

8.1.3 Factor diferenciador de los competidores. En este sector es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen productos y marcas

⁵² PROEXPORT COLOMBIA. Oportunidades en Tiempos de Diversificación e Innovación. Manufacturas BRASIL – CHILE, INDIA – CHINA (En línea). (Publicado: Octubre 2010). (Consultado: 27 de abril de 2015). Disponible en: (http://www.procolombia.co/seminarios/descargas/manu_brasil_chile_asia.pdf)

⁵³ PROCHILE. Estudio de Mercados Snacks (Frutos secos) en Colombia. Op. cit., p. 24

⁵⁴ Instituto Colombiano Agropecuario – ICA www.ica.gov.co (En línea). (Consultado: 27 de abril de 2015). Disponible en: (<http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/Requisitos-Fitosanitarios-MATRIZ-21.11.2014.pdf>)

posicionadas, por tal motivo la inversión en publicidad, diseño de producto y presentación del mismo es alta, además es preciso realizar estrategias de mutua colaboración con grandes superficies comerciales para la distribución y lanzamiento de los frutos secos.

Para que los nuevos competidores despojen consumidores de las empresas ya establecidas, necesitan realizar grandes inversiones además se debe dar un valor agregado al producto para diferenciarlo del resto con el fin de lograr ser una marca reconocida y alcanzar la lealtad de los consumidores, lo cual se logrará a través del tiempo.

8.1.4 Valor de la marca. Para lograr posicionarse en el mercado de los frutos secos, los directivos de las organizaciones deben desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad y confianza en la marca, de modo que logre que los consumidores lo diferencien del resto.

El valor de marca es "...el valor añadido que ésta proporciona al producto tal y como lo percibe el consumidor, puede considerarse como un conjunto de cualidades que se incorporan para darle identidad tales como:

- Lealtad de marca
- Reconocimiento del nombre
- Calidad percibida
- Asociaciones de la marca
- Alianzas estratégicas
- Impacto del nombre sobre las preferencias del comprador"⁵⁵

Lo que hace que para darle valor a una nueva marca en el sector de frutos secos, se tenga que lograr que signifique algo más que un simple nombre y que se transforme en un logro que demuestra superioridad. En este sector las marcas más reconocidas son "Maníceros" y "La especial" de la Compañía Nacional de Chocolates, la cual se destaca no solo porque tienen distribución tienda a tienda (TAT), sino porque el primero de estos es un maní de consumo masivo que es vendido generalmente en las tiendas con una presentación de 25 gr, por un precio de \$500, lo cual lo hace asequible al público general; de otro lado el maní "La especial" viene en diferentes presentaciones y combinaciones (maní con pasas, maní con almendras, maní con arandinos, maní con nueces, maní con semillas, entre otros), su contenido es de 50 gr y va dirigido a un nicho de mercado más alto, además se destacan dos fabricantes, Yupi y Frito Lay, de cobertura nacional adjunto

⁵⁵ DRUCKER Peter, Gerencia Para El Futuro, 5º Edición, 2013, Schenck & Schenck. Pág 183

a todas las compañías lácteas que hacen uso de mezclas de frutos secos para adicionar a sus productos.

La tendencia demuestra que los consumidores en el país buscan productos con connotaciones saludables y por eso los más jóvenes se inclinan hacia las barras de snacks que permiten niveles energéticos más elevados y prometen beneficios de salud, Nacional de Chocolates es la compañía líder en la elaboración de productos con esas características y ha introducido en el mercado productos como barra de Chocolisto, granola Tosh y barras de cereal Sport.

De acuerdo con Brand Aid Team⁵⁶ Colombia, especialistas en la planeación estratégica de mercados, en el país los snacks de mayor consumo son las papas fritas, les sigue los productos surtidos, los extruidos, las tortillas de maíz, el maní, los productos fabricados con harina de trigo y los plátanos. El 80% de las ventas tiene lugar en las tiendas y el 20% restante corresponde a las grandes superficies y supermercados.

Los snacks en el país, incluyen papas fritas, cereales, nueces surtidas, frutas secas, caramelos y otros artículos que frecuentemente se consumen entre comidas, sin embargo, entre los snacks también se incluyen otro tipo de alimentos como los cereales, galletas, chocolates, que hacen parte de la dieta de grandes y pequeños, pero que no son considerados comidas principales. La diferencia entre unos y otros radica en los momentos de consumo.

El mayor reto para las empresas de snacks es combatir la percepción de que dichos productos no son un alimento y en gran parte, esa es la principal razón por la que las compañías de alimentos listos y empacados han decidido incursionar, cada vez más en la categoría de saludables

8.1.5 Necesidad de capital. Para competir en el sector de frutos secos se necesita una inversión en infraestructura, maquinarias de clasificación, pesado y llenado, dosificadoras de producto, la adecuación de las instalaciones para uso de productos alimenticios, personal capacitado en manipulación de alimentos, se requiere una investigación de mercados, publicidad, gastos logísticos iniciales para la comercialización, implementación de un plan de marketing y merchandising; la inversión es

⁵⁶LA COMUNIDAD DE NEGOCIOS PARA INDUSTRIA DE ALIMENTOS. El mercado de los Snacks (En línea). (Consultado:19 de Mayo de 2015). Disponible en: (<http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-11/informe-snacks.htm>).

tan alta que se hace difícil a algunas empresas entrar a competir en este sector, no obstante la Cámara de Comercio no tiene especificaciones ni delimitaciones de capital autorizado, suscrito o pagado para la creación de una nueva empresa del sector de los frutos secos.

8.1.6 Acceso a canales de distribución. En un sector tan competitivo como el de los frutos secos, generalmente las empresas implementan alianzas comerciales con grandes superficies que servirán como canales de distribución para hacer que el producto llegue al consumidor final en supermercados, tiendas, centros comerciales, etc.

Además se hace necesaria la alianza con una compañía de transporte de paquetes y mercancía tales como Coordinadora, Saferbo, Servientrega entre otros operadores logísticos para la creación de una ventaja mediante las estrategias logísticas de justo a tiempo (JIT) convirtiéndose en un integrador de la cadena de abastecimiento.

8.1.7 Ventajas de costos. “Las empresas que han llegado primero al sector tienen experiencia pues llevan ventaja en cuanto a los costos de materia prima al contar con compras a escala...”⁵⁷, además del personal con toda la práctica ya adquirida para hacer el sistema de producción más óptimo; sin lugar a duda los costos de transporte son los más significativos ya que las empresas que llevan algún tiempo en el mercado ya tienen su canal de distribución establecido y los nuevos competidores se verán obligados a tener mayores gastos en sus primeras distribuciones.

8.1.8 Ventajas tecnológicas.

La presentación del producto particularmente se da en empaques plásticos con diferentes presentaciones, para este caso los empaques son de 100 gr. 200 gr. 250 gr. Y de 400 gr. Los cuales son directamente expuestos en las estanterías de los principales centros comerciales y supermercados o almacenes de cadena. Una nueva tendencia de venta de producto que tienen los supermercados y tiendas que tienen estos frutos, es venta por catálogos y compras en línea que le permiten al usuario seleccionarlo y realizar un pago online del mismo.⁵⁸

La entrada de un nuevo competidor al sector de los frutos secos conlleva a una tecnificación de la industria puesto que se hace necesaria la

⁵⁷ PORTER. Op. cit., p. 83.

⁵⁸ PROCHILE. Op. cit., p. 17

implementación de sistemas digitales de clasificación, pesado y llenado de los diferentes productos para el cumplimiento de estándares de calidad, obteniendo así una entrada a las grandes superficies comerciales.

Igualmente en una era globalizada se debe de pensar en medios electrónicos para publicitar y comercializar los frutos secos y así diversificar los nichos de mercado.

8.1.9 Políticas de gobierno. "Se refiere a las normas, reglas, o leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresas deben de seguir, algunas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad."⁵⁹

Al mismo tiempo se hace necesaria la capacitación del personal en manipulación de alimentos la cual se reglamenta en la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones como el uso de la Guía de buenas prácticas para el sector de alimentos asignados por el gobierno a empresas que ofertan algún tipo de producto alimenticio de consumo humano, estipulados en las diferentes entidades gubernamentales.

Es transcendental cumplir con las normas de acuerdo a la ley como:

LEY 9 de 1979

Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud.

**NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTS-USNA 007
REQUISITOS SANITARIOS PARA LOS MANIPULADORES DE
ALIMENTOS**

7.1 Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes.

⁵⁹ PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Normatividad de alimentos (En línea). (Consultado: 25 de Febrero de 2015). Disponible en: (<http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>).

7.2 Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel antes de su ingreso al establecimiento de la industria gastronómica y de acuerdo con las normas legales vigentes.

RESOLUCIÓN 5109 DE 2005

Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social.

RESOLUCIÓN 765 de 2010: Deroga a Res.1090 de 1998 y 127 del 2001.

ARTÍCULO PRIMERO.- OBJETO.

Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos, desde el momento de su contratación.

Parágrafo: Las fábricas de Alimentos deberán regirse a lo estipulado en la Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA.

ARTÍCULO SEGUNDO.- REQUISITOS PARA SER MANIPULADOR DE ALIMENTOS. Para ser manipulador de alimentos se requiere:

1. Certificado de capacitación en educación sanitaria para el manejo adecuado de alimentos expedido por las Empresas Sociales del Estado ó capacitador particular autorizado.
2. Reconocimiento médico con certificado sobre las condiciones del estado de salud del manipulador de alimentos.⁶⁰

8.2 FUERZA 2: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

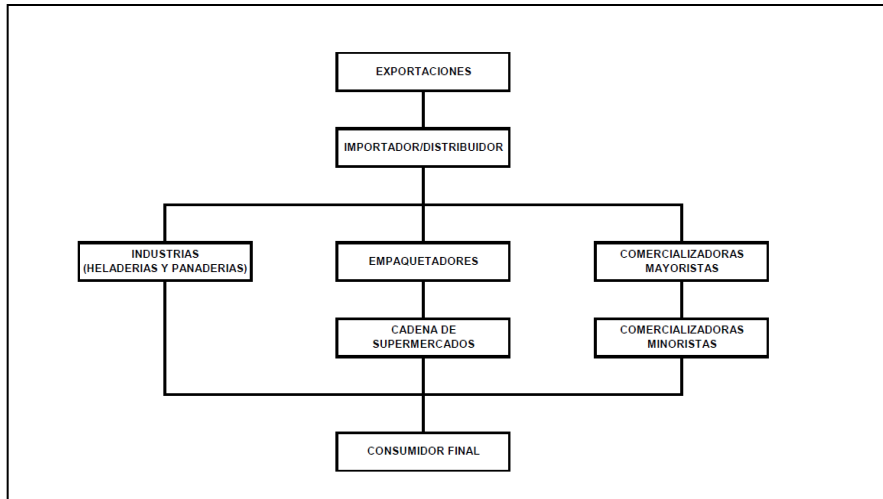
Esta fuerza se refiere a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, permite a través de negociaciones estratégicas un mejor precio, mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago, etc.

En el mercado de frutos secos los proveedores están muy bien organizados, cuentan con altos recursos económicos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, esto se complica más ya que los insumos son

⁶⁰ PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Normatividad de alimentos (En línea). (Consultado: 25 de Febrero de 2015). Disponible en: (<http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>).

claves, son difíciles de sustituir y son pocos ya que la gran mayoría es proveniente de importaciones.

Grafico 3. Canales de comercialización y distribución.



Fuente: PROCHILE. Estudio de Mercados Snacks (Frutos secos) en Colombia. pág. 17

8.2.1 Concentración de proveedores. Se identifica que la mayor parte de recursos para las empresas del sector de frutos secos son realizados por pocas empresas.

Comercializadora Divantoque: Encargada de comercializar y distribuir a nivel nacional toda clase de frutos secos tales como maní, uvas, almendra, ciruela; además tienen una amplia gama de cereales.

Almacén Divantoque

Carrera 17 No. 11-51 al 11-54, Bogotá Colombia

E-mail: almacendivantoque@hotmail.com

Fax: 57- 1 - 341-1141 / 599-7099 / 2433434

Jorge Pabon importador y comercializador directo de almendra y nuez.

