

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS
DEL VALLE DEL CAUCA**

**DIANA SOFÍA CABRERA ROJAS
09211067
LORENA LOANGO VÉLEZ
08220012**

Proyecto de Grado II

**Universidad Icesi
Economía y Negocios Internacionales
Mercadeo Internacional y Publicidad**

Santiago de Cali, Mayo 22 de 2014

**FACTORES CLAVE DE ÉXITO Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS
DEL VALLE DEL CAUCA**

DIANA SOFIA CABRERA ROJAS

09211067

LORENA LOANGO VELEZ

08220012

Proyecto de Grado II

Doctora

ORIETHA EVA RODRIGUEZ VICTORIA

Profesora hora cátedra

Universidad Icesi

Economía y Negocios Internacionales

Mercadeo Internacional y Publicidad

Santiago de Cali, Mayo 22 de 2014

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	8
FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN EL VALLE DEL CAUCA.....	10
1. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	10
2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	11
3. DELIMITACIÓN	11
4. OBJETIVOS	11
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
5. MARCO DE REFERENCIA	12
5.1 MARCO TEÓRICO.....	12
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	14
6. ESTADO DEL ARTE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	16
6.1 CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	17
6.1.1 COMPETITIVIDAD	17
6.1.2 FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD	19
6.1.2 NIVELES DE LA COMPETENCIA	20
6.1.3 MODELOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	21
6.1.4 VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS.....	22
6.1.5 LA COMPETITIVIDAD Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	25
6.1.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (DECISIONES QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA).....	27
7. PRESENTACION DE LAS EMPRESAS	29
7.1 COLOMBINA S.A.	29
7.2 HARINERA DEL VALLE S.A.	30
8. ANÁLISIS DEL SECTOR	31
8.1 SECTOR INDUSTRIAL	31
8.2 HISTÓRICO DE LAS EMPRESAS.....	38
8.2.1 HARINERA DEL VALLE S.A.	38
8.2.2 COLOMBINA S.A.	40
8.3 AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR (EMPRESAS).....	42

8.3.1 LAS EMPRESAS Y LAS MARCAS QUE COMPITEN EN LA SECTOR (CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS, SERVICIOS QUE SE OFRECEN, SERVICIOS COMPLEMENTARIOS, DFERENCIACION, PARTICIPACION DEL MERCADO)	42
8.3.1.1 ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR (BENCHMARKING)	48
8.3.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....	50
8.3.2.1 PODER DE LOS COMPRADORES.....	50
8.3.2.2 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	51
8.3.2.3 PODER DE LOS PROVEEDORES	52
8.3.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	52
8.3.2.5 RIVALIDAD E INTENSIDAD DEL SECTOR.....	52
9. ANÁLISIS DE LOS COMPRADORES Y LOS CONSUMIDORES.....	53
9.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?.....	53
9.2 ¿QUE COMPRAN Y COMO LO COMPRAN?	54
9.3 ¿CUANDO LO COMPRAN?.....	54
9.4 ¿CUALES SON LAS RAZONES DE COMPRA?	55
10. METODOLOGÍA	56
10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
10.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	57
10.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	59
10.3.1 Descripción de la muestra:	61
10.4 FUENTES Y TÉCNICAS UTILIZADAS	62
10.4.1 Fuentes Primarias.....	62
10.4.2 Fuentes Secundarias.....	62
11. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	63
11.1. MODELO DEL CUESTIONARIO	63
11.2. INFORMACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	63
12. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA	68
12.1 HARINERA DEL VALLE	68
12.2 COLOMBINA	75
13. MATRICES	82
13.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos de Harinera del Valle.....	82
13.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos de Harinera del Valle.....	85
13.3 Matriz del perfil competitivo de Harinera del Valle	87
13.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos de Colombina	88

13.5	Matriz de Evaluación de Factores Internos de Colombina	90
13.6	Matriz del perfil competitivo de Colombina.....	92
14.	ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS UTILIZADAS.....	94
	RECOMENDACIONES.....	96
	CONCLUSIONES	97
	ANEXO 1: ENCUESTA DE HARINERA DEL VALLE.....	99
	ANEXO 2: ENCUESTA DE COLOMBINA	101
	BIBLIOGRAFÍA	103

Índice de Tablas

TABLA 1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO A LA CATEGORÍA DE PRODUCTO	70
TABLA 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍA DE PRODUCTO.	78
TABLA 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE HARINERA DEL VALLE	84
TABLA 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO DE HARINERA DEL VALLE	86
TABLA 5. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE HARINERA DEL VALLE	87
TABLA 6. MATRIZ DE EVALUCIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE COLOMBINA	90
TABLA 7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO DE COLOMBINA	92
TABLA 8. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE COLOMBINA	93

Índice de Gráficas

GRÁFICA 1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER	17
GRÁFICA 2. MODELO DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA GENÉRICO.	21
GRÁFICA 3. CADENA DE VALOR	23
GRÁFICA 4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS	26
GRÁFICA 5. PRODUCCIÓN Y VENTAS REALES DEL SECTOR INDUSTRIAL	31
GRÁFICA 6. CRECIMIENTO DEL PIB POR SECTORES	32
GRÁFICA 7. ESTRUCTURA DEL PIB POR SECTORES	33
GRÁFICA 8. ESTRUCTURA DE LAS VENTAS POR SECTORES	34
GRÁFICA 9. CONCENTRACIÓN PRODUCCIÓN A NIVEL DEPARTAMENTAL, MOLINERÍA Y ALMIDONES	35
GRÁFICA 10. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES, MOLINERÍA Y ALMIDONES	36
GRÁFICA 11. CONCENTRACIÓN PRODUCCIÓN A NIVEL DEPARTAMENTAL, OTROS ALIMENTOS	37
GRÁFICA 12. PRODUCTOS EXPORTADOS, CONFITERÍA	38
GRÁFICA 13. LAS MARCAS MÁS RECORDADAS	49
GRÁFICA 14. PREFERENCIA DE MARCA - HARIENRA DEL VALLE S.A.	68
GRÁFICA 15. CATEGORÍAS RELACIONADAS CON HARINERA DEL VALLE	69
GRÁFICA 16. RECORDACIÓN DE HARINERA DEL VALLE.	70
GRÁFICA 17. COMPRAS REALIZADAS EN TIENDAS - HARINERA DEL VALLE	71
GRÁFICA 18. COMPRAS REALIZADAS EN SUPERMERCADOS - HARINERA DEL VALLE	72
GRÁFICA 19. PERCEPCIÓN DE HARINERA DEL VALLE	73
GRÁFICA 20. PERCEPCIÓN DE NUTRESA	73
GRÁFICA 21. PERCEPCIÓN DE EMPRESAS POLAR	74
GRÁFICA 22. PERCEPCIÓN PROMEDIO DE LAS COMPAÑÍAS	74
GRÁFICA 23. PREFERENCIA DE MARCA - COLOMBINA	75
GRÁFICA 24. PRODUCTOS RELACIONADOS CON COLOMBINA	76
GRÁFICA 25. RECORDACIÓN DE COLOMBINA	77
GRÁFICA 26. COMPRAS REALIZADS EN TIENDAS - COLOMBINA	78
GRÁFICA 27. COMPRAS REALIZADAS EN SUPERMERCADOS - COLOMBINA	79
GRÁFICA 28. PERCEPCIÓN DE COLOMBINA	80
GRÁFICA 29. PERCEPCIÓN DE NUTRESA	80
GRÁFICA 30. PERCEPCIÓN DE ALDOR	81
GRÁFICA 31. PERCEPCIÓN PROMEDIO DE LA COMPAÑÍA	81

RESUMEN

El siguiente trabajo sirve como guía y orientación para estudios, proyectos y demás temas relacionados para entender y comprender como la competitividad de una empresa puede llegar a determinar el éxito de la misma. Además, esta investigación basada en la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter le dará la oportunidad a sus lectores de acercarse un poco más a como 2 empresas de la región del Valle del Cauca han llegado a consolidarse como líderes del mercado gracias a adoptar un rumbo lleno de valores agregados y ventajas competitivas. Este proyecto brindará la posibilidad de entender la competitividad desde dos perspectivas, desde como lo ven los consumidores y así mismo de cómo lo ven los dirigentes. Finalmente, servirá como fuente de información a futuros proyectos de investigación e incluso a casos de estudio al interior de la universidad integrados en clases de Administración, Economía y Mercadeo.

Palabras claves: competitividad, éxito, Michael Porter, cinco fuerzas de competitividad, ventajas competitivas, valor agregado, estrategias, relaciones, caracterización, diferenciación, Valle del Cauca, liderazgo en el mercado.

INTRODUCCIÓN

El proceso de industrialización en Colombia entró en auge desde inicios del siglo XX. Desde aquella época, empresas como Colombina, Ecopetrol, Harinera del Valle, Aguila Roja entre muchas otras, han logrado mantenerse con un alto posicionamiento en el mercado colombiano e incluso internacionalizarse, sorteando con éxito los constantes cambios que se dan en el mercado interno y externo a causa del proceso globalizador.

Todas las vicisitudes que enfrenta una compañía cuando hace parte de una economía en desarrollo, con un entorno macroeconómico que involucra corrupción política y mucha desigualdad social, sólo pueden ser sobrepasadas, cuando ésta es lo suficientemente competitiva para mantenerse con altos niveles de eficiencia y calidad. Es por esto, que

resulta muy interesante descubrir cuáles han sido esas estrategias utilizadas a lo largo del tiempo, por compañías que llevan casi o todo un siglo de operación y hoy en día son un orgullo y un apoyo para la región del Valle del Cauca. Existen así, diferentes factores que hacen exitosa y competitiva a una empresa y en la presente investigación, se logran conocer estos factores por medio de una herramienta básica y muy importante como la investigación de mercados, que no sólo permite determinar cuáles son dichos factores, sino que también da la oportunidad de analizar y medir la importancia y el posicionamiento que tienen las empresas objeto de este estudio.

Como preámbulo al desarrollo del proyecto, se presentan los antecedentes, la justificación y viabilidad de la investigación así como el planteamiento de la misma, la delimitación, los objetivos y el marco teórico. Seguidamente y con el fin de desarrollar el proyecto, primero se tiene en cuenta el estado del arte de la competitividad de las empresas y los factores claves de éxito, en el que se realiza la investigación pertinente al tema de competitividad; se hace referencia a lo planteado por Michael Porter y otros autores sobre este tema, y se establecen cuáles son los factores que, según la literatura, hacen que una empresa sea exitosa.

Segundo, se introducirán las empresas objeto de estudio, presentando su historia, sus marcas y productos y un amplio análisis del sector en el que se encuentran, y de sus clientes y consumidores. Como tercer punto, se presenta todo lo concerniente a la metodología utilizada para la investigación, y en esta parte del proyecto, se especifican las herramientas usadas para obtener la información que compete no sólo al conocimiento de los factores claves de éxito y competitividad en las empresas sino también al posicionamiento de marca de dichas empresas (percepción). Como cuarto punto, se exponen la síntesis y el análisis de los resultados de la investigación cuantitativa que se llevó a cabo para plantear cómo son percibidas las marcas de las empresas en estudio. Por último, son presentadas las estrategias y tácticas utilizadas, y se exponen algunas recomendaciones y conclusiones.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN EL VALLE DEL CAUCA

1. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El departamento del Valle del Cauca, desde el 2001 al 2009 ha tenido un crecimiento continuo del PIB muy similar al crecimiento del país, con promedios de 3,9% y 4,3% (DANE, 2013). La constitución de nuevas sociedades en Cali creció un 21.2%, alrededor de 3.863 empresas, en el 2011, esto incrementó la inversión neta a un 57%. (Roberto Arango Delgado, 2012). Dada esta información, Cali es el centro económico del suroccidente colombiano por sus altos crecimientos en la industria. Pero se debe saber cuánto es la mortalidad de las empresas, según el estudio GEM realizado en el 2009 en todo el país, la mayoría del emprendimiento empresarial no supera los 42 meses de vida, y muy pocos colombianos llegan a la etapa de madurez con su negocio.

Estos resultados se deben en gran parte a la actual competitividad que existe en el mercado, como lo dice Julio Escobar, director de estudios económicos del Banco de la República en Cali: “es que la competencia no es con otros negocios nacionales sino con empresas mundiales, que producen lo mismo pero a menor valor”. Las organizaciones cada vez tienen más retos para sobrevivir en el mercado, como las empresas multinacionales que están entrando al país, por medio de los Tratados de Libre Comercio. Hoy en día debemos saber qué factores hacen que las empresas del Valle del Cauca se impulsen y tengan éxito, esto ayudará a que los futuros emprendedores tengan unos alineamientos que seguir, y así poder ser exitosos.

2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores clave de éxito y de competitividad de las empresas del Valle de Cauca, y cuál es la percepción que tienen los consumidores sobre las principales marcas de estas empresas?

3. DELIMITACIÓN

La presente investigación está dirigida a analizar los factores claves de éxito y competitividad, así como a conocer la percepción de los consumidores sobre las marcas de empresas que nacen y despliegan sus operaciones inicialmente en el departamento del Valle del Cauca (Colombia), y que aún hoy, proporcionan desarrollo y crecimiento para la región, a pesar de expandir sus operaciones hacia otras zonas del país. Además, son empresas que han logrado sortear con éxito los fuertes cambios regionales, nacionales y mundiales en la estructura económica y en el ámbito político y social, manteniéndose a nivel local como empresas exitosas y con los recursos necesarios para competir en un mercado altamente globalizado.

4. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la percepción de los consumidores y los factores claves de éxito y competitividad de las empresas vallecaucanas al año 2014.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los factores claves que han tenido que implementar las empresas vallecaucanas para constituirse como empresas con éxito en el mercado colombiano
- Describir los factores claves que hacen que las empresas vallecaucanas, sean competitivas en el mercado actual.
- Analizar el grado de importancia de la competitividad en las empresas
- Conocer la percepción que tienen los consumidores de las marcas de Colombina S.A y Harinera del Valle del Valle S.A

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico sobre el cual se apoya este proyecto, tiene como componentes principales la competitividad, la ventaja competitiva, la investigación de mercados y la percepción de las marcas.

Michael Porter con su libro “Estrategia Competitiva” representa una de las principales guías para la presente investigación. En este, él expone lo que se conoce comúnmente como “las cinco fuerzas de Porter” con el fin de explicar cómo logran las firmas evaluar su nivel de competitividad teniendo en cuenta factores tanto internos como externos a la compañía, y así mismo avanzar a la creación de estrategias para lograr ser más competitivas. En necesario por lo tanto, tener en cuenta 5 aspectos principales tales como los competidores potenciales, el poder de los proveedores, los productos sustitutos, el poder de los compradores y el análisis de los competidores en el

sector. En este orden de ideas, Porter presenta en su obra “Ventaja Competitiva” las formas más adecuadas de generar estrategias que lleven al buen desempeño de las organizaciones en un ambiente competitivo; por un lado desarrolla las estrategias genéricas necesarias y por el otro presenta un componente de suma importancia para las compañías que es la cadena de valor.

Al igual que Michael Porter, Peter M. Chisnall en su libro “Investigación de Mercadeo” presenta los argumentos por los cuales la investigación de mercados es el medio adecuado para llegar a conocer los factores claves de éxito y competitividad en las empresas vallecaucanas, así como determinar la percepción que tienen los consumidores de las marcas de dichas empresas. Así mismo, el texto “Investigación de Mercados” de McDaniel y Robert Gates, es un importante soporte para entender cómo funciona, como se estructura y se realiza una investigación de tipo cualitativa y de tipo cuantitativa, que permita alcanzar el objetivo de esta investigación. Es a partir de esto que es posible determinar el tipo de investigación que se utilizará para establecer la percepción de marcas (cuantitativo) y para conocer los factores claves de éxito y competitividad (cualitativo).