Importaciones Jorge A Pabón. S.A.S

Carrera 17 No. 10 – 60, Bogotá, Colombia

Fax: 57- 1- 284 6875 / 283 8163

E-mail: info@jorgepabon.com

Distribuidores autorizados Groundnut Argentine y frutos secos importados especiales como tipos de maní de origen U.S.A ó de Shandong china, maní japonés picante, además de otros catalogados como exóticos.

Kernels. S.A.S

Cr46 48 -40 Bdg. 107 Envigado, Medellín Colombia

Fax: 57- 4 - 4357242

“En la industria alimenticia, los proveedores deben estar certificados y cumplir los diferentes requisitos regulatorios...”⁶¹, los proveedores saben que difícilmente se cambiará de distribuidor debido a que los frutos secos son productos poco comunes y solo unos cuantos cumplen con las especificaciones de ley requeridas para la comercialización de productos alimenticios, además se debe de tener los proveedores de bolsas y el proveedor para el servicio de mantenimiento de las maquinas dosificadoras, operaciones realizadas anualmente.

8.2.2 Importancia del volumen para los proveedores. Los proveedores cuentan con un volumen ya determinado de los productos durante todo el año y así planifican la distribución, la compatibilidad entre los sistemas tecnológicos con el fin de facilitar la facturación y la logística.

Las alianzas estratégicas y convenios permiten conseguir un precio especial por volumen, la cual se convierte en factor clave para conseguir frutos secos de alta calidad a un buen precio pero se debe de tener en cuenta, condiciones de pago, calidad y fecha de expiración del producto.

8.2.3 Diferenciación de insumos. De nada sirve conseguir un excelente precio si la calidad no es buena, no siempre la oferta más barata es la más conveniente, también se tienen que considerar aspectos relacionados con el productos como, periodo de garantía, fecha de expiración y origen del producto ya que los frutos secos cambian su sabor y textura dependiendo su país de origen y la técnica con la cual fueron cultivados, todo esto hace que el nivel de percepción de diferenciación sea alto.

8.2.4 Costos de cambio. Debido a que los frutos secos son poco comunes y solo unos cuantos cumplen con las especificaciones de ley requeridas para la comercialización de productos alimenticios difícilmente se cambiará de proveedor y esto les da un relativo poder, además de alta capacidad financiera para diferir las condiciones de pago, todo esto sumado a que existen pocos importadores de este tipo de producto.

8.2.5 Disponibilidad de insumos sustitutos. Los frutos secos son poco probables de sustituir debido a que cada uno tiene una característica específica y un sabor propio, pero aun así existe en el mercado un producto similar conocido como arroz inflado o también palomitas de maíz que es un

⁶¹ Ibíd.

tipo de grano inflado elaborado a partir de arroz normalmente calentando los granos a alta presión, no se presenta como un sustituto pero es lo mas semejante.

8.2.6 Impacto de los insumos. Los insumos ofrecidos incrementan la importancia del proveedor que esta en posición ventajosa porque los frutos secos son escasos y estos influyen en los procesos productivos, este criterio se utiliza porque se hace necesario conseguir una determinada calidad.

8.3 FUERZA 3: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

“Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad, cualquier cosa que la empresa pueda hacer para modificar el precio de un comprador representa una base potencial para la diferenciación.”⁶²

Puesto que hay varios distribuidores de frutos secos, para los clientes es sencillo cambiar, ya que sino se convence fácilmente al consumidor este puede recurrir a otra opción, la información es clave para los compradores que pueden consultar muchas opciones con gran facilidad antes de hacer una compra, pueden conocer precios y opiniones, esto les da un poder de negociación o al menos de comparación muy alto.

8.3.1 Concentración de clientes. Las principales zonas y centros de consumo de frutos secos en Colombia para el año 2011, según Prochile⁶³, corresponden a las principales ciudades de Colombia, Bogotá, Medellín y Cali. Cabe resaltar que este es el estudio más reciente que se ha encontrado sobre el consumo de frutos secos en Colombia.

Hoy en día, los consumidores prefieren claramente los productos “naturales”, por eso este tipo de producto tiene éxito en clase alta y están “especialmente indicados para los estudiantes por su contenido en hierro, fósforo y calcio, que ayudan al correcto desarrollo de la capacidad intelectual; para los deportistas, ya que aportan energía y para las personas que deban regular su nivel de colesterol en sangre.”⁶⁴

Se los consideran sanos porque llevan una proporción importante de vitaminas, minerales y anti oxidantes además, la forma seca de los frutos

⁶² DRUCKER Peter, Gerencia Para El Futuro, 5ª Edición, 2013, Schenck & Schenck. Pág 100.

⁶³ PROCHILE. Op. cit., p. 19.

⁶⁴ PROCHILE. Op. cit., p. 16.

permite conservar mejor sus valores nutricionales, la tendencia de comer sano fomenta la demanda de frutos secos, asegurando un nicho de mercado.

8.3.2 Volumen de compras.

No es lo mismo poder vender a través de varios canales de distribución, en el terreno de las grandes superficies estas ejercen mayor poder que los pequeños detallistas y estos tienen mayor poder de negociación, de igual manera el precio está estrechamente relacionado con el volumen de compra, entre más cuantioso sea el valor económico mejores condiciones predominarán.

8.3.3 Diferenciación. En este sector los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de estos aumenta, los clientes se diferencian por su tendencia de comida saludable y por ser consumidores selectivos.

8.3.4 Información acerca del proveedor. "En esta era de globalización la información es clave para el comprador..., hoy en día internet permite consultar muchas opciones con facilidad, conocer precios y opiniones, saber ventajas y desventajas"⁶⁵ antes de hacer una compra, esto le da a los clientes un alto poder de negociación.

8.3.5 Identificación de la marca. El cliente reconoce el fruto seco de su preferencia porque se diferencia de otras por el tipo de producto, porque tiene características específicas en cuanto al sabor, tamaño, o si tiene una mezcla de frutos de diferentes variedades, "a lo que se suma la imagen que el cliente tiene del mismo, ya que la calidad también reside en sus ojos, mente y sentimientos."⁶⁶

8.3.6 Productos sustitutos. La disponibilidad de otro tipo de productos permite que el cliente este comparando calidad y precio, ya que existen pocos productos sustitutos el sector de frutos secos no permite que el cliente pueda influir en los precios, los cuales están determinados más por la competencia entre las empresas existentes en el mercado que por los productos sustitutos.

Visto todo el poder de los clientes se ha estimado que una estrategia adecuada tiene como clave una buena reciprocidad entre proveedor y cliente donde es muy importante que haya un equilibrio.

⁶⁵ DRUCKER. Op. cit., p. 178.

⁶⁶ PROCHILE. Op. cit., p. 20.

8.4 FUERZA 4: EL PODER DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los frutos secos, son un tipo de alimento que se consumen en pequeñas cantidades como aperitivo o formado parte de otros alimentos procesados.

Estos mismos productos aceptan muchas formas de consumo, la más comunes al momento de servir se da como aperitivo, el fruto seco se encuentra descascarillado (sin cáscara). Existen muchas vías de consumo, en forma de postre o repostería, algunas estacionales como turrone, mazapanes o cremas solubles y otras de repostería popular acompañando chocolates o galletas. También hay que destacar el uso de frutos secos en recetas culinarias, como algunas salsas (salsa romesco, pesto, picadas), sopas, cremas, ensaladas, acompañando a carne, pescado, en yogures y, además, imprescindible junto al queso y el membrillo.⁶⁷

Los frutos secos son poco probables de sustituir debido a que cada uno tiene una característica específica y un sabor propio, pero aun así existe en el mercado un producto similar conocido como arroz inflado o también palomitas de maíz que es un tipo de grano inflado elaborado a partir de arroz normalmente calentando los granos a alta presión, no se presenta como un sustituto pero es lo más semejante.

Esta fuerza no es muy representativa para el sector de los frutos secos al ser la nuez, la almendra y el maní frutos exóticos de características y sabores únicos, imposibilitando la sustitución del producto.

8.5 FUERZA 5: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

De acuerdo con Porter, "ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes".⁶⁸

"Una de las estrategias que están utilizando las grandes cadenas mayoristas y supermercados de cadena es la comercialización de su propia marca. Este mecanismo les permite a los supermercados ubicar sus productos en lugares de mayor visibilidad y en algunos casos ofreciéndolos a precios más bajos."⁶⁹

⁶⁷ PROCHILE. Op. cit., p.17.

⁶⁸ PORTER. Op. cit., p. 121.

⁶⁹ PROCHILE. Op. cit., p. 21.

Actualmente en el sector de frutos secos existe una marcada competencia y para derrotarla se tiene que saber controlar el mercado para diferenciarse y posicionarse sólidamente, la rivalidad entre competidores permite comparar ventajas competitivas con las de empresas rivales para saber que mejorar o rediseñar.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

8.5.1 Concentración. Se identifica la presencia de una sola gran empresa en el mercado con cerca del 60%⁷⁰ de los frutos secos, Compañía Nacional de Chocolates S.A.S, con un gran tamaño y que tiene el poder de fijación de precios gracias a que realiza una distribución de tipo (T.A.T) tienda a tienda, la cual le permite que logre el dominio de precios siendo una especie de oligopolio, esta empresa se caracteriza por tener una gran variedad en la combinación de frutos secos.

“Esta empresa nació en 1920, en Medellín, perteneciente al Grupo Nacional de Chocolates S.A. del cual hace parte la Compañía Nacional de Chocolates, y continúa con su etapa de crecimiento realizando importantes inversiones en Colombia adquiriendo empresas líderes y con importante valor de marca, un grupo de visionarios antioqueños fundó la compañía, a partir de la integración de pequeños productores locales.

Posicionaron las marcas Corona, Diana y Tesalia. Adicionalmente, comenzaron la fabricación de café tostado y molido establecieron importantes convenios con empresas extranjeras que permitieron la llegada de productos internacionales, igualmente se asoció con Compañía de Galletas Noel para establecer la empresa Novaventa S.A., dedicada a implementar nuevos canales de venta orientados al consumidor final.

Así mismo, se creó la sociedad matriz Inversiones Nacional de Chocolates S.A. cuyo objeto social era la administración de portafolios de inversiones, para La Compañía Nacional de Chocolates⁷¹, el 2006 se caracterizó por un gran dinamismo, que le permitió a la Empresa crecer significativamente en sus categorías y ganar participación de mercado, obteniendo ventas por \$872.818 millones, creciendo un 12,2% en valor y un 10,7% en volumen. Las exportaciones totalizaron US 32,4 mm de dólares.”⁷²

⁷⁰ LA COMUNIDAD DE NEGOCIOS PARA INDUSTRIA DE ALIMENTOS.

⁷¹ COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES, (En línea). (Consultado: 26 de Marzo de 2015). Disponible en: (<http://www.chocolates.com.co/es#compania>).

⁷² *Ibíd.*

La Compañía Nacional de Chocolates formalizó la adquisición de la empresa peruana Good Foods S.A., complementando su operación en materia de marcas, productos, distribución y manufactura, además concluyó los trámites de adquisición de la compañía chilena Nutresa S.A con la cual obtuvo una consolidación de marcas ya que se convirtió en el dueño de su principal rival logrando unir maní La Especial y El Manicero productos estrella del consumo de frutos secos en Colombia.

En la actualidad, producen y comercializan 27 marcas bajo los negocios de golosinas de chocolate, chocolate de mesa, modificadores de leche, nueces, cereales y repostería, con importante liderazgo en los mercados, el equipo humano está integrado por 2.766 personas, diferentes plantas de distribución y todo tipo de maquinas empacadoras, clasificadoras y selladoras.

Desde sus orígenes La Compañía Nacional de Chocolates, establecieron las bases sólidas de desarrollo: marcas apreciadas, avance tecnológico, vocación de servicio, y cercanía con clientes y consumidores, incursionaron con nuevos productos y generaron fuertes campañas de mercadeo y distribución para atender a los diferentes públicos.

8.5.2 Diversidad de competidores. Actualmente existen varios competidores en el sector y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en los productos, en servicios y también existen otros factores como la televisión, el internet, la tecnología que cada día se concentran en incentivar el consumo.

“En el mercado colombiano grandes empresas multinacionales han realizado importantes fusiones con empresas nacionales, absorbiendo y concentrando gran parte del mercado nacional de snacks con variedad de productos extranjeros particulares. La multinacional Frito Lay, filial del Grupo Pepsico, adquirió la empresa Crunch de Medellín que vendía papas fritas en Antioquia, la costa y el Eje Cafetero. Posteriormente compró la Industria Gran Colombia que pertenecía al grupo Savoy, dueña de la marca Jack´s Snacks con la que obtuvo a Chitos, Gudis, Manimoto y Boliqueso. Más adelante, compró Industrias y Pasabocas Margarita que se había convertido en su principal competidor.

De esta manera, con cerca del 40% del mercado, se lo reparten varias compañías como Frito Lay Productos Yupi y Comestibles Ricos Ltda, esta última consolidada a lo largo de 48 años⁷³.

⁷³ LA COMUNIDAD DE NEGOCIOS PARA INDUSTRIA DE ALIMENTOS.

8.5.3 Condiciones de costos. “Siempre se tiene que cumplir con un mínimo requisito al menos cubrir los costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, y si los costos son relativamente altos, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias.”⁷⁴

En el sector de frutos secos las empresas tratan de utilizar al máximo su capacidad productiva, no obstante cuando estas utilizan toda su capacidad, toda la industria se ve afectada por un exceso de volumen, que se detalla en una depreciación de precios resaltando aún más la competencia.

8.5.4. Diferenciación del producto. Para competir con empresas tan bien posicionadas y con tanto respaldo económico se tiene que diferenciar de la competencia para que los consumidores recuerden la compañía ya sea por la calidad del producto, la imagen o por confianza, la diferenciación del producto ayuda mucho porque se fideliza al cliente y se maximizan las ganancias.

En este sector la Compañía Nacional de Chocolates se diferencia por liderar los precios en la distribución tienda a tienda (T.A.T), igualmente su nicho de mercado va dirigido en gran parte a la zona centro y norte del país, además de presentar productos diferenciados por mezclas únicas existentes; no obstante COKIS MANÍ S.A.S presenta una diferenciación al realizar la maquila para grandes superficies utilizando el modelo de marca blanca.

De otro lado la compañía Yupi es líder en maní exótico de origen japonés con una especie de recubrimiento de caramelo (Manímoto) y Pepsico que se inclina por su diferenciación geográfica es decir su producto va dirigido a las zonas orientales del país.

8.5.5 Grupos empresariales. Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado, no obstante en el sector de los frutos secos se han generado oligopolios y la posición geográfica es un elemento importante en este factor, ya que cuando varias compañías se encuentran en una misma área se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia, lo que se convierte en una especie de desventaja para las empresas nuevas del sector ya que en esta región cafetera existe presencia de un grupo empresarial fuerte para el sector de los frutos secos; se presenta una oportunidad para COKIS MANÍ S.A.S en la

⁷⁴ DRUCKER. Op. cit., p. 181.

maquila de marca blanca a grandes superficies ya que estos grupos empresariales grandes no prestan este tipo de servicio.

8.5.6 Barreras de salida. En el sector de frutos secos la competencia se vuelve más dura cuando se quiere dejar la industria y los costos son más altos que mantenerse en el mercado y competir, hay otros factores que restringen la salida de las empresas como la planta de producción y las restricciones contractuales, que son las limitaciones para el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores y distribuidores.

En síntesis, el modelo de las 5 fuerzas ayuda a plasmar nuevas estrategias en el mercado para competir de acuerdo a las circunstancias, así como estar siempre alerta e informado en un mercado competitivo permitiendo obtener retroalimentación sobre el entorno, para que la empresa que pretenda sobresalir en el mercado pueda implementar estrategias que le permitan mejorar continuamente para perdurar en el tiempo.

En este sector las fuerzas más representativas son:

Los Proveedores, al ser un producto importado y con requisitos establecidos para consumo humano son pocos los que hacen la comercialización a gran escala, por tal motivo las empresas que interactúan en este sector deben buscar alianzas con proveedores que le suministren el producto directo, para reducir sus costos, y poder aplicar una estrategia donde compitan con un alto valor agregado y a precios mucho más competitivos.

Los competidores existentes tienen una considerable parte en el mercado, ya que manejan el dominio de precios, por esto debe diferenciarse en pro de superar las expectativas de los clientes, y aumentar su participación en el mercado.

La fuerza menos representativa es la que hace referencia a los productos sustitutos, los frutos secos son granos importados con características únicas y con una muy baja probabilidad de ser sustituidos ya que cada uno tiene un sabor específico y una apariencia única.

Este sector es altamente rentable, las empresas que en el compiten se ven influenciadas por factores externos que generan a la organización más oportunidades que amenazas, la oportunidad de crecimiento que ofrece este mercado es grande siempre y cuando se innove, puesto que el producto es el mismo comercializado, pero pocos logran generar un valor agregado.

9. CADENA DE VALOR EMPRESA COKIS MANÍ S.A.S.

La cadena de valor es el conjunto de actividades discretas desempeñadas internamente por la empresa para diseñar, producir, llevar al mercado sus productos y sus interacciones, permitiendo identificar y analizar actividades estratégicas relevantes para obtener alguna ventaja competitiva.

En términos estratégicos es una poderosa herramienta para determinar si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores, también determina la contribución a las necesidades del comprador.

9.1 Actividades Primarias:

A continuación se describirá las actividades primarias de la empresa COKIS MANI S.A.S, es decir aquellas actividades que son fundamentales para toda su operación.

LOGÍSTICA: Se realizan actividades de negociación con proveedores, recepción, almacenaje de mercancías, control de inventarios y devoluciones a proveedores.

PRODUCCIÓN: Se encarga de ejecutar los procesos de clasificación del Maní, Nuez y Almendra en las maquinas cernidoras, realizar el pesado y empaquetado en sus diferentes presentaciones de 100gr, 200gr y 400gr dando cumplimiento a los estándares de calidad.

MERCHANDISING Y PUBLICIDAD: Tiene que ver con la publicidad, diseño de producto, presentación del producto, además de todas las estrategias para vender, medios electrónicos para publicitar y comercializar los frutos secos y así diversificar los nichos de mercado.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: Hace referencia a las alianzas comerciales con grandes superficies que sirven como canales de distribución con la modalidad de marca propia o marca blanca y hacen que el producto llegue al consumidor final en supermercados, tiendas, centros comerciales, etc.

SERVICIO POST-VENTA: La forma de fidelización, atención personalizada, encuestas de satisfacción y continuar con el posicionamiento de marca.

9.2 Actividades de Apoyo:

Las actividades de apoyo hacen referencia a todos los procesos que hacen soporte a la operación de la empresa.

OPERADOR LOGISTICO: Representa la coalición con operadores logísticos de transporte de mercancía (Saferbo), quien se encarga de realizar el transporte a las diferentes superficies comerciales para su posterior distribución, generando la creación de una ventaja mediante la estrategia logística de justo a tiempo (JIT) convirtiéndose de este modo en un integrador de la cadena de abastecimiento.

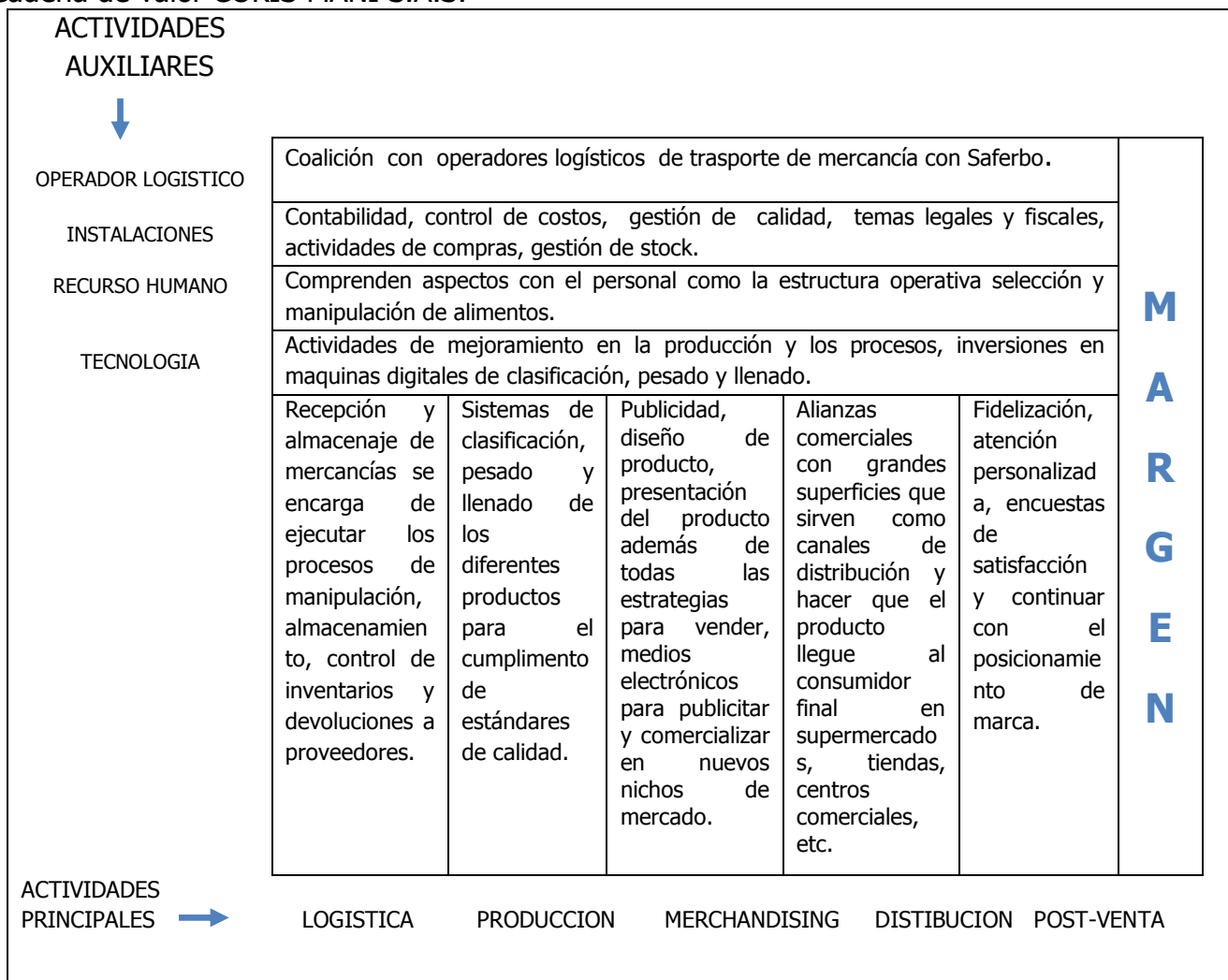
INSTALACIONES: Comprenden la contabilidad, control de costos, gestión de calidad, temas legales, fiscales y sistemas de información.

TALENTO HUMANO: Comprenden todas las actividades relacionadas con la selección, ingreso, mantenimiento, capacitación y despido del personal, así como el acatamiento de las normas en manipulación de alimentos, buenas practicas, entre otras.

TECNOLOGÍA: Hace referencia a las actividades de mejoramiento en la producción y los procesos, inversiones en maquinas digitales de clasificación, pesado y llenado.

La cadena de valor de la empresa COKIS MANI S.A.S. Se representa en el siguiente gráfico:

Cuadro 9. Cadena de valor COKIS MANI S.A.S.



Fuente. Elaboración propia

9.3 MATRIZ DAFO

En la siguiente matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), se busca combinar los factores internos, es decir los recursos y capacidades que tiene COKIS MANI S.A.S para generar fortalezas o presentar debilidades y los aspectos externos reveladores de amenazas y de oportunidades para el negocio; como consecuencia a continuación se combinan FO (Fortalezas – Oportunidades), DO (Debilidades – Oportunidades), FA (Fortalezas – Amenazas), DA (Debilidades – Amenazas), todo esto con el fin de diseñar estrategias que permitan aprovechar la ventaja competitiva de la empresa.