Por último, Al Ries y Jack Trout en su libro "Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia" describen de la mejor manera lo que significa el posicionamiento de una marca y cómo se logra, lo cual representa una gran base para el desarrollo de la presente investigación pues es importante entender cómo las empresas logran que los consumidores tengan una buena percepción de sus marcas o por el contrario, no la tengan, y cómo medir dicha percepción a través de la investigación cuantitativa de mercados. Adicionalmente, Kevin Lane Keller con su libro "Administración Estratégica de Marca" proporciona una guía interesante para comprender por qué algunas empresas se enfocan en posicionar mejor unas marcas que otras.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **COMPETENCIA:** En términos económicos, la competencia se define como el conjunto de empresas que hacen parte de un sector y tienen como característica principal que su mercado objetivo es similar. Los consumidores de los productos de dichas empresas, evalúan costos de oportunidad y dependiendo de sus preferencias, eligen entre ser clientes de una u otra empresa. (Dichiara, 2005)
- **COMPETITIVIDAD:** *“La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país [...] Por tanto, la verdadera competitividad se mide por la productividad.”* (Porter, 2005)
- **ESTRATEGIA:** La palabra estrategia proviene de la palabra griega Estrategos (jefes de ejercito) y anteriormente se utilizaba en las operaciones de guerra. La estrategia puede verse como un modelo coherente que unifica e integra decisiones que determina y permite ver el proposito de una organización, en términos de los objetivos de largo plazo. La estrategia además se ha constituido como una herramienta organizacional que se enfoca hacia establecer un planteamiento ya que es vista como una guía. Desde el punto de vista administrativo, la estrategia también puede entenderse como la adaptación de habilidades y recursos de la organización a un ambiente de cambio constante. Así como los anteriores, la palabra estrategia tiene numerosas acepciones. (Colombia)
- **ÉXITO:** El éxito es un concepto personal y tiene que ver con la búsqueda y realización de objetivos teniendo en cuenta las capacidades, aspiraciones, intereses y necesidades de un individuo. (Flores, 2014)

- **GLOBALIZACIÓN:** La globalización es conocida como un proceso de integración económica, política y social que se da a nivel mundial, y que involucra todos los aspectos de la vida humana que se interconectan en casi todos los lugares del planeta. (Arango)
- **PIB:** El Producto Interno Bruto es el total de la producción corriente de bienes finales en una economía, dentro de un periodo determinado. (Larraín & Sachs, 2002)
- **POSICIONAMIENTO:** Según Al Ries y Jack Trout en su libro Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia, el posicionamiento hace referencia a lo que se hace con la mente de los probables clientes; es decir, la forma cómo se ubica el producto en la mente de estos.
- **PRODUCTIVIDAD:** *“En términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado...”* (Felsing & Runza, 2002)
- **RIVALIDAD:** Se entiende como la competencia vista como una conducta. *“La esencia de la rivalidad es la lucha por posiciones potencialmente incompatibles en el mercado.”* (Dichiara, 2005)
- **TÁCTICA:** Las tácticas son las maneras de desarrollar o aplicar las estrategias creadas, utilizándolas en un plan de acción a corto o mediano plazo. (Mello, 2004)
- **VENTAJA COMPARATIVA:** La ventaja comparativa se define como la ventaja que tiene un país sobre otro a la hora de comerciar, dadas ciertas

condiciones internas que permiten que, relativamente, sea mejor para cada uno especializarse en la producción de ciertos bienes y servicios. (Krugman & Obstfeld, 1997)

- **VENTAJA COMPETITIVA:** *“Una ventaja competitiva representa una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.”* (Santos, 1997)

6. ESTADO DEL ARTE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

El Valle del Cauca se encuentra ubicado al sur-occidente colombiano, y es considerado como uno de los departamentos más potenciadores de la economía del país. A pesar de su importancia, no existen muchas investigaciones o antecedentes acerca de los factores fundamentales que han marcado el éxito que tienen muchas de las empresas que nacen y operan en él, sin embargo existen investigaciones con el mismo direccionamiento; diversas revistas y entidades se han esforzado por recopilar datos acerca de las empresas que son emblema del Valle, las empresas que lideran el mercado, el sector al que pertenecen y las actividades que han hecho de ellas las grandes organizaciones que son hoy.

Sin lugar a duda, la economía en el Valle del Cauca, al igual que en muchas otras regiones, ha sufrido crisis que han hecho ver el panorama muy nublado. Se ha entorpecido el desarrollo de la región notoriamente y en comparación con las otras ciudades que son potencia del país, la actividad económica y de infraestructura se ha quedado un paso atrás. No obstante, esta situación no se puede generalizar para todos los sectores y todas las empresas que tienen sus plantas de operación en el Valle del Cauca, pues de acuerdo a variados estudios que existen, particularmente, las industrias de alimentos, bebidas y tabaco, son un renglón importante y aportan un 16% del valor agregado a nivel nacional.

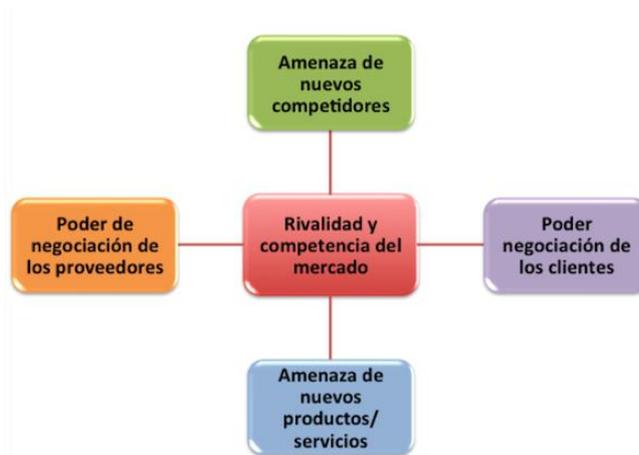
6.1 CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

6.1.1 COMPETITIVIDAD

La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales [...] La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles. Por tanto, la verdadera competitividad se mide por la productividad.(Porter, 2005).

Para hacer el análisis de competitividad, es posible utilizar el enfoque de las 5 fuerzas de Porter, que permite examinar la competencia en un sector determinado y con respecto a esto, crear estrategias competitivas.

Gráfica 1. Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, 2008

- **Rivalidad y competencia del mercado:** “La rivalidad entre las empresas es generalmente la más fuerte de las 5 fuerzas” (Fred, 2008). Es por esto que

toma un papel muy importante obtener ventajas competitivas, potencializarlas y mantenerlas a través de estrategias. Por lo general, la rivalidad tiende a incrementar cuando existe un mayor número de competidores que son similares en tamaño y capacidad, cuando hay facilidad de sustitución de productos por parte de los compradores, cuando existen muchas barreras para salir del mercado, o si existen costos fijos muy altos, los productos son perecederos, cuando la demanda tiene un comportamiento de crecimiento lento o por el contrario decrece rápida y fuertemente, entre otros factores (Fred, 2008)

- ***Amenaza de nuevos competidores:*** Algunos sectores tienen pocas barreras para la entrada de nuestras empresas a competir, y es esto hace que se intensifique la competencia en dichos sectores. Por otro lado, en aquellos donde las barreras son muy persistentes, las empresas deben luchar fuertemente por alcanzar economías de escala, conseguir la lealtad del consumidor, existen preferencias por marcas entre otras características que hace agresiva la competencia. Dado esto, deben identificarse los nuevos competidores y en cuales aspectos representan una amenaza para la empresa, de esta manera de desarrollan estrategias que permiten competir eficaz y efectivamente (Fred, 2008).
- ***Amenaza de nuevos productos/servicios:*** “La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto” (Fred, 2008). Dado lo anterior, la estrategia más clara ante la amenaza de nuevos productos, es la de costos y precios, con lo que logran mayor participación en el mercado.
- ***Poder de negociación de los proveedores:*** El poder de negociación de los proveedores se ve intensificada cuando existen pocas materias primas sustitutas o sustituirla es muy costoso, y cuando hay un gran número de proveedores. Es importante que cuando la operación de la empresa involucra relaciones fuertes con proveedores, que se establezcan

estrategias de cooperación e integración hacía atrás, y así reducir costos, lead times, mejorar la calidad de los productos, etc.

- ***Poder de negociación de los clientes:*** Este poder se intensifica cuando existe un gran número de clientes y se encuentran concentrados en un lugar, compran en volumen, y cuando los productos son estandarizados o indiferenciados. Es importante reconocer la fuerza de los clientes y lo que las empresas competidoras pueden ofrecerles para así establecer una ventaja competitiva que permita capturarlos.

6.1.2 FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD

Uno de los factores clave de la competitividad de las empresas, es conocer y definir el sector industrial en el que compite. Una empresa muchas veces es afectada por factores externos del sector industrial como los tipos de cambio, la economía o incluso la política de un país, pero la clave está en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

- **Benchmarking:** Adopción de estrategias como la empresa líder del sector o quienes hayan tenido reconocimiento mundial, a través de procesos de benchmarking. Esta consiste en el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de la empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado
- **Desarrollo Humano:** *“El Valle del Cauca presenta el segundo índice de competitividad y, sin embargo, su Índice de Desarrollo Humano es inferior al alcanzado por Cundinamarca, y no muy diferente al de departamentos de menor tamaño como Atlántico, Risaralda y Tolima”*(Bonilla & Ramirez J., 2005).

Para lograr altos niveles de liderazgo en el Valle del Cauca se debe tener una relación directa entre la competitividad y el desarrollo humano. Es por esto que las empresas deben aportar al crecimiento del departamento generando mayor bienestar, protegiendo del medio ambiente, reduciendo la pobreza y garantizando sustentabilidad.

6.1.2 NIVELES DE LA COMPETENCIA

- **Competencia interna:** Explica la competitividad de la empresa en un medio interno. Es la más utilizadas por altos directivos ya que, defienden la posición de la empresa administrando la ventaja que le llevan los demás competidores.
 - Capacidad para extraer el máximo rendimiento de los recursos.
 - Evaluación sobre la base de la eficiencia o a la productividad.

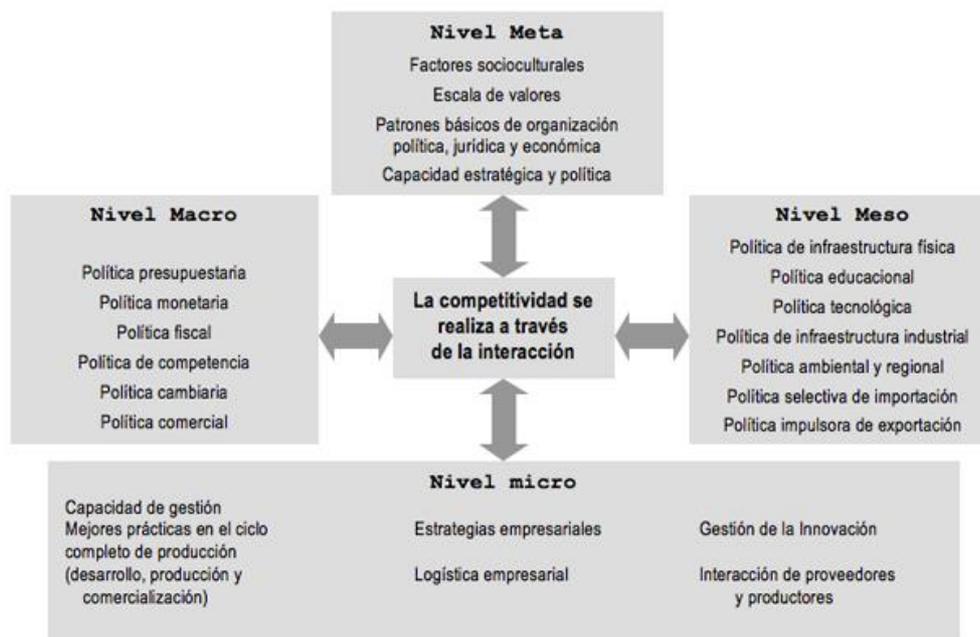
- **Competencia externa:** Esta puede ser de dos tipos
 - Competencia sectorial, que afecta a las empresas de un sector específico, por ejemplo el sector industrial, textil, telecomunicaciones, alimentos etc.
 - Competencia internacional, que se refiere a un sector en el extranjero.

Muchas veces cuando la empresa se expande al ámbito internacional, estos dos tipos de competencias coinciden.

6.1.3 MODELOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Competitividad sistémica: La competitividad sistémica es un marco conceptual que distingue dos elementos: la diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro) y la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial, en torno a una política de redes (Esser y col., 1996).

Gráfica 2. Modelo de competitividad sistémica genérico.



(Fuente: Morales RubianoCastellanos Domínguez, 2007)

6.1.4 VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS

Ventajas competitivas

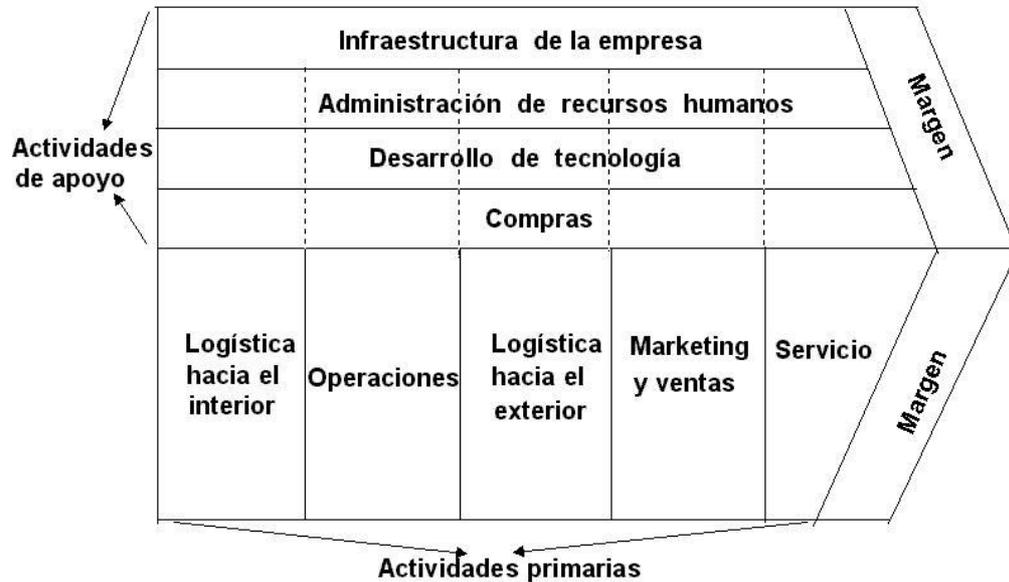
Las empresas pueden establecer dos tipos de ventajas competitivas: *costos bajos o diferenciación*. Cada una de estas ventajas competitivas se desarrolla según el comportamiento del sector en el que se encuentre la empresa, y bajo el marco de unas *estrategias genéricas* que enrután su desempeño para alcanzarlas (Porter, 1985).

Por otro lado, la *cadena de valor* es la herramienta básica para entender cuáles son las fuentes de la ventaja competitiva que puede tener una empresa. Por medio de la cadena de valor, es posible analizar cada una de las actividades estratégicas que hacen parte de la operación de una compañía, y es posible establecer un comportamiento de sus costos, y sus fuentes de diferenciación existentes y potenciales. De esta manera la empresa obtendrá una ventaja competitiva al realizar sus actividades estratégicamente mejor que sus competidores o a costos más bajos (Porter, 1985).

La cadena de valor

Dado que las empresas se constituyen como un conjunto de actividades que se desprenden de una cadena hacia adelante y hacia atrás en el proceso de producción o prestación de servicios, este proceso en cadena se representa por medio de la cadena de valor, y la diferenciación de ésta entre las empresas competidoras en un sector, es lo que determina las ventajas competitivas de cada organización (Porter, 1985).

Gráfica 3. Cadena de Valor



Fuente: Ventaja Competitiva, Porter 1985

Según Porter (1985), La cadena de valor se divide en dos amplias actividades: Las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas que están involucradas con los productos que hacen parte del portafolio de la empresa, e incluyen los procesos de producción, venta y distribución de los mismos. Entre ellas se encuentra: la *logística interna* que tiene que ver con actividades asociadas a recibir, almacenar y diseminar insumos, almacenarlos, controlar sus inventarios, programar vehículos y retornar a proveedores.

También se encuentran las *operaciones* que están asociadas a los procesos de producción, mantenimiento de equipos, control de calidad, y preparación de los productos o servicios para almacenamiento o distribución. Está también la *logística externa* por medio de la cual se recopila, almacena y se hace la distribución física del producto terminado hacia el comprador e incluye también el procesamiento de las órdenes de pedido y programación, *mercadotecnia* y

ventas que son actividades asociadas con proporcionar medios para que los compradores tengan acceso a los productos y además, se les cree la necesidad de consumirlos como la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas etc. Por último entre las actividades primarias se encuentra el *servicio* que tiene que ver con la prestación de servicios para mantener el producto y su valor en el mercado, tales como la instalación, reparación mantenimiento o ajuste del producto (Porter, 1985).

Por otra parte las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias, brindándoles el soporte necesario para su desarrollo. Tenemos así el *abastecimiento*, que se refiere a la función de comprar insumos que se necesitan para el funcionamiento de la cadena de valor, más que a los insumos en sí mismos, y estos pueden abarcar desde materias primeras hasta activos físicos que necesita la empresa como maquinaria y equipo. El *desarrollo de Tecnología* que consiste en el desarrollo de actividades que mejoran los procesos o los productos que ofrece cada organización. La *administración de recursos humanos*, que respalda tanto las actividades primarias como las de apoyo en general, pues tiene que ver con lo concerniente al personal que trabaja en la empresa desde su contratación hasta las compensaciones que deben tener; es así como resulta ser muy importante para la ventaja competitiva de cualquier empresa pues determina las habilidades y motivaciones de los empleados y también los costos de contratar y capacitar.

Por último esta la *infraestructura de la empresa* que no sólo incluye el espacio físico y lo que lo compone (equipos, oficinas etc.), sino también la estructura organizacional con las áreas o departamentos que la integran, como finanzas, planeación, contabilidad, relaciones internacionales etc. (Porter 1985).

Es así como, integradas las actividades de apoyo con las actividades primarias, las empresas son capaces de dirigir su cadena de valor hacia el cumplimiento de una estrategia que permite obtener y mantener y acentuar su ventaja competitiva

y estas estrategias son definidas por Porter como estrategias genéricas. (Porter, 1985).

Ventajas comparativas

El principio de *ventaja comparativa* expuesto por David Ricardo en su obra Principios de Economía Política y Tributación I, se refiere a los beneficios que se obtienen del comercio cuando las unidades productivas, sean empresas, personas, etc., se especializan en aquello que mejor saben hacer, y concentran sus esfuerzos en hacer solamente eso. De esta manera, la producción total en la economía aumenta y con esto se da un incremento del bienestar colectivo (Ricardo, 1817).

Es necesario resaltar que las empresas que obtienen ventaja competitiva, ya sea en costos o en diferenciación, coordinan las estrategias y la cadena de valor para mantener dicha ventaja, pero no necesariamente establecen una ventaja comparativa en el mercado al producir y comercializar únicamente el producto o productos que mejor desarrollan.

6.1.5 LA COMPETITIVIDAD Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Según Porter, Las *estrategias genéricas* asociadas con el panorama competitivo, son factibles y proporcionan una ventaja competitiva cuando la cadena de valor está enfocada a cumplirlas. Estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Gráfica 4. Estrategias Genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Fuente: Ventaja Competitiva, Porter 1985

El *liderazgo en costos* se determina por la capacidad para producir al menor costo en el sector. Esta capacidad varía entre sectores dado que el uso de tecnología, materias primas, segmento al que se dirige etc., difiere entre ellos.