Cuadro 10. Matriz DAFO

FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
1. COKIS MANÍ S.A.S distribuye productos con tendencia saludable.	1. Organización administrativa deficiente en cuanto al almacenamiento y uso de la información.
2. Personal capacitado para desarrollar los procesos internos.	2. Sitio Web deficiente.
3. Los productos distribuidos por COKIS MANI S.A.S. conservan sus valores nutricionales por largo tiempo, gracias a sus características presentan una prolongada fecha de expiración.	3. Sistematización de planta de producción insuficiente.
	4. Información actual deficiente sobre clientes, no existen base de datos.
	5. Poca visibilidad de la empresa tanto en el mercado nacional como internacional.
4. Personal altamente capacitado.	6. Personal insuficiente para desarrollo de nuevos nichos de mercado en otras ciudades.
OPORTUNIDADES – O	AMENAZAS – A
1. Aumento de tendencia al consumo de productos llamados sanos.	1. Tendencia a la sobreoferta del mercado.
2 Crecimiento y posicionamiento a nivel regional, nacional e internacional del producto.	2. Posible entrada de nuevos productos, generando tendencia en clientes actuales de frutos secos a mercados especializados.
3. Creación de nuevos enlaces y convenios con grandes superficies comerciales.	3. Oligopolio por parte de la gran industria manisera.
4. Aprovechamiento de tratados de libre comercio.	4. Nuevas tecnologías de procesamiento del producto.
5. Pocos productos sustitutos.	5. Alianzas estratégicas de la competencia.
	6. Desconocimiento de las propiedades del producto por el cliente.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 11. Matriz Estrategias DAFO.

ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
(A3, F3) ESTRATEGIA PARA LLEGAR A UN MERCADO EXTERNO: Desarrollar capacidades para exportar y facilitar que se generen relaciones comerciales sustentables con mercados externos estratégicos.	(D1, A6) ESTRATEGIA DIGITAL PARA EL DESARROLLO DE MARCA Y PROMOCIÓN: Generar una estrategia donde se puede difundir el perfil de la empresa a través de una página WEB y tecnología móvil para desarrollar instrumentos de promoción y contacto con el cliente.	(F4, O1) ESTRATEGIA DE PROMOCION: Diseñar una estrategia de marketing que permita mostrar al consumidor las propiedades nutricionales, implementando degustación para inducir a la compra y consumo del producto en grandes superficies.	(O4, D5) ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN: Buscar oportunidades de exportación a mercados internacionales aprovechando los tratados de libre comercio.
(F1, A2) ESTRATEGIA DE MARKETING PARA UN PRODUCTO DIFERENCIADOR: Se logra a través de las necesidades un cliente mas selectivo así se intenta ingresar a un nicho de mercado especializado como son los gimnasios y actividades físicas de alto rendimiento.	(D5, A6) ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO Rediseño de la imagen de presentación del producto que permitan atraer el cliente al producto y hacer presencia en eventos de colegios, universidades, ferias estudiantiles.	(F3, O3) ALIANZA DESARROLLO COMERCIAL – MERCADO INTERNO: se propone generar una alianza con el mercado interno con pastelerías la Viña y Bon Marche para la distribución de frutos secos que pueden ser utilizados en la elaboración de sus hojaldres.	(D5, O3) GENERAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS: Establecer convenios de colaboración, adicional a los actuales, con entidades que tienen relación con el mercado potencial tales como EXITO, OLIMPICA, etc.
(F2, A4) Tecnificar los procesos de la empresa y capacitar a los operarios en el manejo de nuevas tecnologías.	(D3, A4) ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CADENA DE ABASTECIMIENTO: por medio de la adquisición de nuevas tecnologías, se sistematizarán los procesos, así mismo se estandarizaran estos a través de la documentación de procedimientos internos.	(F2, O2) EXPANCIÓN DE MARCA BLANCA: Generando nuevos convenios para expandir la maquila de marca blanca con supermercados y grandes superficies existentes en diferentes partes a nivel nacional, por ejemplo la maquila de superinter Cali.	(D1, O1) PROMOCION DE VENTA: Brindar bonificación o premio al cliente actual para mantener este y generar a través del mercadeo de relaciones la atracción del cliente potencial, fidelizándolo.
(F1, A6) ESTRATEGIA INTENSIVA DESARROLLO DE MERCADO; Donde se pretende establecer una confianza en el servicio presentándolo por medio de difusión radial escrita y televisiva más impactante; haciendo más énfasis sobre los diferentes beneficios obtenidos al consumir de frutos secos.	(D4, A5) GENERAR UNA INVESTIGACION DE MERCADOS: En diferentes partes del territorio nacional con el fin de generar nuevos nichos de mercado y alianzas estratégicas con grandes superficies, además de empresas del sector lácteo.	(F1, O5) DESARROLLO DE PRODUCTO DIVERSIFICACION: Aumentar el portafolio de productos desarrollando un nuevo producto a partir de una mezcla de los productos actuales de la empresa, incursionando en mercados no saturados o desatendidos.	(D4, O2) CREAR UNA ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD POR MEDIO DE UN SITIO WEB Y UNA BASE DE DATOS PARA AUMENTAR EL CONSUMO DE FRUTOS SECOS: Se debe delimitar el mercado relevante esto se realizara con la creación de la base de datos en donde se incorporan clientes actuales más clientes potenciales.

Fuente. Elaboración propia

A continuación se identificaron los elementos que generan valor y reducen costos para COKIS MANÍ S.A.S. en sus actividades principales, los cuáles serán aprovechados como elementos diferenciadores, así mismo se establecerán en el cuadro 8 los indicadores que permitirán tener un control sobre la gestión que realiza la empresa en cada una de las actividades generadoras de valor, comprobando los resultados reales frente a los estándares establecidos.

Cuadro 12. Elementos que generan valor y reducen costos.

ELEMENTOS QUE GENERAN VALOR Y REDUCEN COSTOS (FUENTES DE DIFERENCIACIÓN)	
ACTIVIDAD	ELEMENTO GENERADOR DE VALOR O DISMINUCIÓN DE COSTOS
LOGÍSTICA	Implementación de un software de compras, para un mejor control de la mercancía. Llevar un control sobre la fecha de caducidad y el estado de los productos para evitar deterioros.
PRODUCCIÓN	Implementación de sistemas automatizados (maquinaria) de clasificación, pesado y llenado. Capacitación al personal de producción en manipulación de alimentos y buenas prácticas. Diferentes presentaciones del producto 100gr, 200gr y 400gr. Producción de productos de marca propia o marca blanca para grandes superficies.
MERCHANDISING	Rediseño en la presentación del producto. Se incluyen medios electrónicos para publicitar y comercializar los frutos secos, así como el tiempo que transcurre entre pedido realizado hasta que se tiene físicamente los productos en las instalaciones del cliente.
DISTRIBUCIÓN	Realizar nuevas alianzas comerciales con grandes superficies que sirvan como canales de distribución. Distribución de los productos por medio de marca propia o marca blanca.
POST-VENTA	Realiza fidelización de clientes, por medio de minería de datos (datamining). Ejecutar encuestas de satisfacción al cliente periódicamente. Continuar con el posicionamiento de marca por calidad ofreciendo la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Cuadro 13. Indicadores para medir la cadena de valor.

INDICADORES PARA MEDIR LOS BENEFICIOS DE LA CADENA DE VALOR					
ACTIVIDAD	OBJETIVOS DEL INDICADOR	COMO MEDIRLO	META	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION
LOGÍSTICA	Controlar la cantidad de órdenes que se atienden, así como el nivel de cumplimiento de las entregas.	Valor = $\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$	70%	Administración.	Mensual
PRODUCCIÓN	Controlar la productividad de una maquina respecto a la capacidad máxima de utilización posible.	Valor = $\frac{\text{Numero de unidades producidas}}{\text{Capacidad máxima del recurso}} * 100$	70%	Supervisor de calidad.	Quincenal
MERCHANDISING	Controlar el tiempo que transcurre entre pedidos realizados hasta que los clientes tienen físicamente los productos en sus instalaciones.	Pedidos= Σ Fecha de recepción – fecha solicitud	≥ 3 días	Dpto. Comercial.	Mensual
DISTRIBUCIÓN	Controlar la cantidad de los productos despachados desde el centro de distribución.	Valor = $\frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{Numero de veces}$	8.3	Supervisor fuerza de venta	Mensual
POST-VENTA	Fidelización de clientes	% de satisfacción del cliente.	90%	Dpto. Comercial.	Bimestral

Fuente. Elaboración propia

10. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE MANUEL HUMBERTO JIMENEZ

En este capítulo se aplica el Modelo de competitividad Empresarial a 4 empresas del sector de alimentos, específicamente aquellas que manejan frutos secos; para tal fin se elaboró una entrevista estructurada conformada por 37 preguntas, por medio de las cuales se buscó recopilar información sobre la gestión gerencial, comercial, de producción, ciencia y tecnología e internacionalización. Cabe resaltar que en la entrevista no se recolectó información acerca del área financiera, ya que esta fue recopilada por medio de Análisis Financiero Empresarial (En línea). Disponible en: (<http://www.grupogia.com>).

A continuación se definen los criterios para calificar las diferentes gestiones planteadas en el modelo:

Cuadro 14. Criterios de calificación.

No.	CRITERIOS	CALIFICACIÓN
FACTOR: GESTIÓN COMERCIAL		
1	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	Si: 2, No: 0
2	Tipo de cliente al cual esta dirigido el producto	Alto: 3, Medio alto: 2, Medio: 2, Bajo: 1
3	El producto tiene especificaciones técnicas en su empaque.	Si: 2, No: 0
4	La demanda actual del producto se encuentra en	Crecimiento: 2, Estables: 1, Decrecimiento: 0
5	Los precios son establecidos por	Costos: 1, Oferta: 1, Demanda: 1, Situación competitiva: 2, Ninguno de los anteriores: 0
6	Que experiencia tiene en el mercado	Menos de 1: 0, 1-3: 1, 3-5: 2, Más de 5: 3
7	Cuales son los canales de distribución que maneja. (El puntaje será el mayor de los múltiples seleccionados)	Venta directa: 2, Tienda a tienda (TAT): 2, Grandes superficies: 2, Venta por catálogo: 1, Ventas por internet: 2, Marca blanca: 2, Otra Cual: 0
8	Logística de los medios de distribución	Camiones: 2, Motocarros: 1, Motos: 1, Camioneta: 2, Tractomula: 2
9	Como realiza su promoción	Mensual: 2, Trimestral: 2, Semestral: 1, Anual: 1, Ninguna: 0

Cuadro 14. (Continuación)

No.	CRITERIOS	CALIFICACIÓN
10	Tiene programas de calidad	Si : 2, No: 0
11	Que tipo de alianzas estratégicas maneja.	Proveedores: 2, Clientes: 2, Empresas del sector: 2, Universidades: 1, Instituciones gubernamentales: 1, Ninguno de los anteriores : 0
12	Servicio al cliente	Si : 2, No: 0
13	Satisfacción del cliente	Si: 2, No: 0
14	Porcentaje de aceptación del cliente sobre la empresa	Alto: 2, Medio: 1, Bajo: 1, Nulo: 0
FACTOR: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN		
15	Que antigüedad tienen sus equipos	1-3 años: 4, 3-5años: 3, 5-10 años: 1, Mas de 10 años: 0
16	Se recibe capacitación en producción	Si : 4, No: 1
17	Como realiza el control de cartera de productos	Mensual: 4, Trimestral: 3, Semestral: 2, Anual: 1, Ninguna: 0
18	Realiza rotación del producto	Si: 4, No: 0, Algunas veces: 2
19	Tiene gestión de distribución	Si : 4, No: 0
FACTOR: CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
20	Tiene un proceso de Investigación y Desarrollo	Si: 5, No: 0
21	Investigación de nuevos productos y procesos	Si: 5, No: 0
FACTOR: INTERNACIONALIZACIÓN		
22	Maneja procesos de internacionalización	Si : 5 No: 0
23	Maneja exportaciones	Si: 10 No: 0
24	Participación en el mercado internacional	Alta más del 50%: 5, Media entre 16% y 49%: 4, Baja entre 1% y 15%: 2, Nula: 0
FACTOR: GESTIÓN GERENCIAL		
25	Nivel educativo gerentes	Primaria:0.0, Secundaria: 0.1, Técnico: 0.1, Tecnológico: 0.1, Universitario: 0.2, Posgrado: 0.2, Maestría: 0.2, Doctorado: 0.2, Empírico: 0.1
26	Experiencia en el sector que gerencia	Menos de 1: 0, 1 – 3: 0.1, 3 – 5: 0.1, Más de 5: 0.2
27	Conocimiento del negocio.	Muy Alto: 0.2, Alto: 0.2, Normal: 0.1, Bajo: 0
28	Idiomas que maneja	Ingles: 0.2, Francés: 0.2, Alemán: 0.2, Italiano: 0.2, Mandarín: 0.2, Portugués: 0.2, Otro: 0.1, Ninguno: 0

Cuadro 14. (Continuación)

No.	CRITERIOS	CALIFICACIÓN
29	Toma de decisiones	A. El decisor 1: 0.0, B. El decisor 2: 0.1, C. El decisor 3: 0.2
FACTOR: GESTIÓN FINANCIERA⁷⁵		
30	Como se encuentra su rentabilidad.	ROE: 2, ROI:2, ROE+ROI: 3
31	Patrimonio que maneja la empresa.	100 millones o menos: 0, 100 - 1000 millones: 1, 1000 millones ó mas: 2
32	Endeudamiento.	Superior al 50%: 0, Superior al 25%: 1, Inferior al 10%: 2
33	Líquides	Alta: 2, Media: 1, Baja: 0
34	Pruebas financieras	Prueba acida + ebitda +WACC : 3, Prueba acida + ebitda: 2, Prueba acida : 1
35	Administración financiera.	Utilidad Neta superior al 20%: 2 Utilidad Neta superior al 10%: 1 Utilidad Neta inferior al 5%: 0
36	Flujo de caja	Flujo de caja libre: 2, No tiene indicador: 0
37	Cumplimiento de obligaciones.	Cumple muy puntual: 3 Cumple regularmente: 2 No cumple obligaciones: 0

Fuente: Elaboración propia

A continuación se realiza una breve presentación de las empresas objeto de estudio (Pepsico, Yupi, Compañía Nacional de Chocolates y CUKIS MANÍ S.A.S) y sus respectivas calificaciones según el modelo planteado. Cabe resaltar que según Manuel Humberto Jiménez para determinación el nivel de competitividad de las empresas, es necesario aplicar una fórmula que integra los diversos componentes del modelo así:

Formula 1. Nivel de competitividad

Competitividad = G.G. (G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I):

Dónde: G.G.= Gestión Gerencial,
G.C.= Gestión Comercial,
G.F.= Gestión Financiera,

⁷⁵ GRUPOGIA. Análisis Financiero Empresarial (En línea). (Consultado: Mayo 25 de 2015). Disponible en: (<http://www.grupogia.com/fundamentales/900189181>).

G.P.= Gestión de Producción,
 C.T.= Ciencia y Tecnología,
 I= Internacionalización.

Los factores incluidos en el paréntesis, se califican con un puntaje máximo, que para cada caso es:

- G.C.= 30 puntos.
- G.F.= 20 puntos
- G.P.= 20 puntos
- C.T.= 10 puntos
- I. = 20 puntos
- G.G = 1 punto

El máximo puntaje que puede obtener una empresa respecto a su nivel de competitividad es 100; no obstante, se elaboró una escala que permitirá ubicar a la empresa en un rango de competitividad y le proporcionará una idea global de la situación en la que se encuentra la empresa frente a sus competidores.

Cuadro 15. Puntaje escala de competitividad:

90-100 puntos:	Muy competitiva.
80-89 puntos:	Competitiva.
70-79 puntos:	Baja competitividad.
0-69 puntos:	No competitiva.

Fuente: Umbral Científico. Estudio sobre competitividad de la industria. Fundación Universitaria Manuela Beltrán. Número 009. Bogotá 2006. p 77.

10.1 NIVEL DE COMPETITIVIDAD POR EMPRESA

Cuadro 16. Presentación de la empresa #1 **Pepsico Alimentos Z.F. Ltda.**
 Antes (Frito lay)

Sector	Productos Alimenticios
NIT:	900189181
Tamaño	Gran empresa
Ubicación	Funza – Cundinamarca

Cuadro 16. (Continuación)

Experiencia en el mercado	74 años
Tipo de mercado en el que opera	Nacional – Internacional
Número de colaboradores	3400
Alianzas	Proveedores
Información financiera empresarial	Año Disponible: 2013 ⁷⁶ Cifras en millones de pesos

Fuente. Elaboración propia

A continuación se realiza la calificación de cada uno de los criterios para Pepsico Alimentos Z.F. Ltda. Antes (Frito lay).

⁷⁶ Análisis Financiero Empresarial (En línea). (Consultado: 19 de Mayo de 2015). Disponible en: (<http://www.grupogia.com/fundamentales/900189181>).

Cuadro 17. Calificación de cada criterio **Pepsico Alimentos Z.F. Ltda.**

Factores	Componentes de los factores	Calificación para la Empresa	Nivel máximo permitido
Gestión Gerencial	Nivel educativo gerentes.	0.2	0.2
	Experiencia.	0.2	0.2
	Toma de decisiones.	0.1	0.2
	Planeación estratégica	0.2	0.2
	Manejo de idiomas.	0.2	0.2
Subtotal		0.9	1
Gestión Comercial	Posicionamiento y comercialización	2	2
	Tipo de cliente esta dirigido el producto.	2	3
	Especificaciones técnicas de productos	2	2
	Demanda	2	2
	Política de precio	2	2
	Experiencia en el mercado.	3	3
	Canales de distribución.	2	2
	Logística medios de distribución	2	2
	Promoción.	1	2
	Calidad total	2	2
	Alianzas estratégicas.	2	2
	Servicio al cliente.	2	2
	Satisfacción	2	2
Aceptación	2	2	
Subtotal		28	30
Gestión Financiera	Rentabilidad.	3	3
	Patrimonio.	2	2
	Endeudamiento.	2	3
	Liquides	2	2
	Pruebas financieras	3	3
	Administración financiera.	2	2
	Flujo de caja	2	2
	Cumplimiento de obligaciones.	3	3
Subtotal		19	20
Gestión de Producción	Antigüedad de equipos.	3	4
	Cartera de productos	4	4
	Rotación del producto.	3	4
	Programas de capacitación.	4	4
	Gestión de distribución.	4	4
Subtotal		18	20
Ciencia y Tecnología	Innovación Tecnológica	5	5
	Investigación & Desarrollo	4	5
Subtotal		9	10
Internacionalización	Factores internacionales.	10	10
	Mercados que opera.	4	5
	Flexibilidad.	3	5
Subtotal		17	20

Fuente. Elaboración propia

$$\begin{aligned}
 \text{Competitividad} &= \text{G.G. (G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I)} \\
 &= 0.9 (28+19+18+9+17) \\
 &= 0.9 (91) = \mathbf{81,9} = \text{Competitiva.}
 \end{aligned}$$

Cuadro 18. Presentación de la empresa # 2 **Productos Yupi S.A.S**

Sector	Productos Alimenticios
NIT:	890315540
Tamaño	Grande empresa
Ubicación	Yumbo – Valle
Experiencia en el mercado	35 años
Tipo de mercado en el que opera	Nacional
Número de colaboradores	1200
Alianzas	Proveedores
Información financiera empresarial	Año Disponible: 2013 ⁷⁷ Cifras en millones de pesos

Fuente. Elaboración propia

A continuación se realiza la calificación de cada uno de los criterios para Productos Yupi S.A.S.

⁷⁷ Análisis Financiero Empresarial (En línea). (Consultado: 20 de Mayo de 2015). Disponible en: (<http://www.grupogia.com/fundamentales/890315540>).

Cuadro 19. Calificación de cada criterio **Productos Yupi S.A.S**

Factores	Componentes de los factores	Calificación para la Empresa	Nivel máximo permitido
Gestión Gerencial	Nivel educativo gerentes.	0.2	0.2
	Experiencia.	0.2	0.2
	Toma de decisiones.	0.1	0.2
	Planeación estratégica	0.1	0.2
	Manejo de idiomas.	0.2	0.2
Subtotal		0.8	1
Gestión Comercial	Posicionamiento y comercialización	2	2
	Tipo de cliente esta dirigido el producto.	2	3
	Especificaciones técnicas de productos	2	2
	Demanda	2	2
	Política de precio	2	2
	Experiencia en el mercado.	3	3
	Canales de distribución.	2	2
	Logística medios de distribución	1	2
	Promoción.	2	2
	Calidad total	2	2
	Alianzas estratégicas.	2	2
	Servicio al cliente.	2	2
	Satisfacción	2	2
Acceptación	2	2	
Subtotal		28	30
Gestión Financiera	Rentabilidad.	3	3
	Patrimonio.	2	2
	Endeudamiento.	2	3
	Liquides	2	2
	Pruebas financieras	2	3
	Administración financiera.	2	2
	Flujo de caja	2	2
	Cumplimiento de obligaciones.	3	3
Subtotal		18	20
Gestión de Producción	Antigüedad de equipos.	2	4
	Cartera de productos	3	4
	Rotación del producto.	2	4
	Programas de capacitación.	4	4
	Gestión de distribución.	4	4
Subtotal		15	20
Ciencia y Tecnología	Innovación Tecnológica	5	5
	Investigación & Desarrollo	5	5
Subtotal		10	10
Internacionalización	Factores internacionales.	10	10
	Mercados que opera.	5	5
	Flexibilidad.	2	5
Subtotal		17	20

Fuente. Elaboración propia

$$\begin{aligned}
 \text{Competitividad} &= \text{G.G. (G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I)} \\
 &= 0.8 (28+18+15+10+17) \\
 &= 0.8 (88) \\
 &= \mathbf{70.4} = \text{Baja competitividad.}
 \end{aligned}$$

Cuadro 20. Presentación de la empresa # 3 **Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.**

Sector	Productos Alimenticios
NIT:	811036030
Tamaño	Empresa multinacional
Ubicación	Medellín - Antioquia
Experiencia en el mercado	95 años
Tipo de mercado en el que opera	Nacional – Internacional
Número de colaboradores	2766
Alianzas	Proveedores
Información financiera empresarial	Año Disponible: 2013 ⁷⁸ Cifras en millones de pesos

Fuente. Elaboración propia

A continuación se realiza la calificación de cada uno de los criterios para Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.

⁷⁸ Análisis Financiero Empresarial (En línea). (Consultado: 21 de Mayo de 2015). Disponible en: ([http://www.grupogia.com/fundamentales/ 811036030](http://www.grupogia.com/fundamentales/811036030)).

Cuadro 21. Calificación de cada criterio **Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.**

Factores	Componentes de los factores	Calificación para la Empresa	Nivel máximo permitido
Gestión Gerencial	Nivel educativo gerentes.	0.2	0.2
	Experiencia.	0.2	0.2
	Toma de decisiones.	0.2	0.2
	Planeación estratégica	0.2	0.2
	Manejo de idiomas.	0.2	0.2
Subtotal		1	1
Gestión Comercial	Posicionamiento y comercialización	2	2
	Tipo de cliente esta dirigido el producto.	3	3
	Especificaciones técnicas de productos	2	2
	Demanda	2	2
	Política de precio	2	2
	Experiencia en el mercado.	3	3
	Canales de distribución.	2	2
	Logística medios de distribución	2	2
	Promoción.	2	2
	Calidad total	2	2
	Alianzas estratégicas.	2	2
	Servicio al cliente.	2	2
	Satisfacción	2	2
	Aceptación	2	2
Subtotal		30	30
Gestión Financiera	Rentabilidad.	3	3
	Patrimonio.	2	2
	Endeudamiento.	3	3
	Liquides	2	2
	Pruebas financieras	3	3
	Administración financiera.	2	2
	Flujo de caja	2	2
	Cumplimiento de obligaciones.	3	3
Subtotal		20	20
Gestión de Producción	Antigüedad de equipos.	2	4
	Cartera de productos	4	4
	Rotación del producto.	4	4
	Programas de capacitación.	4	4
	Gestión de distribución.	2	4
Subtotal		16	20
Ciencia y Tecnología	Innovación Tecnológica	5	5
	Investigación & Desarrollo	5	5
Subtotal		10	10
Internacionalización	Factores internacionales.	10	10
	Mercados que opera.	5	5
	Flexibilidad.	5	5
Subtotal		20	20

Fuente. Elaboración propia

$$\begin{aligned}
 \text{Competitividad} &= \text{G.G. (G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I)} \\
 &= 1 (30+20+16+10+20) \\
 &= 1 (96) = \mathbf{96} = \text{Muy competitiva.}
 \end{aligned}$$

Cuadro 22. Presentación de la empresa # 4 **Cokís Maní S.A.S.**

Sector	Frutos secos
NIT:	900530449
Tamaño	Pequeña empresa
Ubicación	Pereira - Eje cafetero
Experiencia en el mercado	5 años
Tipo de mercado en el que opera	Local
Número de colaboradores	16
Alianzas	Proveedores
Información financiera empresarial	Año Disponible: 2013 ⁷⁹ Cifras en millones de pesos

Fuente. Elaboración propia

A continuación se realiza la calificación de cada uno de los criterios para Cokís Maní S.A.S.