Por otro lado la *diferenciación* implica el reconocimiento como una empresa única en el sector y también se determina diferente entre sectores, pues esta estrategia, puede involucrar directamente los productos que vende, o sus sistemas de distribución o las estrategias de marketing que utiliza, entre otros factores diferenciadores, y por tanto van a diferir entre los sectores.

Por último la estrategia de *enfoque* está relacionada directamente con el panorama competitivo y depende de este, la escogencia del tipo de enfoque de la empresa. Dependiendo del segmento al que se desee llegar, la organización planteará una estrategia de enfoque en minimizar costos, o establecer diferenciación.

6.1.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (DECISIONES QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA)

- ✓ **Motivación del personal:** Saber motivar a los empleados es un aspecto muy importante para tener éxito, ya que al tener trabajadores entusiasmados con su labor, o con la empresa hace que sean más eficientes. Se puede motivar al personal con dos aspectos, muchas empresas creen que ofreciendo un buen salario a sus empleados es una buena motivación, pero lo que no se sabe es que esta manera de motivarlos puede generar más costos y siendo el dinero el único centro de interés del empleado es por definición, infiel con la empresa. Otro aspecto a tener en cuenta es la intensidad de las motivaciones, una motivación de débil intensidad generará acciones de muy bajo nivel de energía. Las motivaciones no deben ser ni débiles ni fuertes, sino suficientemente elevada como para generar acciones que se ejecuten con la energía necesaria que se requiere para alcanzar el objetivo.

- ✓ **Voluntad de actuar:** La voluntad de actuar de los directivos. *"Sin la voluntad de actuar en sus cuadros directivos, una empresa, aunque lograra desarrollar una estrategia competitiva apropiadamente estructurada, perderá la batalla"* (Piestrak, 1990).

- ✓ **El compromiso:** Una empresa debe comprometerse con sus objetivos y acciones, sino, se hará sensible a las reacciones de los competidores. Para tener éxito en la batalla competitiva es necesario tomar decisiones y luego desarrollarlas con un alto grado de compromiso. También se debe implementar un sistema de seguimiento de las decisiones, para que sean realizadas eficazmente.

- ✓ **La rapidez de la ejecución:** La rapidez de la ejecución depende, en gran medida de la preparación de las compañías en las acciones y la rapidez con que se perciben los eventos; también de la extensión del proceso que lleva a cabo una empresa para tomar decisiones. Se debe tener en cuenta que la

ejecución no se debe hacer rápidamente al azar; se debe hacer de forma consciente.

- ✓ **La sorpresa:** Se refiere a tener estrategias o planes de ataque y contra ataque bajo la manga. Sorprender a los competidores con estrategias que ellos no esperaban hará triunfar la compañía exitosamente.
- ✓ **La concentración de recursos:** Este factor aporta mayor fuerza e impacto a la acción estratégica. La concentración de recursos requiere de un sistema de control y de información muy riguroso. Con este factor, si se llega a fallar en el mercado, recuperarse será más fácil.
- ✓ **El efecto choque:** Se relaciona con la intensidad y el impacto del propio efecto sorpresa, no se deben confundir. Este efecto provoca que los competidores reaccionen de forma más lenta y difícil, se sentirán inhibidos.
- ✓ **La vigilancia:** Sin vigilancia es imposible pensar en ningún tipo de proceso estratégico competitivo. Todas las personas de la organización deben mantenerse en estado de vigilancia, es decir, participar en las reuniones del sector, en eventos organizados por los proveedores, o en las comisiones de trabajo; y estar al tanto de las situaciones de la empresa. La vigilancia se refiere a los medios de información debidamente estructurados.
- ✓ **La pertinencia de los medios de control:** Se debe implementar un sistema de control y regulación. La pertinencia en la selección de las variables que hay que controlar determinará la pertinencia de las acciones correctivas que se derivarán de dichos controles.
- ✓ **La coherencia:** La coherencia aumenta la posibilidad de éxito a menor costo. Decisiones incoherentes pueden resultar costosas a la empresa, debido al tiempo y dinero invertido. En el área de la estrategia competitiva, la

coherencia y la continuidad son factores básicos a toda acción que se pretenda realizar.

- ✓ **La creatividad y la capacidad de Innovación:** Este factor es fundamental en el éxito de una compañía. La creatividad no sólo se refiere a los productos o servicios que se ofrecen, sino también a la estructura de la empresa en cuanto a su funcionamiento integral. Una empresa innovadora sabe establecer una forma distinta de diálogo con sus clientes y así se destaca ante sus competidores. Se debe fomentar la creatividad y la innovación, gracias a ellas se puede incrementar el efecto sorpresa.

- ✓ **Adaptación y Flexibilidad:** Este factor permite adaptarse a los medios cambiantes del macroentorno que pueden afectar la compañía, y la falta del mismo puede ocasionar la perdición de la empresa. La capacidad de adaptación y flexibilidad se puede implementar en el presupuesto, estructuras, personal y demás.

7. PRESENTACION DE LAS EMPRESAS

7.1 COLOMBINA S.A.

Actualmente Colombina tiene en el mercado:

- **Productos de confitería:** Bom Bon Bum, Menta Helada, CofeeDelight, Pirulito, Tipitin, Colombinetas, Bip Bip, Snow Mint, Fussionne, Mini Bum, Fruticas, Max, Millows, Grissly, Splot, Xtime, y caramelos surtidos Surtimix.

- **Productos de galletería y pasteles:** Crakeñas, Bridge, Ponky, Piazza, Capri, Quimbaya, Wafer, Muu, Moments, y Brinky.

- **Productos a base de Chocolate:** Nucita y todos sus productos, Choco Break en todas sus presentaciones, Crema de chocolate y chocolatinas Muu, Kick, Goleador, Chocodisk, Pirulies, Mini Choco Mani, Estuches con bombones de chocolate y Chocmelos.
- **Productos respresentados:** Café Buendía, Van Camps.
- **Productos de conservas:** Arequipe, La Constancia, Leche condensada y Crios.
- **Productos helados:** Colombina Helados y Paletas, y Robin Hood

7.2 HARINERA DEL VALLE S.A.

La Organización Harinera del Valle cuenta con 7 fábricas, sedes en 13 ciudades, vende y distribuye directamente en 600 municipios. Sus 40 marcas están entre las preferidas por el consumidor colombiano en las 10 categorías en las cuales participa.

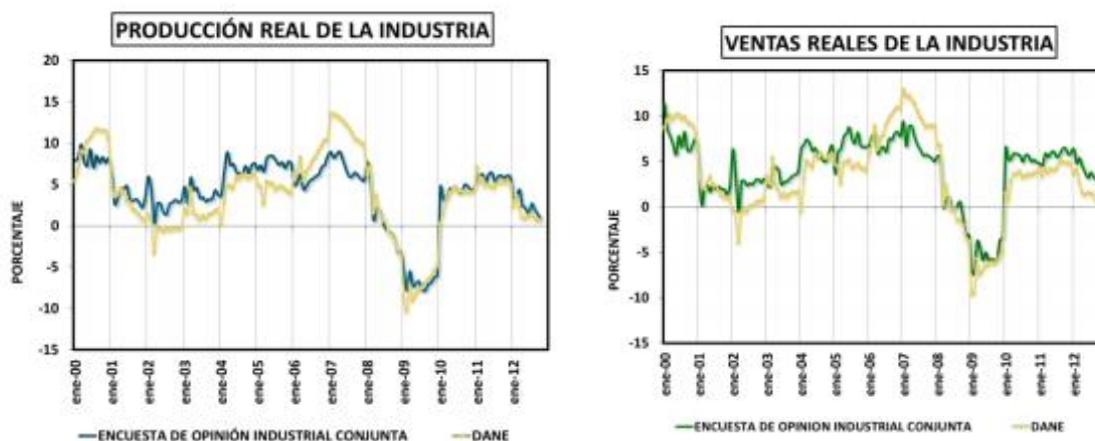
Harinera del Valle tiene dos líneas de producción que se dividen en la línea familiar y la línea industrial. En la línea familiar se encuentra categorías como margarinas, aceites de la marca Canola Life, salsas Bucatti, syrup para Pancakes de Haz de Oros, pastas alimenticias La Muñeca, Conzazoni y San Remo, Productos preparados como tortillas Pancho Villa, brownies Mamma Ia, panettones, galletas, pan y productos en hojaldre de Petitas, pre mezclas de Haz de Oros para hacer Brownies, Pancakes y tortas, harinas de maíz para hacer arepas de la marca Doña Arepa y por último harina de trigo de Haz de Oros. Y entre la línea industrial están Haz de Oros, La Americana, Aguileña, Pre mezcla integral y Azúcar María Luisa.

8. ANÁLISIS DEL SECTOR

8.1 SECTOR INDUSTRIAL

Las diferentes coyunturas internacionales en un clima de crisis mundial, ha afectado enormemente el desempeño del sector industrial en diferentes países europeos y latinoamericanos. Además de esto, en las economías modernas, este sector ha venido perdiendo peso dentro del PIB, en contraste con el sector de servicios que ha ganado mayor participación. Colombia no está exenta de esta situación, y esta es otra de las razones por las cuales el sector manufacturero viene presentando una marcada desaceleración dentro de la economía, que puede percibirse dos de sus tres indicadores, niveles de producción y ventas, que se muestran decrecientes (ANDI, 2012).

Gráfica 5. Producción y Ventas reales del Sector Industrial



Fuente: ANDI, Balance 2012 y Perspectivas 2013

Por lo tanto, el comportamiento del sector industrial en Colombia desde el año 2012 no ha ofrecido un panorama muy alentador, pues, para el año 2011, la industria representó el 12,5% del PIB total, disminuyendo dicho porcentaje al

12% para el año 2012 y siendo además el único sector que presentó un comportamiento negativo durante el año.

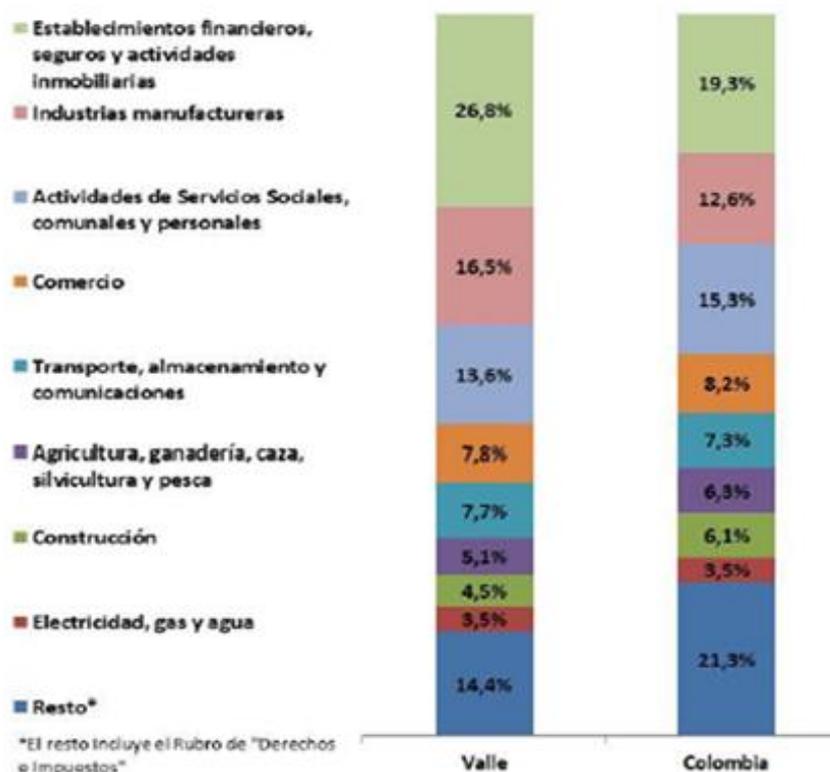
Gráfica 6. Crecimiento del PIB por sectores



Fuente: DANE – Índice de Precios al Consumidor, base 2008, Agosto 2013

Sin embargo, Según DANE (2012) la industria manufacturera tuvo la segunda mayor participación dentro del PIB nacional y el PIB departamental para el Valle del Cauca en el año 2011, con un 12,6% para el primero año y 16,5% para el segundo como se ve en el Gráfico 7.7.

Gráfica 7. Estructura del PIB por sectores



Fuente: DANE – Cuentas Nacionales Departamentales, octubre de 2012
 *Año base 2005

Además, Es posible resaltar dentro del PIB industrial del Valle del Cauca en el Gráfico 7.9, para el año 2012, los diferentes indicadores de crecimiento de subsectores como fabricación de productos de molinería y almidones y fabricación de confitería y cacao. La primera presentó crecimiento acumulado del -5,6% en la producción real, del -4,4% en las ventas reales y del -9,8% en el crecimiento acumulado del personal ocupado. La segunda actividad, mostró un comportamiento positivo en cuanto al crecimiento acumulado de la producción real con una variación del 1,8%, en las ventas reales con un crecimiento acumulado del 0,9% y muy alentador en el crecimiento acumulado del personal

ocupado con una variación del 5,7%, siendo esta la tercera mejor cifra de crecimiento acumulado del sector industrial en el departamento.

Gráfica 8. Estructura de las ventas por sectores

Descripción	Producción real	Ventas reales	Personal ocupado
Total	1,2	1,6	0,2
Fabricación de molinería y almidones	-5,6	-4,4	-9,8
Fabricación de confitería y cacao ¹	1,8	0,6	5,7
Fabricación de bebidas	5,3	7,9	8,4
Fabricación de otros alimentos	2,3	-1,3	1,1
Fabricación de confecciones	-1,0	-3,2	-6,5
Fabricación de papel y cartón	7,9	1,2	-1,5
Fabricación de otros químicos	8,4	8,2	6,1
Fabricación de farmacéuticos	-1,6	0,6	1,1
Fabricación de detergentes y jabones	1,7	8,9	0,0
Fabricación de caucho y plástico	-12,3	-10,7	0,1
Fabricación de hierro y acero y otros metales no ferrosos	13,1	9,6	6,1
Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos	-4,1	-2,9	2,6
Fabricación de otras industrias	2,2	3,8	-0,4

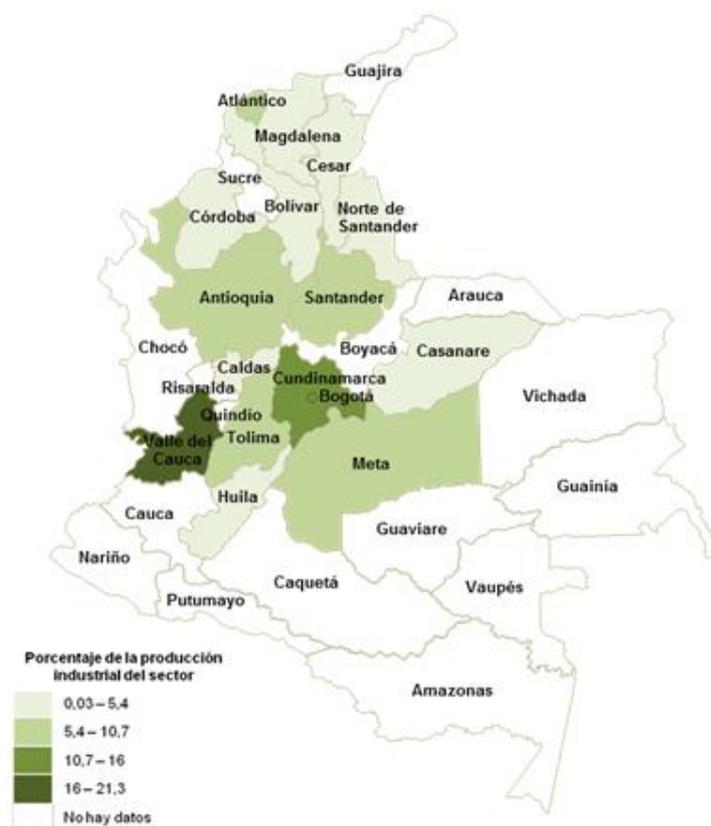
¹ Incluye la producción de alimentos a base de cacao, chocolate, confitería, condimentos y alimentos para lactantes.

Fuente: DANE.

Subsector de Productos de Molinería y almidones

Cabe resaltar que el Valle del Cauca es el departamento donde existe mayor concentración en la producción de productos de Molinería y almidones como se observa en el Gráfico 7.9.

Gráfica 9. Concentración Producción a Nivel Departamental, Molinería y Almidones



Fuente: Informe sobre el desempeño reciente de las ramas manufactureras clasificadas por el DANE, Coalición para la Promoción de la Industria Colombiana

En el 2011, el subsector de productos de molinería y almidones fue el cuarto sector en importancia por su contribución del 4,9% a la producción bruta total (que no obstante se redujo con respecto al 2010, año en el que fue de 5,4%) de acuerdo con los resultados de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM). (DANE, 2011)

Durante el periodo 2009-2011, las exportaciones en el subsector de molinería y almidones se mantuvieron más bien estables alrededor de los US\$68 millones. Sin embargo, para junio de 2012, el valor FOB de las exportaciones estuvo un poco por debajo del valor para junio de 2011, pero manteniendo una tendencia

estable. Por otro lado, las importaciones se mantuvieron alrededor de los US\$91 millones para el periodo 2009-2011 y alrededor de los US\$135 millones para junio de 2012, lo cual es muestra de que para el año 2012 se presentó un incremento significativo de las importaciones en el sector, y además, hasta este periodo su balanza comercial estaba en déficit. (Coalición para la Promoción de la Industria Colombiana).