⁷⁹ Estados financieros 2013 COKIS MANÍ S.A.S. (Consultado: 27 de Mayo de 2015).

Cuadro 23. Calificación de cada criterio **Cokís Maní S.A.S.**

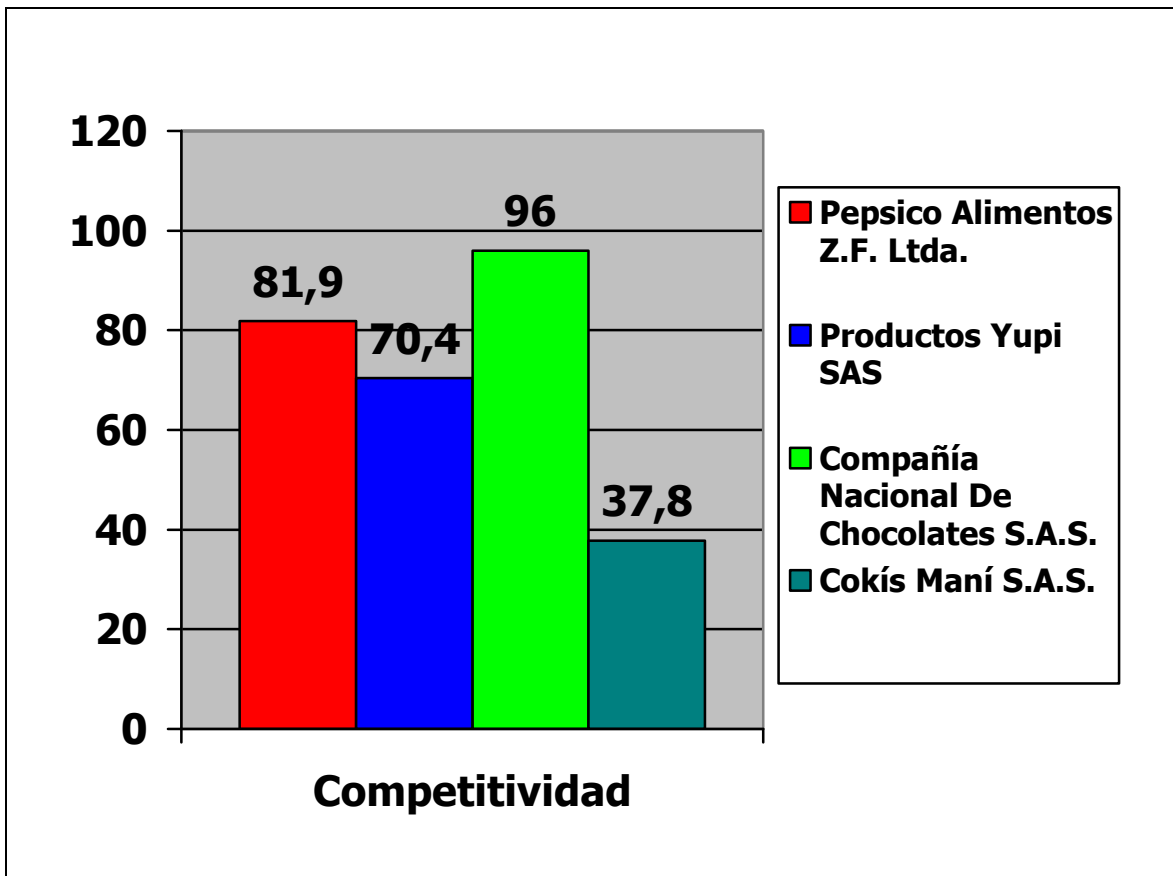
Factores	Componentes de los factores	Calificación para la Empresa	Nivel máximo permitido
Gestión Gerencial	Nivel educativo gerentes.	0.20	0.2
	Experiencia.	0.20	0.2
	Toma de decisiones.	0.10	0.2
	Planeación estratégica	0.10	0.2
	Manejo de idiomas.	0.00	0.2
Subtotal		0.6	1
Gestión Comercial	Posicionamiento y comercialización	2	2
	Tipo de cliente esta dirigido el producto.	3	3
	Especificaciones técnicas de productos	2	2
	Demanda	2	2
	Política de precio	1	2
	Experiencia en el mercado.	3	3
	Canales de distribución.	2	2
	Logística medios de distribución	2	2
	Promoción.	2	2
	Calidad total	2	2
	Alianzas estratégicas.	2	2
	Servicio al cliente.	2	2
	Satisfacción	1	2
Aceptación	1	2	
Subtotal		27	30
Gestión Financiera	Rentabilidad.	2	3
	Patrimonio.	2	2
	Endeudamiento.	3	3
	Liquides	1	2
	Pruebas financieras	1	3
	Administración financiera.	1	2
	Flujo de caja	2	2
	Cumplimiento de obligaciones.	3	3
Subtotal		15	20
Gestión de Producción	Antigüedad de equipos.	3	4
	Cartera de productos	4	4
	Rotación del producto.	3	4
	Programas de capacitación.	4	4
	Gestión de distribución.	2	4
Subtotal		16	20
Ciencia y Tecnología	Innovación Tecnológica	5	5
	Investigación & Desarrollo	0	5
Subtotal		5	10
Internacionalización	Factores internacionales.	0	10
	Mercados que opera.	0	5
	Flexibilidad.	0	5
Subtotal		0	20

Fuente. Elaboración propia

$$\begin{aligned}
 \text{Competitividad} &= \text{G.G. (G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I)} \\
 &= 0.6 (27+15+16+5+0) \\
 &= 0.6 (63) \\
 &= \mathbf{37.8} = \text{No competitiva.}
 \end{aligned}$$

Una vez aplicado el modelo con respecto a estas empresas se puede concluir:

Gráfico 4. Nivel de competitividad de las 4 empresas



Fuente. Elaboración propia

La Compañía Nacional de Chocolates se destaca de las demás empresas al ser la agrupación que genera más exportaciones, de esta manera teniendo una máxima participación en el mercado, además tiene una gran infraestructura logística de distribución tienda a tienda (T.A.T.), con camiones y camionetas, obteniendo un nivel de competitividad de 96 en una escala de 0-100, lo que indica que según el modelo aplicado, esta empresa es muy competitiva y representa un 33% de la participación competitiva en el mercado.

La empresa Pepsico a pesar de contar con gran apalancamiento financiero no presenta un nivel de competitividad superior, dados sus medios logísticos de distribución, además de presentar una maquinaria no muy moderna y sus procesos de internacionalización en la actualidad aun son deficientes a pesar de contar con un plan exportador, lo que la ubica con un nivel de competitividad de 81,9 en una escala de 0-100, lo que muestra que es una empresa competitiva y representa el 29% de la participación competitiva del mercado.

Productos Yupi S.A.S Cuenta con gran trayectoria en el mercado y apenas de estar posicionada en la mente del consumidor no tiene un plan de exportación definido y su sistema de distribución es muy antiguo recorriendo al uso de motocarros, los cuales no favorecen la comercialización a gran escala, por lo tanto estos factores influyen para que su nivel de competitividad sea 70,4, considerándose según el modelo como una empresa de baja competitividad, además representa una participación en el mercado del 25%.

Para COKIS MANÍ S.A.S El área de tecnología presenta un nivel de gestión bajo caracterizado en gran medida por la falta de inversión en Investigación y Desarrollo, Sistemas de Gestión, lo que influye en gran medida para que su nivel de competitividad sea 37,8 en una escala de 0-100. Cabe resaltar que además esta es una empresa relativamente nueva en comparación a las anteriores mencionadas. De otro lado, tanto Yupi y COKIS MANÍ S.A.S carecen de un Plan Exportador y su contribución en el mercado se reduce solo a nivel nacional, las certificaciones en productos y/o procesos son un instrumento necesario si se quiere llegar a nuevos mercados exportando y si se pretende ser más competitivo.

En la gestión gerencial se denota que actualmente las empresas requieren gerentes altamente calificados, profesionales de mente rápida, ágiles, políglotas, donde los errores se minimicen y los proyectos culminen exitosamente, se percibe que las empresas que tienen mayor participación

en el mercado también tienen los gerentes con un alto grado académico, políglotas y eficaces en la toma de decisiones.

Adicionalmente se evidencia que las empresas a mayor experiencia en el mercado, tiene mayor manejo de los componentes de competitividad.

Se observó que la mayoría de las personas en la entrevista consideran Gestión Gerencial, Gestión Comercial, Gestión Financiera, Gestión de Producción, como elementos primordiales para medir la competitividad en las empresas.

Una de las más contrastadas diferencias de COKIS MANÍ S.A.S, con respecto a su competencia adicional a la falta de investigación, desarrollo y exportaciones , se refleja en su gestión gerencial la cual es deficiente ya que su timonel es una persona que toma decisiones de una forma arriesgada.

11. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el análisis de competitividad y la caracterización de las empresas se han concluido después de haber realizado una investigación exhaustiva que:

En síntesis, el modelo de las 5 fuerzas ayuda a crear nuevas estrategias en el mercado para luchar de acuerdo a las situaciones, así como estar siempre alerta en un competitivo mercado permitiendo obtener retroalimentación sobre el entorno, para que la empresa que pretenda sobresalir en el mercado pueda implementar estrategias que le permitan mejorar continuamente para perdurar en el tiempo.

El modelo planteado por Michael Porter permite a COKIS MANÍ S.A.S responder a las tendencias del mercado a través de los procesos de planeación, teniendo como base las posibles variables involucradas.

En el sector de alimentos, específicamente frutos secos, las fuerzas más representativas son:

Los Proveedores, ya que los frutos secos son en su gran mayoría productos importados y con requisitos establecidos para consumo humano, por tal motivo son pocos los proveedores que hacen la comercialización a gran escala, por lo tanto las empresas que interactúan en este sector deben buscar alianzas con proveedores que le suministren el producto directo, para reducir sus costos, y poder aplicar una estrategia donde compitan con un alto valor agregado y a precios mucho más competitivos.

En este sector, los competidores existentes tienen una considerable parte en el mercado, ya que manejan el dominio de precios, por esto deben diferenciarse en pro de superar las expectativas de los clientes, y aumentar su participación en el mercado.

La fuerza menos representativa es la que hace referencia a los productos sustitutos, los frutos secos son granos importados con características únicas y con una muy baja probabilidad de ser sustituidos ya que son productos saludables, cada uno tiene un sabor específico y una apariencia única.

Este sector es altamente rentable, las empresas que en el compiten se ven influenciadas por factores externos que generan a la organización más oportunidades que amenazas, la oportunidad de crecimiento que ofrece este

mercado es grande, siempre y cuando se innove, puesto que el producto es el mismo comercializado, pero pocos logran generar un valor agregado.

Los precios de los productos no solo se pueden determinar con base en la noción de los costos, no se puede dejar de lado aspectos trascendentales como: la oferta, la demanda y la situación competitiva. De otro lado, el posicionamiento de un producto es la imagen que concibe en relación con la competencia, es decir que si el producto no tiene una clara posición en la mente del consumidor, difícilmente sobrevivirá en el mercado.