Gráfica 10. Exportaciones e Importaciones, Molinería y Almidones

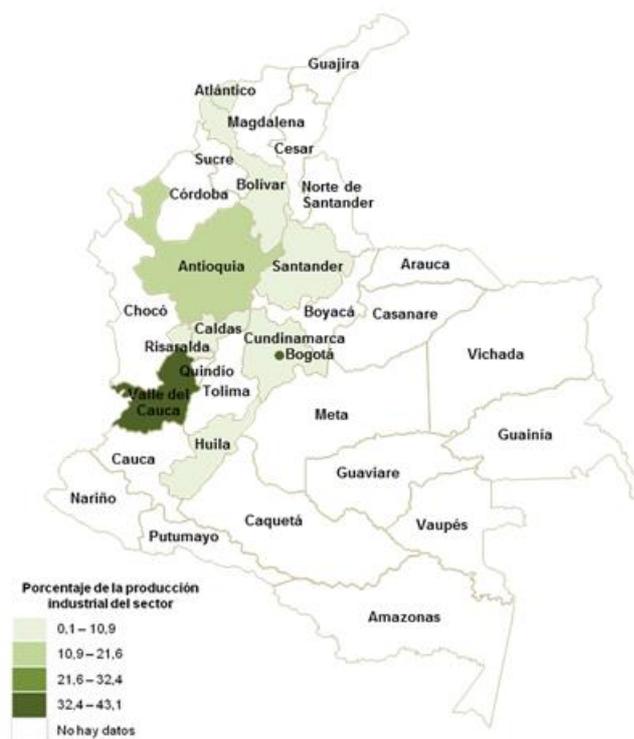


Fuente: Informe sobre el desempeño reciente de las ramas manufactureras clasificadas por el DANE, Coalición para la Promoción de la Industria Colombiana

Subsector Confitería.

Los confites hacen parte del subsector de Otros Alimentos, y el Valle del Cauca es el departamento en el que más está concentrada la producción de los mismos.

Gráfica 11. Concentración Producción a nivel departamental, Otros Alimentos

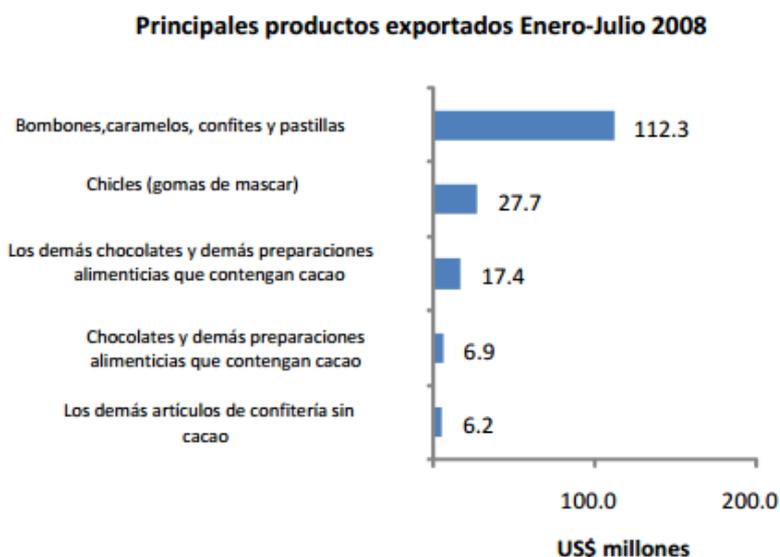


Fuente: Informe sobre el desempeño reciente de las ramas manufactureras clasificadas por el DANE, Coalición para la Promoción de la Industria Colombiana

En el 2011, el subsector de otros productos alimenticios donde se encuentran los productos de confitería, contribuyó con un 2,9% a la producción bruta total (que no obstante se redujo con respecto al 2010, año en el que fue de 3,3%) de acuerdo con los resultados de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM). (DANE, 2011).

Las exportaciones de productos de confitería están concentradas en el Valle del Cauca, donde se ha mantenido más bien constante que desde el año 2007, se produce alrededor del 70% de lo que es exportado. Así mismo, los bombones, caramelos y pastillas son los más representativos dentro de este rubro.

Gráfica 12. Productos exportados, Confeitería



Fuente: Dane – Cálculos Proexport

8.2 HISTÓRICO DE LAS EMPRESAS

8.2.1 HARINERA DEL VALLE S.A

La historia de Harinera del Valle comienza en 1956 en la ciudad de Cali, cuando el señor Arcesio Paz Paz inaugura un segundo molino de trigo (el primero lo había inaugurado en Pasto en 1947 donde fundó Sociedad Harinera del Sur), en el que nace la compañía y además su producto estrella Harina de Trigo Haz de Oros. En 1970, adquirió Molino Roncaval de Palmira y por iniciativa de su hijo Carlos Arcesio Pas Bautista, construye en 1975 la planta de Pastas Alimenticias “Consazoni”. Luego, en la década de los 80 y sobre todo los 90 amplían su portafolio de productos y tienen un desarrollo muy significativo.

En 1992 con la compra de un molino en Bogotá y otro en Barranquilla, y con la construcción del Portalino de Buenaventura, que tuvo influencia importante en

la disminución de costos en descargue para la empresa, nacieron las marcas San Remo y Americana. Entre 1993 y 1994, la compañía hace una diversificación de inversiones en el Banco de Bogotá y Promigás y comienza la publicación regular de la revista Harinotas CAP. Además, la organización fortalece su vínculo con el gremio panadero.

Entre 1994 y 1995 Se hace la compra de La Muñeca con lo que se adquiere 1 planta de pastas, 2 nuevos molinos de trigo (uno en Cali y otro en Yumbo) y 1 molino de maíz. Con esa compra nacen marcas como La Muñeca, Doñarepa, Dona Torta y Bola de Nieve. En cuanto a los procesos internos de la organización, a partir de este momento cuenta con un Plan de Implementación de Calidad Integral y se define la Misión y la Visión. En 1997, se hace un relanzamiento de la marca Pastas La Muñeca con el objetivo de convertirla en una marca retadora nacional.

En 1998 tienen las primeras experiencias con comercialización de productos externos, y comercializan en Colombia los jugos Zuko que son producidos por una empresa peruana. En 1999 se hace la compra del Molino Dagua, que fue importante para el avance en capacidad logística y estratégica, se inicia el proyecto GIMAC 200 (Gestión Integral de Mejoramiento con Actitud de Cambio) como iniciativa para fortalecer y consolidar avances tecnológicos, y se crea un Edificio Inteligente como sede administrativa para promover la cultura organizacional de pensamiento abierto y accesibilidad.

Entre el año 2000 y 2001 se inicia la producción de premezclas donde entran en el mercado de los Pancakes, se adquiere Pastas Pugliese para fortalecer la presencia de la empresa en la Costa Caribe, se realiza el proceso de implementación de la ISO 9000 y la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, e inicia el apoyo de Pastas La Muñeca al patinaje, inicialmente patrocinando algunas patinadoras y la Liga de Patinaje del Departamento del Valle del Cauca y después a la Selección Colombia de Patinaje de Carreras. En el año 2002 se construye y se pone en funcionamiento una nueva planta de

pastas en Villa Rica, norte del departamento del Cauca, en la que se alcanza un número sin precedentes de referencias producidas de Pastas La Muñeca (180) gracias a que para la época era la planta más avanzada en tecnología en Colombia. Por último se crea la Dirección de Asuntos Públicos, con lo que por primera vez la organización asume de manera formal el reto de lo que denominan su Responsabilidad Social Corporativa.

En el año 2003 inician la comercialización de salsas para pastas con La Muñeca y Bucatti, de Syrup Haz de Oros y de la línea de aceites y margarinas con Canola Life. Además se crea la Gerencia de Negocios Internacionales y se da inicio a las operaciones en el comercio exterior. Tres años después de firma el contrato de patrocinio de La Muñeca con el Junior de Barranquilla, y en el 2007 se inician las operaciones del canal T&P (Tiendas y Panaderías), se fortalece la línea de aceites con la comercialización de Aceite Buen Provecho, Mama-ía S.A y Grandpetitias S.A se fusionan con la Organización, lo que aporta al portafolio de la empresa productos listos para el consumo como brownies, alfajores y galletas. Finalmente en el 2008 la compañía adquiere la empresa Tortillas Mexicanas Pancho Villa y amplía aún más su portafolio de productos listos.

8.2.2 COLOMBINA S.A

Colombina S.A fue fundada por Don Hernando Caicedo en 1927 en el Valle del Cauca, y empezó con la producción de toda clase de dulces y confites con sabores a frutas tropicales. En 1946, la segunda generación de la familia Caicedo asume el liderazgo de la compañía en cabeza de Jaime Hernando Caicedo, hijo de Don Hernando, quien sienta las bases para capitalizar y desarrollar Colombina.

En 1960 fabricaban rellenos y mermeladas con sabores naturales de frutos propios de la región, reemplazando las esencias artificiales, por medio de la incorporación de técnicas europeas. En 1965 inician sus exportaciones a Estados Unidos, y esto la convirtió en la primera empresa suramericana en competir con

el mercado de dulces europeo. En 1968-1970 se consolida la empresa con la construcción de una nueva fábrica en La Paila para atender la creciente demanda internacional y lanzaron al mercado el BON BON BUM, producto estrella que triplicó sus ventas en tan sólo un año.

En 1980 Colombia logró ocupar el segundo lugar como proveedor de dulces a los Estados Unidos. Durante esta década, la compañía se expandió por medio de contratos internacionales e importantes asociaciones con empresas como Peter Paul, MeijiSeika, General Foods, y hacia finales de la década ingresa a la categoría de galletas con la adquisición de Splendid.

El periodo 2000-2006 fue un periodo de grandes inversiones, en el año 200 se inauguró una nueva fábrica de galletas y pasteles en el departamento del Cauca, en el 2001 inició sus operaciones una planta dulcera en Guatemala, a través de la cual se impulsa la fabricación y distribución de la línea de dulces y galletas en Centroamérica y el Caribe, y además se puso en marcha la producción de conservas “La Constancia” en la ciudad de Bogotá.

En el año 2004, la compañía adquiere la totalidad de la empresa Inalac, helados LIS, con la planta de producción en Medellín y en el 2006 se realiza con éxito la compra de Helados Robin Hood. En el año 2010 la organización se adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas, y después tras un largo proceso de investigación y una inversión de 2000 millones de pesos en mercadeo y 2500 millones en infraestructura, ingresó al mercado del Arequipe y Leche Condensada.

En el año 2013 Colombina S.A sigue fortaleciéndose en su portafolio de alimentos, con el anuncio de un acuerdo de compañía dedicada a las salsas y materias primas de ají picante llamada C.I. COMEXA S.A, para así incorporar a su estructura comercial nacional e internacional, los productos picantes de la marca Amazon. De igual manera, concreta una alianza estratégica con LivSmart, una compañía líder en la industria de bebidas saludables en Norte, Centro Y Sur

América, para el desarrollo, fabricación, comercialización y distribución de bebidas saludables, ingresando así como un nuevo competidor, en el mercado de bebidas saludables.

8.3 AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR (EMPRESAS)

En el subsector de confitería, se tomaron como competidores directos de Colombina S.A a las empresas Comestibles ALDOR S.A, Super de Alimentos y como competidor indirecto a la Compañía Nacional de Chocolates del Grupo Nutresa. Esto porque ALDOR y Super de Alimentos compiten directamente en el subsector de confitería ofreciendo los mismos productos como caramelos blandos, duros, chupetes, mentas etc. Por el contrario, Nacional de Chocolates ofrece productos a base de chocolate, maní y galletas con valores agregados, que pueden ser sustitutos de dichos dulces.

En cuanto al subsector de molinería y almidones, se tomó como el competidor directo más fuerte para Harinera del Valle S.A es Pastas Doria del Grupo Nutresa y Harina P.A.N de empresas Polar, y entre los competidores indirectos se encuentran Nuria, La Nieve entre otros.

8.3.1 LAS EMPRESAS Y LAS MARCAS QUE COMPITEN EN LA SECTOR (CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS, SERVICIOS QUE SE OFRECEN, SERVICIOS COMPLEMENTARIOS, DFERENCIACION, PARTICIPACION DEL MERCADO)

Subsector Confitería:

De la empresa Colombina S.A, se tomaron como unidad de análisis algunos productos que hacen parte de su categoría estrella, los confites. Dentro de estos, se tuvieron en cuenta específicamente los dulces como los bombones y los

caramelos duros y blandos, y los chocolates. Las marcas más sobresalientes son Bon Bon Bum, Menta Helada, Coffee Delight, Nucita y Choco Break.

En segundo lugar se encuentra la empresa Comestibles ALDOR S.A, de la cual se pueden destacar sus tres productos: los chupetes y los caramelos blandos. Las marcas que más sobresalen son PIN POP, Yogueta y Frunas.

En tercer lugar está Super de Alimentos S.A, que compite en el subsector de confitería con sus productos más sobresalientes en la categoría de gomas con la reconocida marca Trululu, en la categoría de caramelos blandos con Bianchi y con el tradicional Super Coco.

Por último, la Compañía Nacional de Chocolates del Grupo Nutresa, ofrece una gran variedad de productos a base de chocolate y con marcas reconocidas como chokolatinas Jet, chokolatinas Jumbo, las barras de galleta con chocolate Gol y los bombones de chocolate rellenos Montblanc.

A pesar de que Colombina S.A tiene un portafolio de productos tan tan amplio que efectivamente ofrece casi todos los productos que ofrecen sus competidoras, cada una de las cuatro empresas, tiene productos que las hacen muy fuertes en diferentes categorías y que a partir de esto, han logrado mantenerse en el mercado.

- **CHUPETAS:** El **Bon Bon Bum** es el producto emblema de Colombina S.A y se presenta como un chupete con relleno de chicle que se puede encontrar en 10 sabores frutales diferentes, con el tradicional Bon Bon Bum de fresa como aquel que se ha logrado posicionar en la memoria de los consumidores, de tal forma que es a este al que hacen referencia en primer lugar cuando desean un bombón con relleno de chicle. Los diferentes Bombones de Bon Bon Bum se distribuyen por cualquier tipo de canal, desde canales tradicionales como tiendas de barrio, hasta grandes superficies como hipermercados, con un precio por unidad de

\$300 pesos al detal. Su participación en el mercado de chupetes es aproximadamente del 50%.

Por un lado compite directamente con **PIN POP** que es un bombón con características similares; relleno de chicle, sabores frutales y el mismo precio unitario en tiendas, pero este no ha logrado quitarle significativamente participación en el mercado de chupetes al Bon Bon Bum.

Por el otro lado compite no tan directamente con **Yogueta**. Este chupete tiene una característica que lo hace diferente a PIN POP y a Bon Bon Bum y es que tiene relleno masticable y su cubierta es cremosa (a base de yogurt).

- **MENTAS:** En el segmento de las mentas, está **Menta Helada** que es común encontrar en canales tradicionales, y que tiene competidores directos como mentas CHAO de Super de Alimentos y Masti Min de ALDOR. Sin embargo, Menta Helada se ha posicionado en el mercado con tal fuerza que es el punto de referencia entre los consumidores de mentas, aun cuando sus competidoras tienen como valor agregado el ser masticables.
- **CHOCOLATES:** En la categoría de chocolates, tanto Colombina como la Compañía Nacional de Chocolates tienen una fuerte acogida en el mercado con sus productos; Colombina ofrece la tradicional marca **Nucita**. Nucita es una crema de chocolate que combina chocolate blanco con chocolate negro y que encuentra como competidor directo actualmente a **Jet Cremosita** de la Compañía Nacional de Chocolates (siendo este un productos con características muy similares a las de Nucita) Ambos productos se encuentran en presentación individual y en paquetes de (...) y su presentación depende de plataforma que se utilice para su distribución; en las tiendas de barrio generalmente se vende por unidad y en las medianas y grandes plataformas, en paquetes de varias unidades.

Choco Break es otra de las marcas características de Colombina y es un chocolate negro relleno con líquido frutal, maní o criski o chocolate blanco con trozos de galleta. Aunque no se encontró en el mercado un producto (de las compañías que se han tenido en cuenta como competidoras de Colombina en el presente proyecto) que compita directamente con Choco Break frutal que es el más encontrado, tiene varios competidores indirectos entre los cuales están **Bianchi** el caramelo blando de chocolate con arequipe de la empresa Super de Alimentos, **Biagi** un caramelo masticable con sabor a caramelo y chocolate de la empresa Aldor, Burbujas **Jet** (burbujas de chocolate rellenas de arequipe) de la Compañía Nacional de Chocolates, y los bombones rellenos de coco, arequipe o almendras de la marca **Montblanc** también perteneciente a la Compañía Nacional de Chocolates. Todos se distribuyen en plataformas como tiendas y supermercados, en presentación individual para las primeras, y en paquetes de (...) para las segundas. Montblanc, además, ofrece barras de chocolate similar a las Chokolatinas **Jet** con algunas variaciones en los sabores y compiten con las chokolatinas **Muu**, las tabletas de chocolate Nucita y las tabletas de chocolate de marca **Chocolate** de Colombina. La Compañía Nacional de Chocolates tiene entre sus productos una barra de chocolate de la marca **Gol** que entra en competencia con **Kick** de Colombina, de manera indirecta pues se presentan como sustitutos por los valores agregados que tiene cada producto.

- **GOMAS: Grissly** es la marca de gomas que ofrece Colombina, caracterizada por sus pintorescas figuras y sabores ácidos o dulces. Se encuentran en las grandes superficies de distribución en cajas o potes a granel, o en empaques de una unidad; sin embargo en las tiendas generalmente se venden por unidad a un precio aproximado de \$200 pesos. Compite directamente con gomas **Trululu** de Super de Alimentos, que al igual que Grissly ofrece gomas con figuras y colores llamativos

con sabores ácidos y dulces, en presentación de potes a granel (en supermercados), y por unidad o en paquetes de alrededor de 10 unidades en las tiendas.

- **CARAMELOS BLANDOS Y DUROS:** **Coffee Delight** de Colombina, **Frunas** de Aldor, **Super Coco** de Super de Alimentos y **Jet Gool** (como competidor indirecto) de la Compañía Nacional de Chocolates compiten en el mercado de los caramelos blandos y duros. Coffee Delight viene en presentación de caramelo blando y caramelo duro, y es una banana a base de café. Por otro lado Frunas, ofrece caramelos blandos con sabores frutales, que se han convertido en tradición por estar durante tantos años posicionados en el mercado. Super Coco que viene en presentación de turrón y bombón a base de coco y lleva casi medio siglo en el mercado colombiano; es tradición en el país y sigue teniendo una participación activa en el mercado. La competencia entre los tres productos termina siendo muy homogénea y en definitiva Coffee Delight entra a competir con ambas marcas de las diferentes empresas.

Subsector Molinería y Almidones

Para efectos del análisis, se tomaron como punto de referencia dos clases de productos que son la harina de trigo y las pastas. De la empresa Harinera del Valle S.A de tomaron tres de sus marcas estrella: Pastas La Muñeca, Doña Arepa y Harina de Trigo Haz de Oros. Del Grupo Nutresa, la marca Pastas Doria se tomó como punto de referencia en la competencia, y de la empresa Harinera Indupan S.A se tomaron dos marcas: Harina de Trigo La Nieve y Pastas Nuria.

- **HARINA DE TRIGO:** Harina de Trigo **Haz de Oros** ofrece dos líneas: Línea familiar y Línea industrial. En la línea familiar se encuentran 2 productos de harina de trigo, 4 productos de la línea de mezcla para preparar pancakes, galletas y brownies y 2 tipos de syrup para pancakes,

crepes y waffles. En la línea industrial ofrece 4 tipos de harina de trigo como harina de trigo para tortas y premezcla integral.

Por otro lado Harinera Indupan S.A produce harina de trigo que compite indirectamente con Harina de Trigo Haz de Oros: Harina de Trigo La Nieve. **La Nieve** al igual que Haz de Oros ofrece harina de trigo en presentación familiar e industrial.

- **HARINA DE MAIZ:** Harinera del Valle ofrece un producto a base de maíz, bajo la marca **Doña Arepa**, que se encuentra posicionado en el mercado a tal punto que compite directamente con la tradicional **Harina P.A.N** de Empresas Polar. Así, Doña Arepa Y Harina P.A.N comparten similar espacio en las góndolas de las superficies de distribución, ambas ofrecen en su línea tradicional, harina de maíz blanco y amarillo. Sin embargo, el resto de los productos que ofrecen difieren en su uso y presentación; bajo la marca Doña Arepa, se ofrece harina para hacer arepas de choclo, con sabor al campo y con mucha fibra. Bajo la marca Harina P.A.N se ofrece harina integral, harina extra suave y una especial para freír.
- **PASTAS: Pastas La Muñeca** es una marca de pastas con un fuerte posicionamiento en el mercado de las pastas en Colombia. Su competencia más fuerte se da con Pastas Doria, y en menor medida con Pastas Nuria (a pesar de que esta última está tomando más fuerza con el tiempo).

Pastas La Muñeca es conocida como uno de los productos estrella de Harinera Del Valle y ha tenido una participación no sólo como alimento nutritivo, sino también como patrocinador de muchos deportistas. Pastas La Muñeca ofrece 18 variedades de pastas en su línea regular (desde spaghetti hasta conchas y tornillos), 7 variedades de pasta en su línea especial con valores agregados como pasta integral o pasta de verduras, 5 productos novedosos en su línea de novedades como tortellis, pasta al

huevo entre otros, una línea de salsas para pasta y una línea de pastas con motivos infantiles.

El competidor directo de Pastas La Muñeca, **Pastas Doria** del Grupo Nutresa, ofrece 7 líneas de pastas con nutrientes y vitaminas como Vitamina A, Hierro, Ácido Fólico entre otras. Entre sus líneas se encuentran la línea clásica con 18 variedades de pastas, la línea de especiales con 9 tipos de pastas con valores agregados como pastas de huevo o verduras. La línea de pastas de sabores ofrece 4 tipos de pastas con sabores como mantequilla y ranchero, la línea de rellenas ofrece 6 tipos de raviolis y tortellis. Ofrece una línea para hornear con lasagna y canelones, una línea de pastas con motivos infantiles y por último, una línea de salsas para pasta.

El competidor indirecto de Pastas La Muñeca, **Pastas Nuria** de Harinera Indupan S.A, ofrece dos tipos de líneas de pastas: Nuria Sopera y Nuria Seco. En la línea de Nuria Sopera se encuentran 11 presentaciones diferentes de pastas con motivos infantiles. En la línea de Nuria Seco, hay 11 variedades de pastas que van desde los tallarines hasta las conchas. Para ambas líneas, Pastas Nuria vende en sus productos, calidad y nutrición, por lo cual la idea de la promoción de sus productos es cambiar la idea que se tiene generalmente entre los colombianos de que las pastas no son nutritivas y engordan.

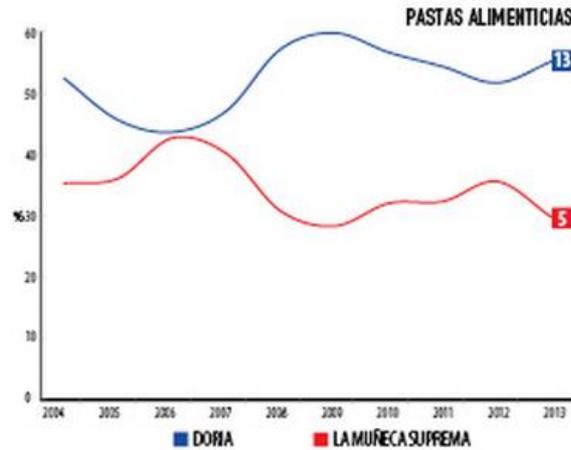
8.3.1.1 ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR (BENCHMARKING)

- **Harinera del Valle**

En un estudio realizado por Dinero e Invamer Group sobre las marcas más recordadas en Colombia, se recogieron los datos a continuación:

Una de las marcas insignias de Harinera del Valle es pastas La Muñeca, y según el estudio del Top of Mind de los colombianos realizado en el 2013, se encuentra que quien lidera el top es pastas Doria, principal competidor.

Gráfica 13. Las marcas más recordadas



Se desenreda
Doria vuelve a tomar distancia de La Muñeca.

Fuente: “Las marcas más recordadas” – Dinero.com

“Cuando parecía que la brecha se iba a cerrar aún más, Doria le sacó 25 puntos porcentuales a La Muñeca y llegó a 55% de top of mind. La muñeca venía en ascenso desde 2009, pero para esta medición cayó a 30%. Doria crecen Bogotá 10 puntos porcentuales, al pasar de 61% en 2012 a 71% este año. Sin embargo, perdió en Medellín 11 puntos porcentuales. En Bogotá y Barranquilla , La Muñeca pierda 9 y 20 puntos, respectivamente.” (Las marcas más recordadas, 2013)

- **Colombina**

Según la entrevista con el departamento de Mercadeo Corporativo, se obtuvo que los principales competidores de Colombina son las empresas que se

encuentran en el sector de alimentos en general, ya que aunque la compañía se especializa en caramelos, hoy en día ya tienen diversos tipos de alimentos desde salsas hasta atún.

Por otro lado, si se tiene en cuenta el sector de golosinas que es el enfoque de esta investigación, se encuentra que los principales competidores de Colombina son Nutresa, Aldor (también vallecaucana), e Italo.

En el 2013, el doctor José Roberto Concha, publicó en un artículo de La República que, actualmente, las empresas nacionales que lideran el mercado de confites y chocolates en Colombia son, en primer lugar, el grupo Nutresa con ventas de \$301.900 millones anualmente, abarcando el 25,9% del mercado nacional. En segundo lugar está Colombina con ventas anuales de \$262.900 millones. Finalmente está Aldor que se ha expandido al mercado internacional desde 1933.

8.3.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

8.3.2.1 PODER DE LOS COMPRADORES

- **Confitería**

Los productos de confitería tienden a ser muy poco estandarizados y a distribuirse en diversos canales. En el mercado, es posible encontrar gran variedad de bombones a base de azúcar o chocolate, variedad de caramelos duros, blandos chicles y demás tanto en tiendas de barrio como en supermercados e hipermercados. El segmento al que van dirigidos, generalmente son niños entre los 4 y 14 años de edad, pero hay algunas excepciones como las mentas y los chicles sin azúcar que tienden a estar más direccionados hacia adolescentes y adultos. Por lo tanto, el espectro de clientes como consumidores finales para este subsector es bastante amplio al

igual que la cantidad de canales y clientes distribuidores con los que cuenta. A partir de lo anterior, es posible determinar que el poder de negociación de los clientes a los que Colombina distribuye sus productos, es muy limitado.

- **Molinería y Almidones**

Una de las características principales de los consumidores finales a los cuales se dirigen los productos como harina de trigo y pastas es que son adultos (amas de casa generalmente). Adicionalmente, los productos de Harinera del Valle son distribuidos en diferentes tipos de plataformas, y entre este gran número de clientes se encuentran mayoristas y minoristas. Dado que en la mayoría de los casos, sus productos hacen parte de la canasta del hogar, sus clientes como consumidores finales pueden tener un moderado poder de negociación, aunque es menor al que pueden tener las grandes plataformas de distribución.

8.3.2.2 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las barreras de entrada en la industria de alimentos son muy grandes, dados los altos costos fijos que debe enfrentar una empresa que desea competir produciendo a gran escala y con elevados estándares de calidad. La inversión en infraestructura, hace de la entrada de nuevos competidores nacionales todo un reto. Adicional a esto, tanto Harinera del Valle como Colombina son empresas tradicionales no sólo en el Valle del Cauca sino también a nivel nacional, lo cual hace muy difícil que nuevas empresas compitan con sus productos que ya están posicionados con una alta recordación en la mente de los consumidores.

8.3.2.3 PODER DE LOS PROVEEDORES

Debido a la imposibilidad para recolectar información a profundidad por parte de las compañías en estudio, el poder de los proveedores no resulta fácil de percibir pues poco se sabe acerca de la relación que tienen empresas tan importantes y grandes como Colombina y Harinera del Valle con sus proveedores.

8.3.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos del sector de alimentos tienen diferentes tipos de sustitutos. Específicamente los dulces a base de azúcar encuentran como sustitutos en el mercado los dulces a base de chocolate y estos dos grupos a su vez, encuentran como sustitutos los dulces dietéticos. En el caso de los confites, específicamente los caramelos a base de azúcar y chocolate se han encontrado batallando con un fenómeno actual de cuidar la salud oral en niños y adultos y conservar un cuerpo saludable tanto en hombres como en mujeres. Así pues, muchas empresas se han dedicado a fabricar productos que sustituyan efectivamente los dulces con altos contenidos de azúcar, por caramelos con endulzantes artificiales, bajos en azúcar o sin azúcar.

8.3.2.5 RIVALIDAD E INTENSIDAD DEL SECTOR

En el sector alimenticio hay una fuerte rivalidad entre las compañías más grandes, dado que por ser productos de consumo masivo, los consumidores buscan siempre comprar precios. Las empresas que se tomaron como competidoras de Colombina en el subsector de confites son de tamaño y capacidad similar a ella lo cual hace que la rivalidad tienda a incrementarse; lo

mismo sucede con Harinera del Valle en el subsector de molinería. Adicional a esto, los consumidores tienen facilidad para sustituir los productos que compran de cada una de las empresas y la demanda por dichos productos tiene un crecimiento lento; los consumidores, son personas de todas las edades y niveles socioeconómicos. Por último, los costos fijos que enfrentan estas empresas son muy altos, y esto hace que compitan con más agresividad para percibir incrementos en los beneficios.

9. ANÁLISIS DE LOS COMPRADORES Y LOS CONSUMIDORES

9.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?

- **Harinera del Valle**

Con más de 90.000 clientes y un millón de facturas al año, Harinera del Valle llega directamente a todos los canales de distribución: mayoristas, supermercados de cadena, e independientes y tiendas (75.000); panaderías industriales y chicas (8.000, la mitad de las existentes); subdistribuidores TaT, distribuidores en el exterior etc. (Paz, 'Quién asuma en Harinera del Valle debe superarme', 2013).

Aunque Harinera del Valle tiene buenas relaciones basadas en la calidad, oportunidad, puntualidad, cumplimiento y el buen servicio con sus distribuidores y proveedores, el principal cliente objetivo es el consumidor final, ya que es la persona que consume el producto.

- **Colombina**

Teniendo en cuenta que Colombina compite en el sector de alimentos, en general, se considera que el cliente son todas las personas.

9.2 ¿QUE COMPRAN Y COMO LO COMPRAN?

Los consumidores finales de Harinera del Valle tienen preferencia por tres marcas que son las más reconocidas e importantes entre las categorías de pastas, harinas pre-cocidas y productos listos, las cuales son, Pastas La Muñeca, Canola Life y Haz de Oros. Cada marca tiene diversos productos y líneas (industrial y familiar), por ejemplo, Haz de Oros cuenta con Harina Haz de Oros, Mezcla lista para Brownies, Galletas, Pancakes y Pancakes Light, también tiene Syrup y Syrup Light.

Como se mencionó anteriormente, Harinera del Valle vende a través de diferentes canales, como panaderías, tiendas, superetes, super mercados de cadena, etc. Esto se hace para que los consumidores puedan efectuar su compra de manera fácil y cercana de donde se encuentren.

9.3 ¿CUANDO LO COMPRAN?

- **Harinera del Valle**

Generalmente las personas encargadas de comprar los productos en el hogar, compran productos de Harinera del Valle semanalmente, quincenalmente y/o mensualmente. De acuerdo al trabajo de observación los consumidores de este tipo de productos los tiene en cuenta al hacer las compras generales de todo el hogar. Esto no quiere decir que ocasionalmente no se compre harina de trigo Haz de Oros en una tienda cuando la necesiten a la hora de preparar algún alimento, sin embargo suele ocurrir muy poco.

- **Colombina**

Las personas que consumen productos de Colombina tienden a comprarlos cuando tiene antojos de un dulce, por el hecho de que asocian la marca con

confites y helados. Según el protocolo de uso y de compra, hay personas que afirmaron comprar dulces en varios momentos del día, cuando se sienten estresados, tristes o inclusive felices. Por otro lado, desde el punto de los alimentos procesados de Colombina (como atún, salsas, jugos o café), se encuentra que las personas los compran cuando hacen las compras del mercado general de su hogar, ya sea cada quince días o cada semana, ya que estos productos no son muy frecuentes en las tiendas de barrios.

9.4 ¿CUALES SON LAS RAZONES DE COMPRA?

- **Harinera del Valle**

Los consumidores finales compran los productos de Harinera del Valle por su excelente calidad, variedad de productos y categorías, siendo una marca de tradición con precios asequibles y practicidad y utilidad de sus productos. (López Paz, 2013)

- **Colombina**

Siguiendo con la entrevista con el área de Mercadeo Corporativo de la empresa, los consumidores prefieren Colombina porque es una empresa confiable, que se ha mantenido en el mercado por más de 80 años. “Es una empresa que con su portafolio de productos está presente en todos los momentos del día, permitiendo que los consumidores elijan consumir productos sin excusas”. De esto se puede deducir que el consumidor final de Colombina s.a. confía en la marca por sus años de experiencia, se puede adicionar que las personas tienen sentido de permanencia por la marca al ser caleña (esto con ayuda de un estudio realizado).

10. METODOLOGÍA

10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general, identificar los factores claves de éxito y competitividad y la percepción de los consumidores de las empresas Vallecaucanas en el año 2013-2014, específicamente Harinera del Valle S.A. y Colombina S.A. Para lograrlo, es necesario definir con claridad ciertos objetos de estudio tales como el comportamiento de los consumidores dentro del sector, la competencia entre las empresas, sus debilidades y fortalezas, la amenaza de entrada de nuevos competidores, entre otras (Benassini, 2009); Es por esto que se realizó una investigación de tipo descriptiva.

Las investigaciones descriptivas proporcionan información de primera mano para realizar un análisis general sobre algún problema, pues permiten especificar el *quién, qué, cuándo, dónde, por qué, y cómo* de la investigación (Jr., 2003), dando lugar a obtener la mayor cantidad de información necesaria para abarcar cada objeto de estudio.

Además de ser descriptiva, la investigación que se realizó tuvo componentes de tipo cualitativo y cuantitativo. La investigación cualitativa permite revelar hábitos, deseos, sentimientos, y percepciones de los clientes y consumidores; esto posibilita el análisis profundo de cada variable (clientes, competencia, posicionamiento en el mercado, etc.) que se estudia para alcanzar el objetivo general de la investigación, sin embargo con este tipo de investigación se busca comprender razones y motivaciones para entender los fenómenos, pero no datos para analizar resultados (Benassini, 2009). Por otro lado, la investigación cuantitativa, permite la recolección de importantes datos utilizando una muestra significativa para generalizar a la población, y así concluir en base a los resultados que arroje la investigación. Es así como

una combinación de la investigación cualitativa y cuantitativa es necesaria para definir los factores claves de éxito y competitividad en las empresas vallecaucanas en los años 2013-2014 y para determinar la percepción que tienen los consumidores caleños sobre las marcas de dichas compañías.