Con respecto a la cadena de valor, para COKIS MANÍ S.A.S es fundamental para la búsqueda de nuevas ventajas, le facilitará a la empresa herramientas necesarias para consolidar el éxito y alargar su ciclo de vida productivo para mantenerse en el mercado.

El segmento más representativo en la cadena de valor para COKIS MANÍ S.A.S se ve reflejado en la logística la cual formula, como entregarle al cliente el producto adecuado en el preciso momento, donde se estable un sistema de evaluación, en el cual el indicador muestra parámetros de calificación en dos variables: tiempo y cantidad, además utilizar un sistema de provisión y control de inventarios que asegure adecuados niveles de rotación, uso y control.

Del mismo modo en cuanto al modelo aplicado, se concluye que los resultados financieros de una empresa sola no lo dicen todo, con el modelo de competitividad de Manuel Humberto Jiménez toda la información restante se vuelve poderosa, se da a conocer de primera mano los resultados de la competencia, lo cual permite identificar fortalezas y debilidades para construir una planeación estratégica.

Tener la posibilidad de elegir las empresas líderes y las que vienen en ruta de progreso comparadas a su resultado, da una perspectiva sobre en que se esta trabajando y dónde existen oportunidades o amenazas en el sector.

La aplicación de este modelo permitió evidenciar que las empresas a mayor experiencia en el mercado, tiene mayor manejo de los componentes de competitividad, además que si no se conoce la velocidad con la que crece la competencia, se esta perdiendo mercado, se debe examinar en qué se invierte y cómo se financian, así mismo es importante conocer el rápido desarrollo de nuevos conocimientos y prácticas que conducen a la actualización en cuanto a temas tecnológicos de última generación para la penetración al mercado de todos los grandes almacenes de cadena.

En cuanto a COKIS MANÍ S.A.S. si esta empresa quiere alcanzar mejores niveles de competitividad debe mejorar en la parte de investigación y desarrollo, además de rediseñar su imagen para ser más impactante y permanecer en la memoria del consumidor, adicional a esto se debe generar un plan exportador que permita alcanzar nuevos nichos de mercado.

Finalmente, los diferentes modelos planteados (las cinco fuerzas de Porter, la Cadena de valor y el Modelo de competitividad empresarial) permiten identificar el nivel de gestión en cada uno de los factores considerados, además los modelos son aplicables a pequeñas, medianas y grandes empresas.

12. RECOMENDACIONES

Este estudio sirve de base para elaborar proyectos que produzcan conocimiento en los niveles de competitividad de las empresas referentes al sector de frutos secos o snacks en Colombia.

Tras la implementación de los modelos se recomienda la elaboración de un plan de marketing empresarial donde se tengan en cuenta las debilidades y fortalezas en cada una de las áreas de la empresa, con el fin de aumentar las estrategias y planes de mejoramiento que lleven a la organización a lograr un lugar destacado frente a sus competidores.

Dar a conocer la propuesta a las empresas del sector de frutos secos en términos de competitividad, para ayudar a conocer y optimizar la situación competitiva mediante el uso del modelo planteado.

Se recomienda aplicar el modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez en otros sectores de la economía ya que este modelo es esencial para determinar que elementos son los que se pueden identificar a nivel industrial, adicionalmente contiene el factor sobresaliente que establece la diferencia ente una y otra organización que es el factor gerencial.

13. BIBLIOGRAFÍA

Análisis Financiero Empresarial (En línea). (Consultado: 19 de Mayo de 2015). Disponible en: (<http://www.grupogia.com/fundamentales/900189181>).

Análisis Financiero Empresarial (En línea). (Consultado: 20 de Mayo de 2015). Disponible en: (<http://www.grupogia.com/fundamentales/890315540>).

Análisis Financiero Empresarial (En línea). (Consultado: 21 de Mayo de 2015). Disponible en: (<http://www.grupogia.com/fundamentales/811036030>).

Cokis Maní S.A.S, Libro de constitución persona jurídica, p 12.

COLANTA, Vida saludable Artículo Frutos secos: alimento de dioses (En línea). (Consultado: 13 de Febrero de 2015). Disponible en: (<http://www.colantafunciona.com/vida-saludable/34-articulos/96-frutos-secos-alimento-de-dioses>).

COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES, (En línea). (Consultado: 26 de Marzo de 2015). Disponible en: (<http://www.chocolates.com.co/es#compania>).

DICTIONARIST, Analyzing Industries and terminates. Prentice hall, Miami Florida, 2010. P 313

DRUCKER Peter, Gerencia Para El Futuro, 5º Edicion, 2013, Schenck & Schenck.

EL PAIS. Los pasabocas y snacks, un negocio creciente en Colombia (En línea). (Publicado: Agosto 31 de 2014). (Consultado: 19 de Marzo de 2014). Disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/pasabocas-y-snacks-negocio-creciente-colombia>).

FUENTES ZENÓN, Arturo. Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería Universidad Nacional Autónoma de México, (2 a Edición): 2002México, D.F., Unam México. (Pág. 111).

GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla. Diciembre 2010. Barranquilla. 68p.

HERNÁNDEZ BARRIOS, Dursun. Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. Medellín. 2.009 (Maestría en Ingeniería Administrativa) Universidad Nacional de Colombia, Escuela de Ingeniería Facultad de Minas, Sede Antioquia.

Instituto Colombiano Agropecuario – ICA www.ica.gov.co (En línea).(Consultado: 27 de abril de 2015). Disponible en: (<http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/Requisitos-Fitosanitarios-MATRIZ-21.11.2014.pdf>)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. NTC 1486 Compendio, tesis y otros trabajos de grado. Quinta Actualización. Bogotá. ICONTEC, 2006.

K, Arturo. Ventajas competitivas (En línea). (Fecha publicación: 3de Febrero de 2015), (Consultado: 10 de Febrero de 2015). Disponible en: (<http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>).

KOONTZ Harold, WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, 11° Edición, Mc Graw Hill, 2010. Pag178.

KOTLER, Phillip, Investigación de mercadeo; 13° edición, Prentice hall.

LA COMUNIDAD DE NEGOCIOS PARA INDUSTRIA DE ALIMENTOS. COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES, (En línea). (Consultado: 26 de Marzo de 2015). Disponible en: (<http://www.chocolates.com.co/es#compania>).

LA COMUNIDAD DE NEGOCIOS PARA INDUSTRIA DE ALIMENTOS. El mercado de los Snacks (En línea). (Consultado:19 de Mayo de 2015). Disponible en: (<http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-11/informe-snacks.htm>).

LESKOVAR, Mario Leopoldo. Distribución, consumo y precios de frutos secos en España. Departamento de Economía y Ciencias Sociales Agrarias Escuela Técnica Superior de ingenieros. Universidad Politécnica de Madrid. 2013. P.96

MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS. Normatividad de alimentos (En línea). (Consultado: 25 de Febrero de 2015). Disponible en: (<http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>).

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología diseños y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, 4º Edición, Limusa, 2008. Pag150 – 260.

MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO Y TURISMO. Qué hacer para importar? (en línea). (Consultado: Abril 27 de 2015). Disponible en: (<http://www.mincit.gov.co/kids/publicaciones.php?id=29664>)

NORMA TÉCNICA NTC COLOMBIANA 5613, 2008-07-23 referencias bibliográficas, contenido, forma y estructura.

NORMA TÉCNICA NTC COLOMBIANA 4490, 1998-10-28 referencias documentales para fuentes de información electrónicas.

PAZ, Josefina. Plan de mejora competitiva clúster de frutos secos. Argentina. 2.014, Universidad Nacional de Rio Negro, Universidad Nacional del Comahue (UNCO). 37p.

PERFIL DE MERCADO FRUTOS SECOS – COLOMBIA (En línea). (Consultado: 24 de Febrero de 2015). Disponible en: (http://www.chilealimentos.com/medios/2008/servicios/infodemercado/Investigacion_Mercado/2008/Colombia/colombia_frutos_secos_2008).

PESCADOR GUEVARA, Diana Marcela. Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de snacks de frutas deshidratadas y determinación del modelo de negocio. Universidad EAFIT. Escuela de Administración, Maestría en Administración (MBA). 2014, Pereira.

PORTER, Michael E, Competitive Strategy, Executive Education Copyright, 2007.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980. P 36

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Editorial continental, S.A de C.V. México. Pág.177- 199.

PROCHILE. Estudio de Mercados Snacks (Frutos secos) en Colombia. Septiembre de 2011. Bogotá. P 26.

PROCHILE, GARAÑIZ Marisol. Estudio de Mercado Frutos Secos en Argentina. 2012. Mendoza Argentina. 27p.

PROEXPORT COLOMBIA. Oportunidades en Tiempos de Diversificación e Innovación. Manufacturas BRASIL – CHILE, INDIA – CHINA (En línea). (Publicado: Octubre 2010). (Consultado: 27 de abril de 2015). Disponible en: (http://www.procolombia.co/seminarios/descargas/manu_brasil_chile_asia.pdf).

PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Normatividad de alimentos (En línea). (Consultado: 25 de Febrero de 2015). Disponible en: (<http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>).

PROEXPORT COLOMBIA. Acuerdo comercial con la Unión Europea. Fascículo coleccionable 2 de 4. Agroindustria. 2012. Pág 10.

UMBRAL CIENTÍFICO. Estudio sobre competitividad de la industria. Fundación Universitaria Manuela Beltrán. Número 009. Bogotá 2006. p 107.

Vida saludable Artículo Frutos secos: alimento de dioses (En línea).
(Consultado: 15 de Abril de 2015). Disponible en:
(<http://www.colantafunciona.com/vida-saludable/34-articulos/96-frutos-secos-alimento-de-dioses>).

ANEXO

CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD. #1

OBJETIVO: Conocer el desempeño de las empresas del sector de Frutos Secos en las diferentes áreas funcionales de la organización, con el fin de determinar su nivel de competitividad.

Ciudad: Funza

Fecha: 24 Mayo 2015

Nombre de la empresa: PepsiCo Alimentos Z.F. Ltda.

5. Política de precio Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (Opción múltiple)

Gestión Comercial

1. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?

Si No Por qué:

2. ¿A que clase de cliente esta dirigido el producto?

Alto Medio alto Medio Bajo

3. ¿La empresa dispone de especificaciones técnicas de sus productos?

Si No

Porque: Así lo requiere la ley

4. **Demanda** ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?

Crecimiento Estables Decrecimiento

5. **Política de precio** Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (Opción múltiple)

Costos Oferta Demanda Situación competitiva

Ninguno de los anteriores

Cual: _____

6. **Experiencia en el mercado** ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?

Menos de 1 1-3 3-5 Más de 5

7. **Canales de distribución.** Que canales de distribución maneja: (Opción múltiple)

Venta directa Tienda a tienda (TAT) Grandes superficies

Venta por catalogo Ventas por internet Marca blanca

Otra Cual: _____

8. **Logística** ¿La empresa dispone de medios de distribución?

Camiones Motocarros Motos Camioneta Tractomula

9 **Promoción** ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

Mensual Trimestral Semestral Anual Ninguna

10. **Calidad total** ¿La empresa cuenta con programas de calidad?