10.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de obtener la información necesaria para realizar el análisis a profundidad de todas las variables en estudio, la investigación cualitativa se realizó a través de tres métodos: Observación, protocolos y entrevistas con conocedores. Así mismo, la investigación cuantitativa, se dio mediante el uso de encuestas.

- **Observación:** Cuando se utiliza el método de observación, los investigadores se limitan a ver y analizar acciones sin establecer comunicación; toman nota de lo que ocurre, y posteriormente esta es la información que se analiza (Benassini, 2009). La observación que se realizó fue natural y oculta, puesto que no se intervino en algún momento para modificar las condiciones del ambiente en el que ocurrían los procesos de compra de los clientes, y estos además ignoraban que estaban siendo objeto de observación (Báez, 2012).

Para la presente investigación, el proceso de observación se hizo en diferentes plataformas de distribución en los que se venden productos de Harinera del Valle S.A y Colombina S.A. Para cumplir con el objetivo de realizar un análisis profundo de las variables en estudio, se tuvieron en cuenta 4 establecimientos, diferentes entre sí en tamaño, ubicación en la ciudad de Cali y día y hora de visita: Supermercados SuperInter del barrio Primero de Mayo, Almacenes LA 14 del barrio El Limonar, Super Almacenes Olimpica del barrio Caney y una tienda del barrio Primero de Mayo.

Para cada establecimiento se tuvo en cuenta un esquema de observación similar, que se basó en hacer un análisis de las góndolas en las que se encontraban ubicados los productos de Harinera del Valle y Colombina. Para hacer este análisis se prestó atención a la ubicación de los productos en la góndola, al espacio que ocupan en ella en comparación con sus competidores, con cuales empresas compite de forma adyacente y cómo lo hace, y las promociones y precios que ofrecen. Adicionalmente se hizo observación de los clientes que compran sus productos, que marcas escogen, cuáles son sus criterios de elección, y en qué cantidades compran. (Ver los detalles de la información en el punto 12.2)

- **Entrevistas con directivos:** “La entrevista es una técnica de investigación que se utiliza para profundizar en aquellos aspectos más teóricos y globales que constituyen el discurso (ideológico y profesional) sobre un tema y los fundamentos en que éste se apoya” (Báez, 2012). Las entrevistas fueron una parte importante de la investigación, puesto que permitieron reconocer todo aquello que le llegara en primer lugar a la mente de los consumidores y así cumplir con su objetivo que es profundizar en cada una de las variables en estudio para hacer un posterior análisis. En este caso, se realizaron entrevistas via e-mail con personas claves en el área de mercadeo dentro de cada organización con el fin de tener una mirada más cercana a los consumidores de productos de las empresas que conciernen a la investigación,. Por medio de estas entrevistas, se descubrieron variables de Harinera del Valle y Colombina tales como cuáles son sus principales marcas, sus principales competidores, cuál es su participación en el mercado, cuáles son las fortalezas de la compañía, la relación que tienen con sus proveedores y su segmento de clientes para las principales marcas.
- **Protocolos:** Con el fin de investigar tener un mayor conocimiento sobre los consumidores de productos de las empresas Harinera del Valle y Colombina, se realizaron protocolos de investigación. Estos protocolos

consistieron en ocho preguntas específicas, orientadas a saber quiénes, cuándo, por qué y con qué frecuencia los consumidores compran productos de estas compañías, y además cuáles recuerdan y efectivamente compran. Adicionalmente, las preguntas se formularon de tal forma que los encuestados pudieran responder abiertamente lo que deseaban, expresando sus verdaderas apreciaciones.

- **Encuestas:** “La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados [...] en definitiva, con la encuesta se trata de obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y estos sobre una población o muestra determinada” (Rada, 2001). Las encuestas, no sólo permitieron cumplir con el objetivo de conocer la percepción de los consumidores sobre las marcas de las compañías en estudio, también aportaron información importante para complementar el análisis de sus factores claves de éxito y competitividad. Se realizaron 140 encuestas a diferentes personas en la ciudad de Cali, y el único filtro de vital importancia era que dichas personas conocieran las empresas Colombina y Harinera del Valle. (Ver diseño de la encuestas en el punto 12.2)

10.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo cuantitativa transversal, ya que fue diseñada con el propósito de describir y conocer las características de consumo y percepción de las marcas Harinera del Valle y Colombina s.a. en Cali. Sin embargo, también cuenta con instrumentos cualitativos como observación y entrevistas.

El tipo de muestreo no probabilístico que se utilizó durante la investigación fue el de conveniencia, debido a que todas las personas fueron contactadas mediante accesibilidad y proximidad de los investigadores.

La muestra de la investigación de Harinera del Valle S.A. son mujeres amas de casa o personas quienes compran el mercado en su hogar. La muestra para Colombina S.A. son adolescentes entre 17 y 22 años de edad que consuman sus productos. El tamaño de la muestra fue de 70 personas para cada una de las compañías, para un total de 140 encuestas.

En primer lugar se realizaron unas encuestas personales y telefónicas de protocolo de uso y de compra, con preguntas que dieran a conocer las marcas recordadas de cada compañía, preferencia por producto, forma de consumo y frecuencia de consumo. La encuesta se les realizó a 48 personas, entre ellas adolescentes, adultos y adultos mayores (esto dependiendo de la marca), 24 sobre Harinera del Valle y 24 de Colombina S.A. Esto se realizó con el fin de tener una perspectiva sobre la percepción de los usuarios con respecto a la organización, para posteriormente, diseñar un formulario y formalizar la investigación con las 140 encuestas realizadas, un nivel de confianza del 95% y un error muestral de 0.0828.

En segundo lugar, se planeó una observación personal en la cual se registró directamente al consumidor con su conducta real al momento de comprar. Además de esto, se analizaron las góndolas donde se encontraban los productos y se observaron datos como, espacio en góndola, promociones, merchandising, competidores, quién y cómo se acercaban a comprar los productos. La observación se llevó a cabo en retails como Super Inter, Olímpica, tiendas de barrio y Almacenes La 14. Este análisis se desarrolló los fines de semana ya que las personas generalmente realizan sus compras estos días.

Por último, también se realizaron entrevistas con directivos de cada una de las empresas. La entrevista tuvo lugar a través de correo electrónico, con trabajadores en el área de mercadeo de la compañía.

10.3.1 Descripción de la muestra:

- **Harinera del Valle**

El tamaño de la muestra es de 70 personas, de las cuales 61 eran mujeres y 9, hombres, en términos de porcentaje, fue 87% y 13%, respectivamente. El tipo de personas que participaron en la encuesta son las que se encargan de hacer las compras o de cocinar en sus hogares, en su mayoría mujeres. El promedio de edad de los encuestados es de 47 años, con una moda de 26 años. El dato mínimo fue de 18 años y el mayor de 65 años

- **Colombina**

El tamaño de la muestra es de 70 personas, de las cuales 49 eran mujeres y 21, hombres, en términos de porcentaje, fue 70% y 30%, respectivamente. La mayoría, eran estudiantes universitarios, ya que las encuestas contienen preguntas de cierto grado de dificultad. Sin embargo, como Colombina cuenta con un portafolio de productos tan variado actualmente, por ejemplo enlatados, salsas y jugos, se tomó en cuenta personas mayores que se encarguen de comprar los alimentos del hogar. El promedio de edad de los encuestados es de 25 años, con una moda de 22 años. El dato mínimo fue de 17 años y el mayor de 53 años.

10.4 FUENTES Y TÉCNICAS UTILIZADAS

10.4.1 Fuentes Primarias

Se utilizaron fuentes primarias externas como consumidores de las marcas y se les realizaron unas encuestas personales y telefónicas con las preguntas estructuradas cerradas, con escala Likert y preguntas demográficas de edad y sexo.

Esta fuente tuvo un alto grado de control por parte de los dos investigadores ya que, en la mayoría de los casos estuvieron presentes. En cuanto a las encuestas telefónicas se obtuvo un control moderado ya que el investigador no puede ver el ambiente en el que se realiza la entrevista (Malhotra, 2008).

10.4.2 Fuentes Secundarias

La investigación también contó con una fuente secundaria interna puesto que se realizaron entrevistas vía e-mail con directivos de cada una de las empresas. Se entrevistaron a Isabel Cristina López Paz, del área de Mercadeo de Pastas La Muñeca; y Diana Prada Streithorst que hace parte del departamento de Mercadeo Corporativo de Colombina S.A.

11. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

11.1. MODELO DEL CUESTIONARIO

Para responder a cada uno de los objetivos planteados, se diseñó el cuestionario con 6 preguntas de calificación cualitativa y dos preguntas demográficas para tener una perspectiva de la muestra. Todas las preguntas fueron cerradas para que las personas pudieran responder claramente sin salirse de los temas. Hubo una pregunta con escala Likert en la cual se debía contestar sobre la variedad, calidad del producto, innovación y tradición de cada empresa (Harinera del Valle Colombina y dos de sus competidores) esta pregunta corresponde a la evaluación más importante de este informe, puesto que permite calificar el nivel de competitividad en el mercado de cada compañía que es uno de los objetivos principales de este estudio.

11.2. INFORMACIÓN DE LA OBSERVACIÓN

Los datos relevantes observados se describirán a continuación de acuerdo al establecimiento. Los aspectos tenidos en cuenta son espacio en góndola, competidores y promociones.

SUPER INTER

- **Colombina**

En el sector de galletas, las marcas que más sobresalen son Noel y Oreo, seguido por Bridge de Colombina y nucita.

Al lado de la sección de galletas está confitería, se venden por paquetes, las marcas que se encontraron son: BonBon Bun, Chocobreak, Coffee Delight (blando), Nucita, SnowMint, Millows, Pirulitos, Tipitin; toda estas marcas son de Colombina. Esta sección tiene mucha competencia como Barrilete, Super

Coco, Jet que hacen parte de Italo, Aldor, Super de alimentos y Nutresa. La góndola que confitería se encontró muy desorganizada no hay división entre una marca u otra.

En la categoría de salsa la marca con más espacio en góndola fue Fruco, sin embargo La Constancia de Colombina tiene más variedad en el producto.

Durante el tiempo de observación una señora compró salsa La Constancia y atún Van Camps (Colombina), mientras que otra pareja escogió atún Isabel.

En las demás categorías no se observaron compras.

- **Harinera**

La categoría para mezclas listas está al lado de las harinas, sin embargo se encuentran en la primera fila del estante, es decir, por encima de la visual de los consumidores. En esta sección está Mezcla para Brownies y Galletas en la parte superior con la competencia de La Corona que también tiene mezclas listas para hacer tortas y brownies.

Debajo de las mezclas (a la altura de los ojos), se observan las harinas, la que más se destaca es la marca propia de Super Inter, seguida por Harinera Haz de Oros.

La Americana y Aguilera estaban debajo de Harina Haz de Oros, pero pertenecen a la misma empresa, otro competidor aparte de Super Inter es La Vecina de Industria de Harinas de Tuluá Ltda. Todas éstas tienen un precio \$ 800 mientras que Haz de Oros es la más cara de la sección con \$ 1.290 pesos.

En la categoría de pastas, La Muñeca tiene el mayor espacio de góndola aproximadamente un metro, sin embargo a la altura de los ojos se encuentra la marca propia Super Inter. Al lado de La Muñeca estaba una salsa para pastas de la misma.

Se observó un empaque especial de Mickey Mouse para niños que sólo lo tenía La Muñeca (éste estaba en la parte de abajo, en la visual de un niño), era pastas con figuras de balones de diferentes deportes.

Los competidores son Conzazoni que tiene más espacio que pastas Doria, Monticello, y Nuria un espacio más reducido.

Una pareja mayor va a la góndola, compara precios y lleva una promoción que tiene La Muñeca de Spaguettis “Super Precio” (también es la única con promociones)

Un señor también escoge tiene pastas La Muñeca.

En la sección de aceites dos personas compran marca Super Inter que lidera la sección. Canola Life casi no se ve, tiene un espacio muy pequeño y es uno de los más costosos.

OLÍMPICA

- **Harinera:**

La Muñeca ocupa casi toda la góndola comparada con Doria, Nuria, Conzazoni, Ramo, Pastas Olímpica entre otras. Los clientes que llegaron a buscar pastas, escogieron entre La Muñeca y Olímpica, la segunda ganaba por precio. Los que escogieron La Muñeca no compararon precio

Harina de trigo Haz de Oros sólo compite con harina de trigo marca Olímpica. No hubo compradores en ese momento de ninguna de las dos marcas.

- **Colombina:**

Bon Bon Bum no compite con ninguna otra marca de bombones. Están en la mitad del espacio de dulces y están visibles para niños y adultos. Coffee Delight compite al lado con varios chocolates de Aldor y Super de Alimentos. Menta Helada compite con Chao pero no están juntas aunque la primera tiene más espacio.

Trululu sobresale de todas las gomas azucaradas. En góndola ocupa un gran espacio al igual que Frunas, y tiene al lado otros caramelos blandos que ocupan un menor espacio. Están muy visibles a los niños.

LA 14

- **Harinera:**

Pastas La Muñeca ocupa el mayor espacio en góndola (casi la mitad del pasillo). Al lado derecho está Pastas Doria con un espacio menor al de La Muñeca. 6 personas compraron productos La Muñeca sin comparar con otras marcas. Llegaron directamente a comprar Noodle macarrones y spaghettis y sólo una persona compro spaghetti integral de Conzazoni. Nuria se encuentra al lado de Doria en un espacio muy pequeño y no es muy visible. Adicionalmente pastas La Muñeca se encuentra en góndolas individuales fuera del área de pastas, en dos pasillos.

Haz de Oros compite principalmente con P.A.N en mezclas para arepas con su marca Doña Arepa y ocupan relativamente el mismo espacio en la góndola donde están los productos de harina para hacer arepas; pero Doña Arepa tiene espacios exclusivos en estanterías fuera de este sector. Por otro lado harina de trigo Haz de Oros compite únicamente con los productos de harina de trigo de Industria de Harinas Tulúa, como la marca harina de trigo La Tuluëña. Sin embargo harina de trigo Haz de Oros ocupa el mayor espacio en la góndola y está más visible.

En la sección de mezclas para tortas y pancakes Haz de Oros también tiene una mayor cobertura en la góndola y está mucho más visible que su competencia como Quaker.

- **Colombina:**

Bon Bon Bum es el caramelo más visible en la góndola de dulces. Ocupa un mayor espacio comparado con Yogueta y PIN POP. Grissly es el más visible entre las gomas y ocupa un mayor espacio en la góndola comparado con Trululu. Menta Helada está al lado de Masti pero ocupa mayor espacio. Choco

Break es el que más se puede notar en toda la góndola, ya que ocupa un gran espacio al lado de Nutresa (Nacional de Chocolates) y al lado de los demás dulces con chocolate donde hay productos de Aldor y Super de Alimentos. Nucita ocupa un pequeño espacio entre los dulces que no son a base de chocolate y no es muy visible. Por otro lado Frunas está al lado de Coffee Delight pero este último más notorio.

TIENDA “PRIMERO DE MAYO”

- **Harinera:**

El producto que más se vende de esta compañía, según el dueño, es la harina de trigo Haz de Oros ya que no tiene disponibles los demás productos como mezclas listas para repostería o productos de Canola Life por que en la sección de mantequilla sólo vendía barra de La Fina.

- **Colombina:**

Los confites de Colombina se encuentran todos al detalle, los dulces que más ven son Bon Bon Bum, chiclets, gomas trululu, barrilete.

También se encontraron helados de Colombina y de Crem Helado.

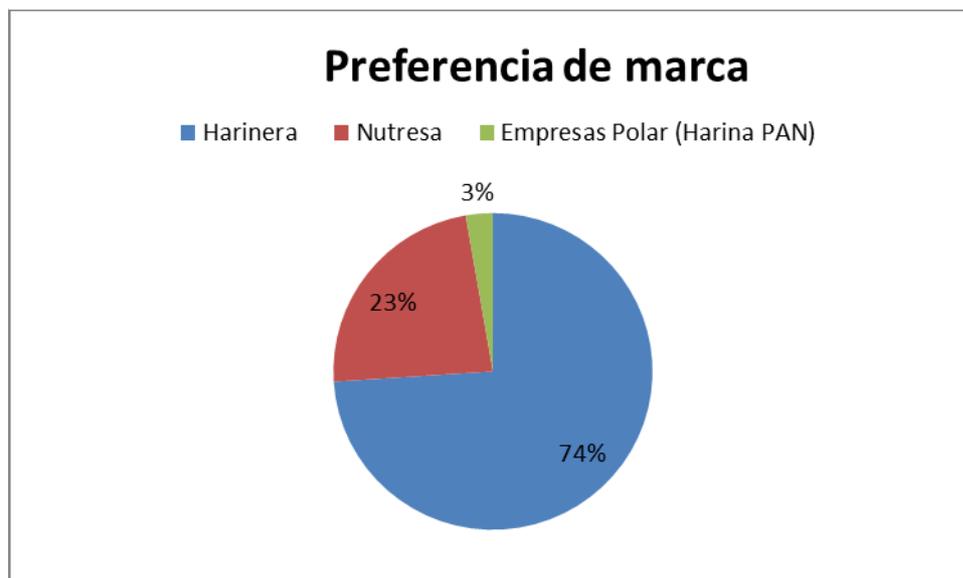
Como la tienda no tiene estantería a la vista del consumidor, en esta ocasión se le preguntó al dueño sobre las salsa, y se encontró que no vendía salsa La Constancia sino Fruco en presentaciones pequeñas.

12. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA

12.1 HARINERA DEL VALLE

En la primera pregunta, el encuestado tenía la opción de preferir una de estas tres marcas, que son Harinera del Valle y dos competidores. Los resultados arrojaron que los de los 70 encuestados, el 74% (54 personas) prefiere Harinera del Valle, el 23% (17 personas) se queda con Nutresa y el 3% de los encuestados (2 personas) prefiere Empresas Polar.

Gráfica 14. Preferencia de marca - Harinera del Valle S.A.



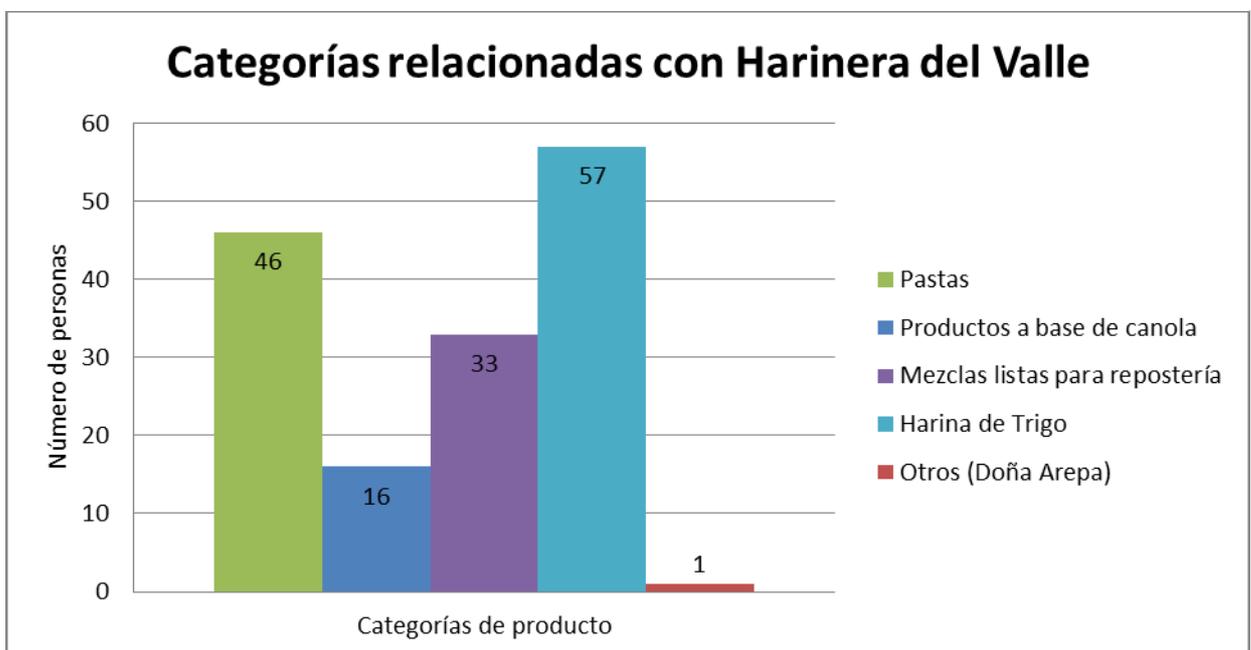
Fuente: Creación propia.

Después de esto se preguntó si la persona consumía productos de Harinera del Valle, el resultado fue que sólo una persona dijo no consumir productos de la marca, lo que quiere decir que el 99% o el resto de los 69 encuestados sí consumían.

Al preguntar la preferencia de marca primero, se procedió a preguntar todo lo relacionado con Harinera del Valle, ya que si esto se hacía primero, podría ocurrir un sesgo en la información. De acuerdo a lo planteado, es necesario saber que categorías relacionan los consumidores con la compañía como tal, el encuestado podía asociar más de una categoría.

Los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 15. Categorías relacionadas con Harinera del Valle

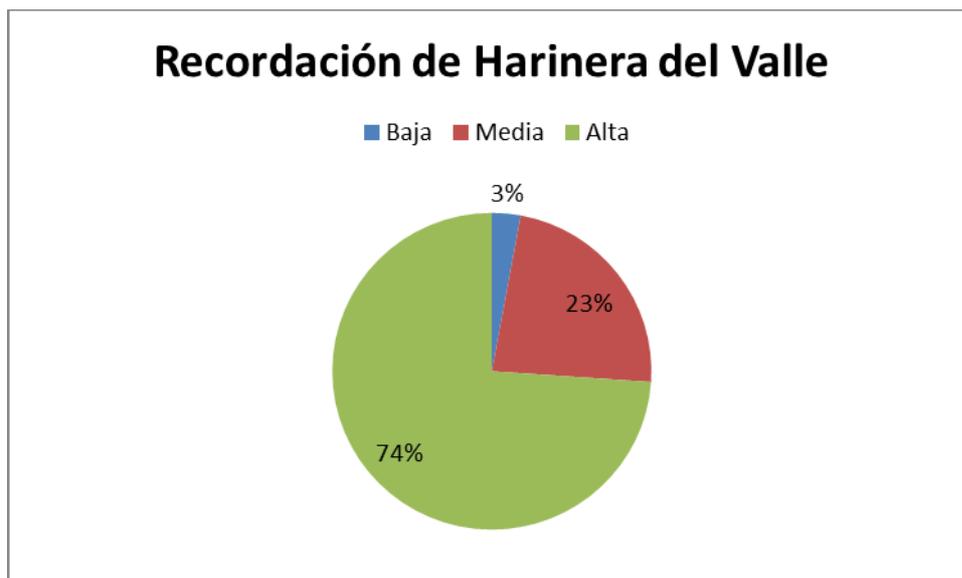


Fuente: Creación propia.

La categoría más relacionada con la compañía fue harina de trigo, seguido por pastas, mezclas listas para repostería, productos a base de canola y en la categoría de otros, una persona lo relacionó con Doña Arepa.

La recordación de la compañía también fue evaluada, preguntándoles a las personas que calificaran el nivel de recordación en alta, media o baja.

Gráfica 16. Recordación de Harinera del Valle.



Fuente: Creación propia.

El 74% (54 personas) de los encuestados tiene una alta recordación de Harinera del Valle. El 23% (16 personas) tiene el nivel de recordación medio y el 3% (2 personas) casi no reconoce a la compañía. De las dos personas que dijeron tener una recordación baja una de ellas fue la que afirmó no consumir productos de Harinera del Valle, y la otra aunque sí consume productos de la empresa, prefirió a Nutresa en la pregunta de preferencia de marca.

Luego de reconocer la preferencia, categorías de producto y recordación, se les preguntó dónde compraban los productos de cada categoría, podrían escoger entre tiendas y supermercados.

Tabla 1. Canales de distribución de acuerdo a la categoría de producto

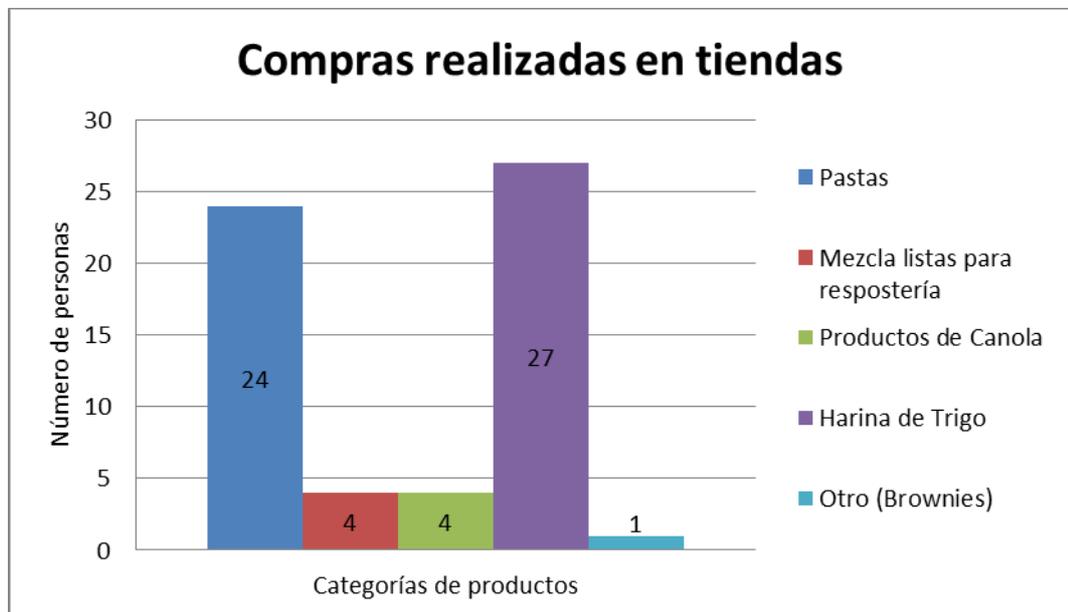
<i>Categorías/Establecimiento</i>	Tiendas		Supermercados		Total	
Pastas	24	30%	55	70%	79	100%
Mezcla listas para repostería	4	11%	34	43%	38	100%
Productos de Canola	4	17%	19	24%	23	100%
Harina de Trigo	27	33%	55	70%	82	100%
Otro (Brownies)	1	33%	2	3%	3	100%

Fuente: Creación propia.

Basándose en que la categoría de harina de trigo es la más fuerte de Harinera del Valle, este resultado coincide con que esa categoría es la más alta en el consumo de los encuestados con un total de 82 personas que compran harina de trigo, en su mayoría en supermercados. En esta tabla se puede apreciar el análisis horizontal, teniendo en cuenta que es importante saber qué canal de distribución utiliza cada consumidor para comprar un producto de cierta categoría.

También se analiza de la siguiente manera:

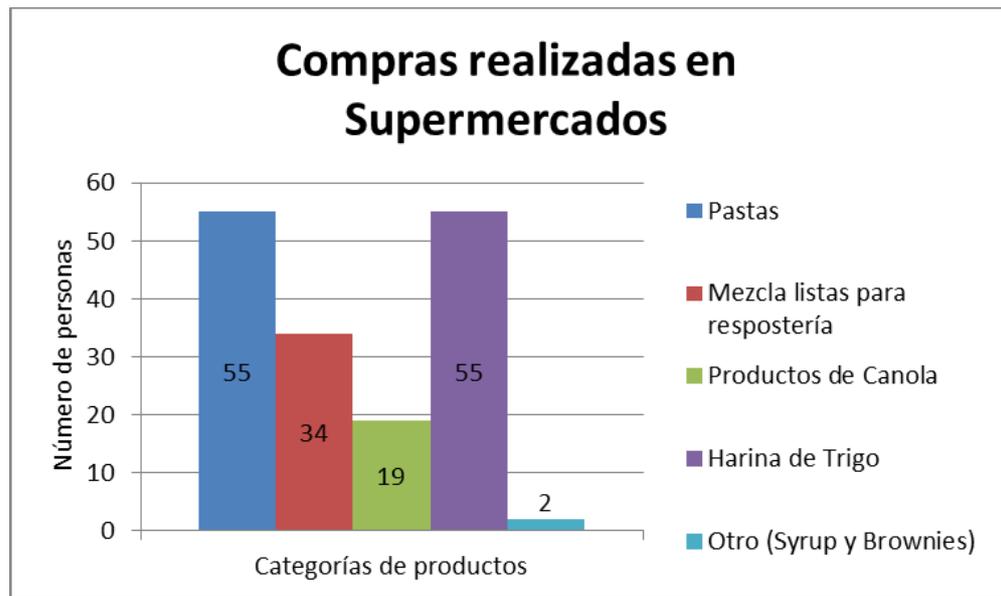
Gráfica 17. Compras realizadas en tiendas - Harinera del Valle



Fuente: Creación propia.

El producto más comprado en tiendas es harina de trigo, seguido por pastas, mezcla lista para repostería y productos a base de canola están iguales y por último en “otros” una persona marcó brownies.

Gráfica 18. Compras realizadas en supermercados - Harinera del Valle



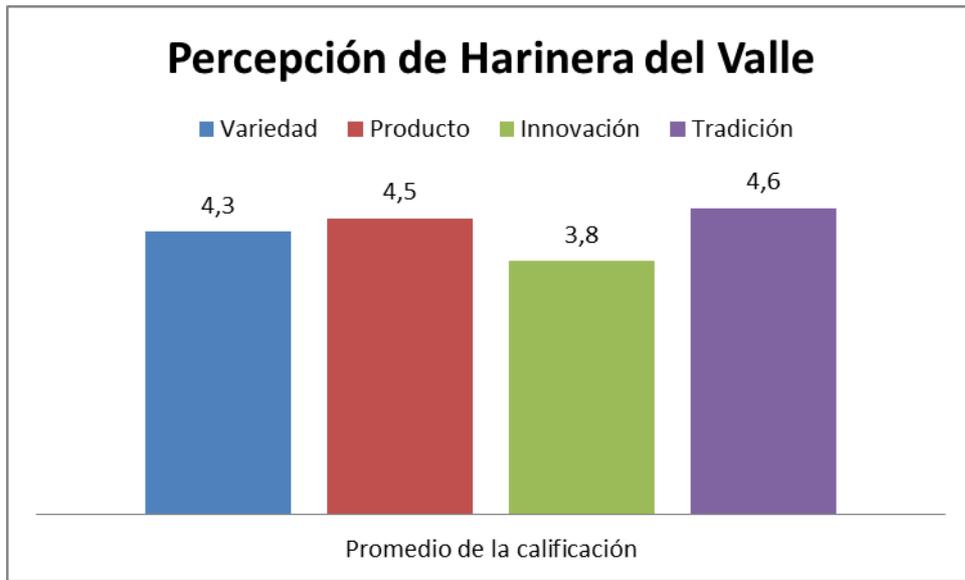
Fuente: Creación propia.

De las compras realizadas en supermercados se igualan las pastas y la harina de trigo, y se encuentra una diferencia de las compras realizadas en tiendas, ya que la mezcla para repostería es mucho mayor a los productos de canola. En la categoría de otros, dos personas resaltaron comprar Syrup y brownies en supermercados.

Al analizar todos los aspectos de Harinera del Valle, fue necesario comprar ciertas características con la competencia Nutresa y Empresas Polar. En esta pregunta, el consumidor podía calificar el nivel de satisfacción, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, los aspectos como, variedad de marca, calidad del producto, innovación y tradición. El encuestado debía calificar cada ítem de las tres compañías.

Estos fueron los resultados de la calificación:

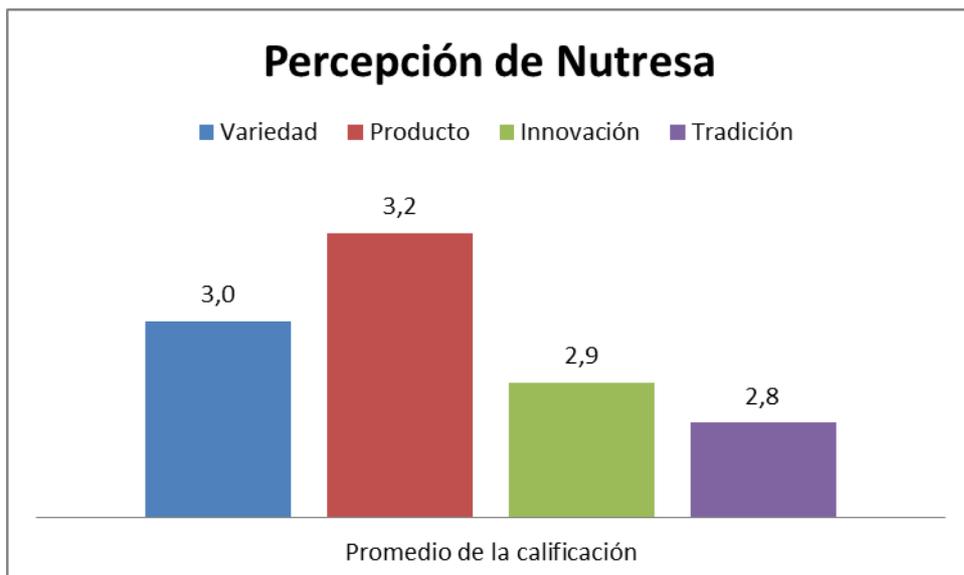
Gráfica 19. Percepción de Harinera del Valle



Fuente: Creación propia.

Se puede decir que los consumidores se encuentran muy satisfechos con la tradición y trayectoria de Harinera del Valle, la calidad y variedad de los productos, y simplemente satisfechos con la innovación de la compañía.

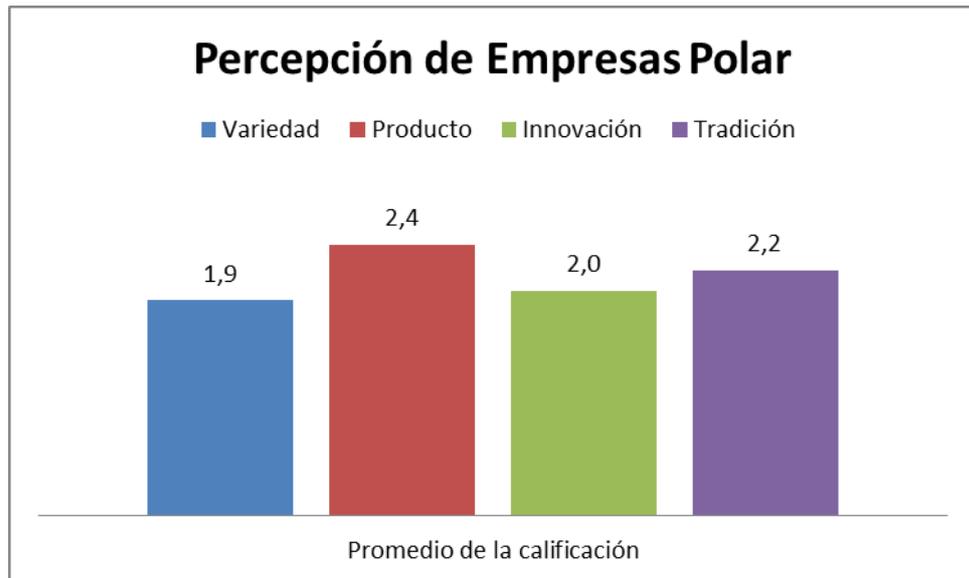
Gráfica 20. Percepción de Nutresa



Fuente: Creación propia.