Si No

- 11. Alianzas estratégicas.** Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:
 Proveedores Clientes Empresas del sector Universidades
 Instituciones gubernamentales Ninguno de los anteriores
- 12. Servicio al cliente** ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?
 Si No
- 13.** ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?
 Si No
- 14.** ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?
 Alto Medio Bajo

Gestión de Producción

- 15. Antigüedad equipos.** Los equipos de la empresa tiene un promedio de envejecimiento de:
 1-3 años 3-5 años 5-10 años Mas de 10 años
- 16.** ¿La empresa capacita a su personal?
 Si No
 Porque: Por disposición de ley
- 17.** ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?
 Mensual Trimestral Semestral Anual Ninguna
- 18. Rotación del producto** ¿Tiene la empresa políticas de rotación de producto?
 Si No Algunas veces
- 19. Gestión de distribución** ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?
 Si No

Ciencia y Tecnología

- 20. Investigación y Desarrollo** ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?
 Si No
- 21.** ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?
 Si No

Internacionalización

- 22.** ¿La empresa cuenta con algún proceso de internacionalización?
 Si No
 Cual: Plan exportador
- 23. Exportaciones** ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?
 Si No
- 24.** La participación del total de las ventas en el mercado internacional:
 Alta: más del 50% Media: entre 16% y 49%
 Baja: entre 1% y 15% Nula

Gestión Gerencial

25. Nivel educativo gerentes ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria_____ Secundaria_____ Técnico_____ Tecnológico_____

Universitario_____

Posgrado_____ Maestría_____ Doctorado ___X___ Empírico_____

26. Experiencia ¿Cuántos años lleva laborando en el sector?

Menos de 1_____ 1 – 3_____ 3 – 5_____ Más de 5___X___

27. Conocimiento del negocio. ¿Cómo cree que es su nivel de conocimiento de la organización a la cual pertenece?

Muy Alto ___X___ Alto_____ Normal_____ Bajo_____

28. Idiomas Cuantos idiomas además del español domina: (*Opción múltiple*)

Ingles ___X___ Francés_____ Alemán_____ Italiano_____ Mandarín_____

Portugués ___X___ Otro: _____ Ninguno_____

29. Toma de decisiones ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

A. **El decisor 1:** toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado. ___X___

B. **El decisor 2:** toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos. _____

C. **El decisor 3:** toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados. _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD. #2

OBJETIVO: Conocer el desempeño de las empresas del sector de Frutos Secos en las diferentes áreas funcionales de la organización, con el fin de determinar su nivel de competitividad.

Ciudad: Yumbo

Fecha: 23 de Mayo 2015

Nombre de la empresa: Productos Yupi SAS

Gestión Comercial

1. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?

Si No Por qué:

2 ¿A que clase de cliente esta dirigido el producto?

Alto Medio alto Medio Bajo

3. ¿La empresa dispone de especificaciones técnicas de sus productos?

Si No

Porque: Brinda mayor confianza al cliente de lo que realmente esta consumiendo.

4. Demanda ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?

Crecimiento Estables Decrecimiento

5. Política de precio Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (*Opción múltiple*)

Costos Oferta Demanda Situación competitiva

Ninguno de los anteriores

Cual: _____

6. Experiencia en el mercado ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?

Menos de 1 1-3 3-5 Más de 5

7. Canales de distribución. Que canales de distribución maneja: (*Opción múltiple*)

Venta directa Tienda a tienda (TAT) Grandes superficies

Venta por catalogo Ventas por internet Marca blanca

Otra Cual: _____

8. Logística ¿La empresa dispone de medios de distribución?

Camiones Motocarros Motos Camioneta Tractomula

9 Promoción ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

Mensual Trimestral Semestral Anual Ninguna

10. Calidad total ¿La empresa cuenta con programas de calidad?

Si No

11. Alianzas estratégicas. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:

Proveedores Clientes Empresas del sector Universidades

Instituciones gubernamentales Ninguno de los anteriores

12. Servicio al cliente ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

Si No

13. ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

Si No

14. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

Alto Medio Bajo

Gestión de Producción

15. Antigüedad equipos. Los equipos de la empresa tiene un promedio de envejecimiento de:

1-3 años 3-5años 5-10 años Mas de 10 años

16. ¿La empresa capacita a su personal?

Si No

Porque: porque así nos permitimos establecer unos parámetros de diferenciación frente a los demás competidores.

17. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?

Mensual Trimestral Semestral Anual Ninguna

18. Rotación del producto ¿Tiene la empresa políticas de rotación de producto?

Si No Algunas veces

19. Gestión de distribución ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?

Si No

Ciencia y Tecnología

20. Investigación y Desarrollo ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?

Si No

21. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

Si No

Internacionalización

22. ¿La empresa cuenta con algún proceso de internacionalización?

Si No

Cual:

23. Exportaciones ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?

Si No

24. La participación del total de las ventas en el mercado internacional:

Alta: más del 50% Media: entre 16% y 49%

Baja: entre 1% y 15% Nula

Gestión Gerencial

25. Nivel educativo gerentes ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria Secundaria Técnico Tecnológico

Universitario

Posgrado Maestría Doctorado Empírico

26. Experiencia ¿Cuántos años lleva laborando en el sector?

Menos de 1 ____ 1 – 3 ____ 3 – 5 ____ Más de 5 __X__

27. Conocimiento del negocio. ¿Cómo cree que es su nivel de conocimiento de la organización a la cual pertenece?

Muy Alto ____ Alto __X__ Normal ____ Bajo ____

28. Idiomas Cuantos idiomas además del español domina: (*Opción múltiple*)

Ingles __X__ Francés __X__ Alemán ____ Italiano ____ Mandarín ____

Portugués ____ Otro: _____ Ninguno ____

29. Toma de decisiones ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

A. **El decisor 1:** toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado. __X__

B. **El decisor 2:** toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos. _____

C. **El decisor 3:** toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados. __X__

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD. #3

OBJETIVO: Conocer el desempeño de las empresas del sector de Frutos Secos en las diferentes áreas funcionales de la organización, con el fin de determinar su nivel de competitividad.

Ciudad: Medellín

Fecha: 25 de Mayo 2015

Nombre de la empresa: Compañía Nacional de Chocolates

Gestión Comercial

1. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?

Si No Por qué: Lograremos que nuestro Negocio de Chocolates alcance su meta en ventas, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer.

2 ¿A que clase de cliente esta dirigido el producto?

Alto Medio alto Medio Bajo

3. ¿La empresa dispone de especificaciones técnicas de sus productos?

Si No

Porque: _ Las fichas técnicas son necesarias hasta para nuestros proveedores nosotros mismos vamos a necesitar pedir a nuestros proveedores las fichas técnicas de los productos que nos suministran y será esa información la que nos servirá de referencia en la recepción de los mismos para clasificarlos como producto Conforme o producto No Conforme.

4. Demanda ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?

Crecimiento Estables Decrecimiento

5. Política de precio Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (*Opción múltiple*)

Costos Oferta Demanda Situación competitiva

Ninguno de los anteriores

Cual: _____

6. Experiencia en el mercado ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?

Menos de 1 1-3 3-5 Más de 5

7. Canales de distribución. Que canales de distribución maneja: (*Opción múltiple*)

Venta directa Tienda a tienda (TAT) Grandes superficies

Venta por catalogo Ventas por internet Marca blanca

Otra Cual: _____

8. Logística ¿La empresa dispone de medios de distribución?

Camiones Motocarros Motos Camioneta Tractomula

9 Promoción ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

Mensual Trimestral Semestral Anual Ninguna

10. Calidad total ¿La empresa cuenta con programas de calidad?

Si No

11. Alianzas estratégicas. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:

Proveedores Clientes Empresas del sector Universidades

Instituciones gubernamentales Ninguno de los anteriores

12. Servicio al cliente ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

Si No

13. ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

Si No

14. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

Alto Medio Bajo

Gestión de Producción

15. Antigüedad equipos. Los equipos de la empresa tiene un promedio de envejecimiento de:

1-3 años 3-5años 5-10 años Mas de 10 años

16. ¿La empresa capacita a su personal?

Si No

Porque:

17. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?

Mensual Trimestral Semestral Anual Ninguna

18. Rotación del producto ¿Tiene la empresa políticas de rotación de producto?

Si No Algunas veces

19. Gestión de distribución ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?

Si No

Ciencia y Tecnología

20. Investigación y Desarrollo ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?

Si No

21. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

Si No

Internacionalización

22. ¿La empresa cuenta con algún proceso de internacionalización?

Si No

Cual: Plan exportador a países suramericanos

23. Exportaciones ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?

Si No

24. La participación del total de las ventas en el mercado internacional:

Alta: más del 50% Media: entre 16% y 49%

Baja: entre 1% y 15% Nula

Gestión Gerencial

25. Nivel educativo gerentes ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria_____ Secundaria_____ Técnico_____ Tecnológico_____ Universitario_____

Posgrado__X__ Maestría__X__ Doctorado __X__ Empírico_____

26. Experiencia ¿Cuántos años lleva laborando en el sector?

Menos de 1_____ 1 – 3_____ 3 – 5_____ Más de 5__X__

27. Conocimiento del negocio. ¿Cómo cree que es su nivel de conocimiento de la organización a la cual pertenece?

Muy Alto ___ Alto__X__ Normal_____ Bajo_____

28. Idiomas Cuantos idiomas además del español domina: (*Opción múltiple*)

Ingles __X__ Francés__X__ Alemán__X__ Italiano_____ Mandarín_____

Portugués _____ Otro: _____ Ninguno_____

29. Toma de decisiones ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

A. **El decisor 1:** toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado. __X__

B. **El decisor 2:** toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos. _____

C. **El decisor 3:** toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados. _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD. #4

OBJETIVO: Conocer el desempeño de las empresas del sector de Frutos Secos en las diferentes áreas funcionales de la organización, con el fin de determinar su nivel de competitividad.

Ciudad: Pereira

Fecha: 26 de Mayo 2015

Nombre de la empresa: Cokis maní S.A.S

Gestión Comercial

1. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?

Si No Por qué: Es necesario saber donde estamos y para donde vamos.

2 ¿A que clase de cliente esta dirigido el producto?

Alto Medio alto Medio Bajo

3. ¿La empresa dispone de especificaciones técnicas de sus productos?

Si No

Porque: _ Las fichas técnicas por regulación de ley, además de la información necesaria para la maquila de marca blanca.

4. Demanda ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?

Crecimiento Estables Decrecimiento

5. Política de precio Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (*Opción múltiple*)

Costos Oferta Demanda Situación competitiva

Ninguno de los anteriores

Cual: _____

6. Experiencia en el mercado ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?

Menos de 1 1-3 3-5 Más de 5

7. Canales de distribución. Que canales de distribución maneja: (*Opción múltiple*)

Venta directa Tienda a tienda (TAT) Grandes superficies

Venta por catalogo Ventas por internet Marca blanca

Otra Cual: _____

8. Logística ¿La empresa dispone de medios de distribución?

Camiones Motocarros Motos Camioneta Tractomula

9 Promoción ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

Mensual Trimestral Semestral Anual Ninguna

10. Calidad total ¿La empresa cuenta con programas de calidad?

Si No

11. Alianzas estratégicas. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:

Proveedores Clientes Empresas del sector Universidades

Instituciones gubernamentales Ninguno de los anteriores

12. Servicio al cliente ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

Si No

13. ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

Si No

14. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

Alto Medio Bajo

Gestión de Producción

15. Antigüedad equipos. Los equipos de la empresa tiene un promedio de envejecimiento de:

1-3 años 3-5 años 5-10 años Mas de 10 años

16. ¿La empresa capacita a su personal?

Si No

Porque: Por regulación de ley deben estar capacitados en manipulación de alimentos y estos deben de ser recapitados mínimo cada 6 meses.

17. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?

Mensual Trimestral Semestral Anual Ninguna

18. Rotación del producto ¿Tiene la empresa políticas de rotación de producto?

Si No Algunas veces

19. Gestión de distribución ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?

Si No

Ciencia y Tecnología

20. Investigación y Desarrollo ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?

Si No

21. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

Si No

Internacionalización

22. ¿La empresa cuenta con algún proceso de internacionalización?

Si No

Cual: _____

23. Exportaciones ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?

Si No

24. La participación del total de las ventas en el mercado internacional:

Alta: más del 50% Media: entre 16% y 49%

Baja: entre 1% y 15% Nula

Gestión Gerencial

25. Nivel educativo gerentes ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria _____ Secundaria _____ Técnico _____ Tecnológico _____

Universitario

Posgrado _____ Maestría _____ Doctorado _____ Empírico _____

26. Experiencia ¿Cuántos años lleva laborando en el sector?

Menos de 1 _____ 1 – 3 _____ 3 – 5 _____ Más de 5

27. Conocimiento del negocio. ¿Cómo cree que es su nivel de conocimiento de la organización a la cual pertenece?

Muy Alto _____ Alto Normal _____ Bajo _____

28. Idiomas Cuantos idiomas además del español domina: (*Opción múltiple*)

Ingles _____ Francés _____ Alemán _____ Italiano _____ Mandarín _____

Portugués _____ Otro: _____ Ninguno

29. Toma de decisiones ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

A. **El decisor 1:** toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado. _____

B. **El decisor 2:** toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos. _____

C. **El decisor 3:** toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!