Según este gráfico, la satisfacción del consumidor es media, no se siente satisfecho ni insatisfecho (3.2) con la calidad de los productos, al igual que con la variedad del portafolio de marcas. La innovación y tradición de la marca son calificadas por los consumidores como pocos satisfechos.

Gráfica 21. Percepción de Empresas Polar

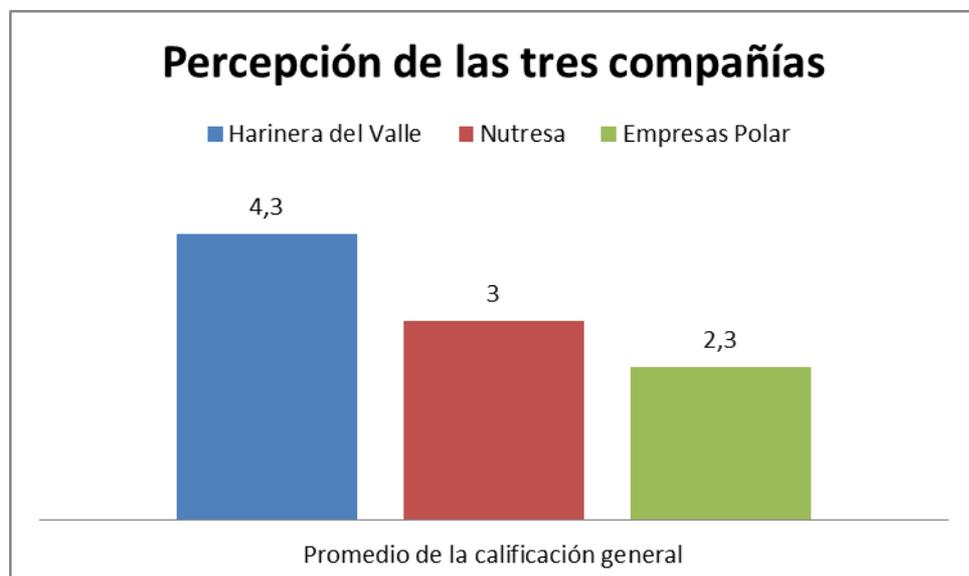


Fuente: Creación propia.

Por otra parte los consumidores se sienten insatisfechos con Empresas Polar por la variedad, calidad del producto, innovación y tradición.

Para ver el promedio total de la satisfacción de las tres compañías está la siguiente tabla.

Gráfica 22. Percepción promedio de las compañías



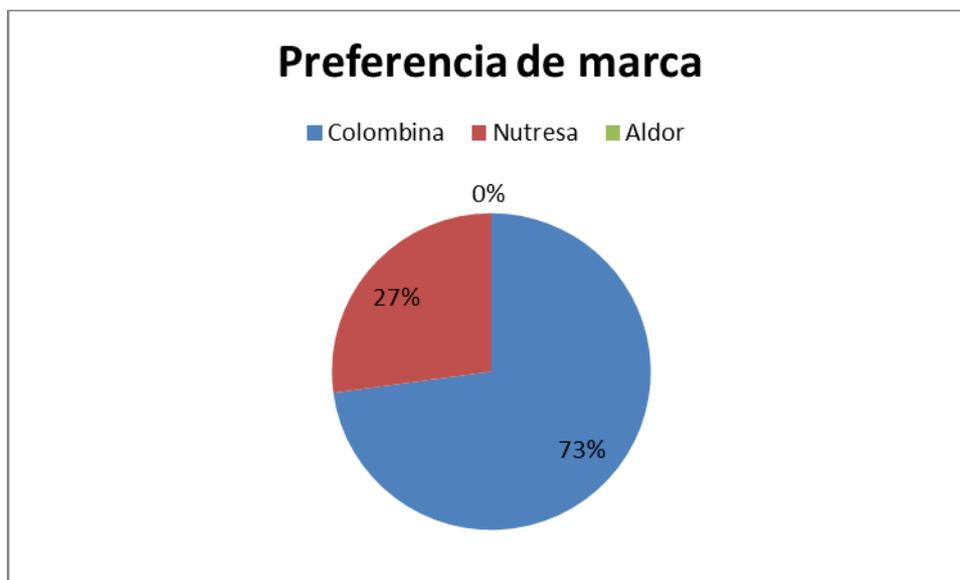
Fuente: Creación propia.

La calificación del nivel de satisfacción de los consumidores hacia Harinera del Valle es bastante satisfactoria con un puntaje de 4,3. Para Nutresa de 3 y Empresas Polar con 2,3. En general las últimas dos deben analizar en qué aspectos son más débiles para poder mejorar la satisfacción del consumidor y poder así, en el futuro, aumentar su recordación de marca, ventas o valor capital de marca.

12.2 COLOMBINA

En la primera pregunta, el encuestado tenía la opción de preferir una de estas tres marcas, que son Colombina y dos competidores. Los resultados arrojaron que de los 70 encuestados, el 73%, equivalentes a 51 personas, afirmaron preferir Colombina sobre Nutresa y Aldor, sin embargo el 27% (17 personas) prefieren Nutresa. Ninguno de los encuestados prefirieron Aldor.

Gráfica 23. Preferencia de marca - Colombina



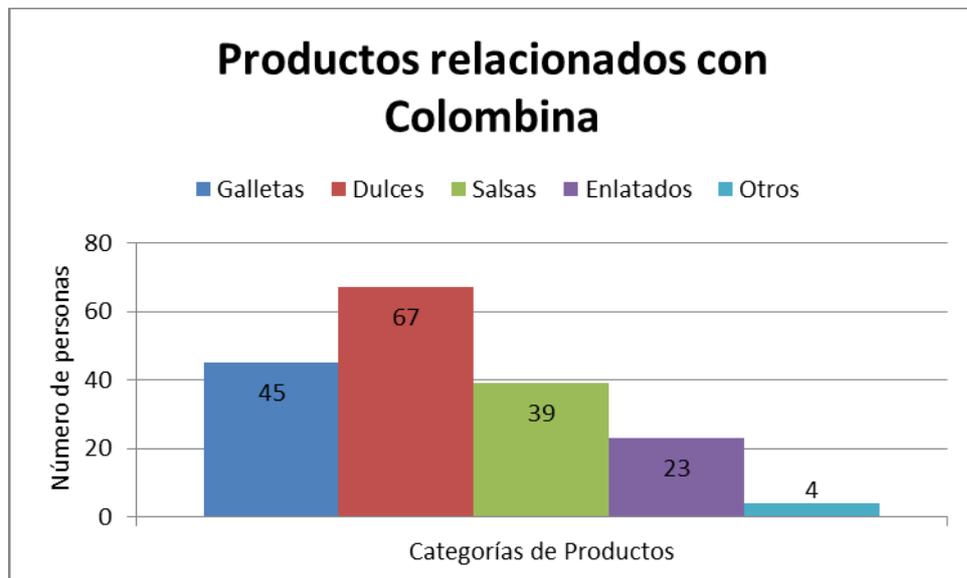
Fuente: Creación propia.

La segunda pregunta en el cuestionario respondía si la persona consumía productos de Colombina, el resultado fue todos los encuestados afirmaron consumir los productos de la marca.

De acuerdo a lo planteado, es necesario saber que categorías relacionan los consumidores con la compañía como tal, el encuestado podía asociar más de una categoría.

Los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 24. Productos relacionados con Colombina



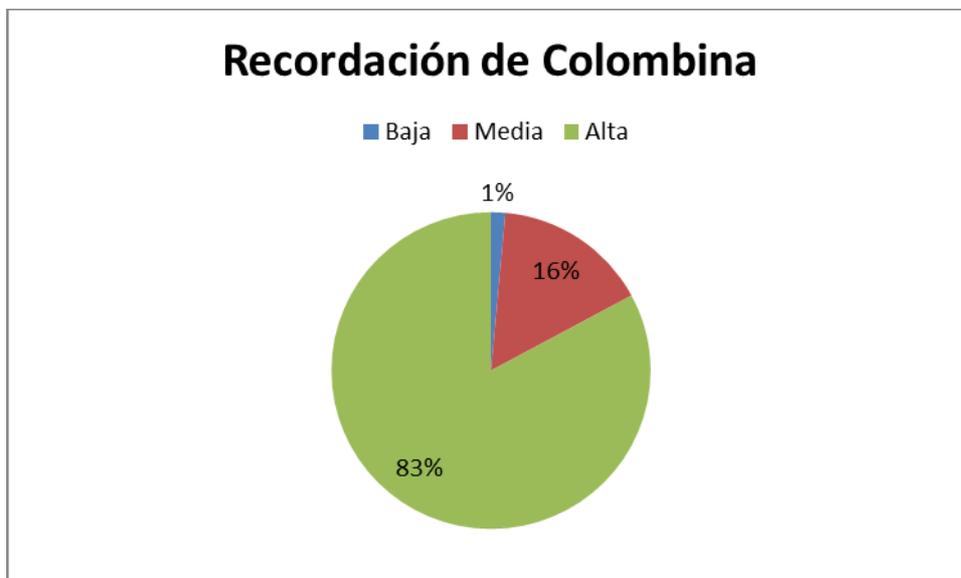
Fuente: Creación propia.

La mayoría de las personas relacionan dulces o confites con la marca Colombina, aunque son muchas personas, Colombina tiene un portafolio de marcas que incluyen la industria de alimentos procesados, por esa razón los encuestados relacionaron también galletas, salsa, enlatados y otros.

En la categoría de “otros” el consumidor podía escribir un producto que faltase, por lo cual dentro de las 4 personas de esta categoría están 3 personas relacionan a Colombina con helados, y la otra con compotas y jugos.

La recordación de la compañía también fue evaluada, preguntándoles a las personas que calificaran el nivel de recordación en alta, media o baja.

Gráfica 25. Recordación de Colombina



Fuente: Creación propia.

Según esto, la recordación de colombina es bastante alta con 58 personas a favor, es decir, el 83% de los encuestados, sin embargo el 16% de las personas respondieron tener una recordación media de la marca y el 1% baja. Es curioso que aunque el 100% de los encuestados digan que consumen productos de Colombina, haya una persona que la recuerde en un nivel bajo.

Luego de reconocer la preferencia, categorías de producto y recordación, se les preguntó dónde compraban los productos de cada categoría, podrían escoger entre tiendas y supermercados, no obstante, hay persona que señalaron comprar productos de Colombina en cines, autoservicios y distribuidores directos.

Tabla 2. Canales de distribución por categoría de producto.

<i>Categorías/Establecimiento</i>	<i>Tiendas</i>		<i>Supermercados</i>		<i>Distribuidor directo</i>		<i>Cines y Autoservicios</i>		<i>Total</i>
Galletas	34	49%	35	50%		0%	1	1%	70
Dulces	49	54%	40	57%	1	1%	1	1%	91
Salsas	9	16%	46	66%	1	1%		0%	56
Enlatados	8	20%	33	47%		0%		0%	41
Otro (Helado)	2	67%	1	1%		0%		0%	3
Total	102		155		2		2		

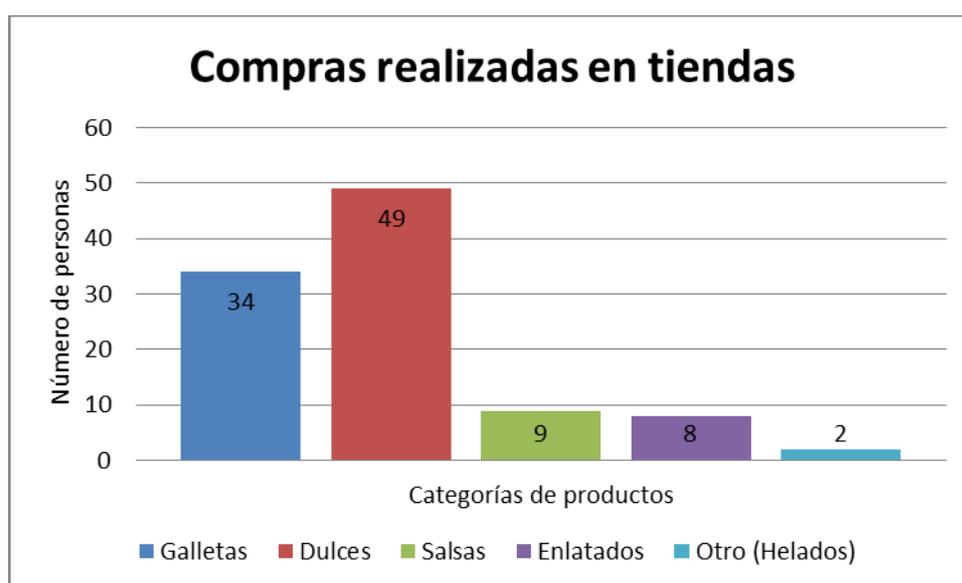
Fuente: Creación propia.

El análisis de los porcentajes son verticales se pueden leer de la siguiente manera, el 49% de las galletas que compran los consumidores son en tiendas, mientras que el otro 50% lo hacen en supermercados, y el 1% en cines y autoservicios.

La categoría que más se compra son los dulces, distribuidos de la siguiente manera, los 54% comprados en tiendas, el 57% en supermercados, 1% con distribuidor directo y 1% en cines y autoservicios.

Del total vertical se puede inferir que la mayoría de los productos (155) se compran en supermercados.

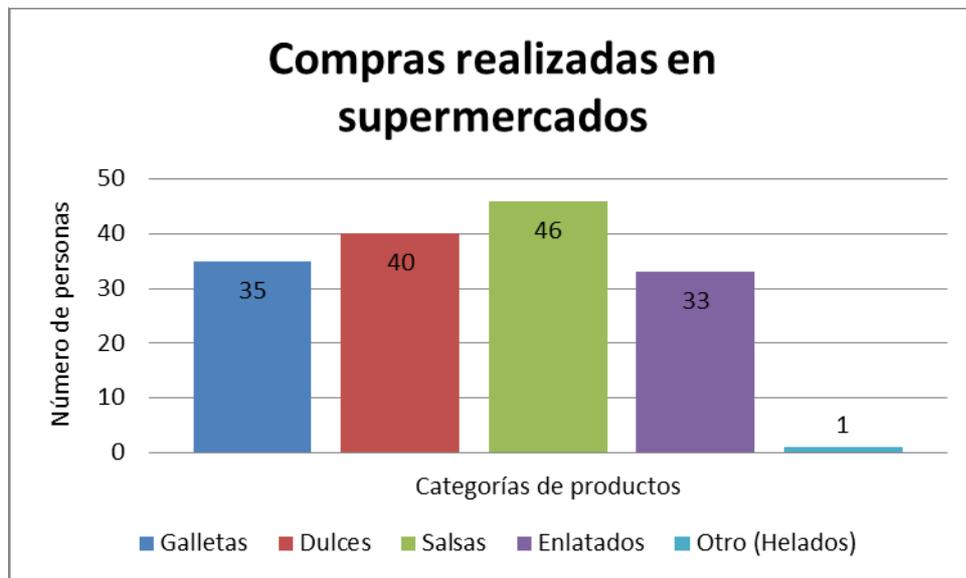
Gráfica 26. Compras realizadas en tiendas - Colombina



Fuente: Creación propia.

De las compras realizadas en tiendas sobresale la categoría de dulces y confites, seguido por galletas, salsas, enlatados y helados (otros).

Gráfica 27. Compras realizadas en supermercados - Colombina



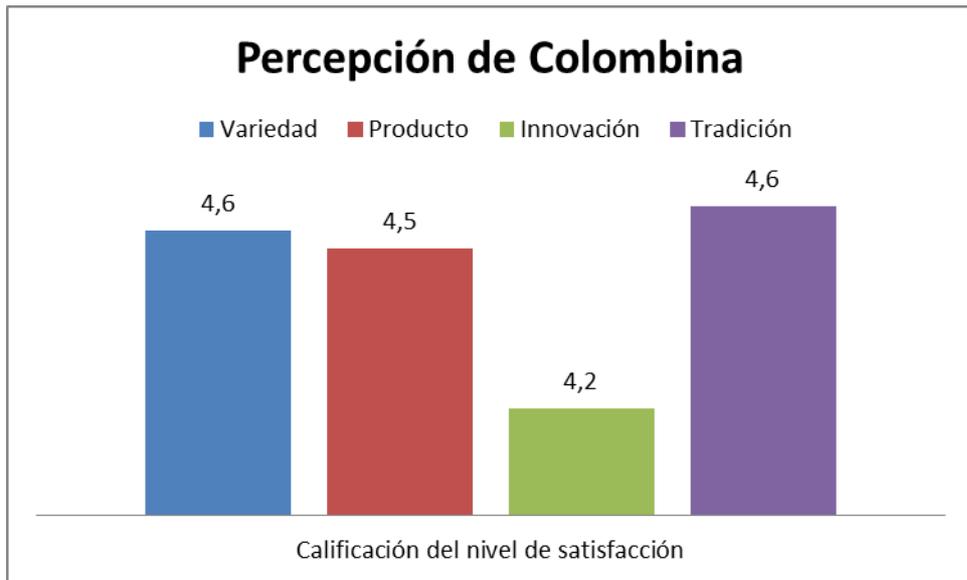
Fuente: Creación propia.

La categoría que más se compra en supermercados es salsas, seguido por dulces, galletas, enlatados y helados (otros).

Al analizar todos los aspectos de Colombina, fue necesario comprar ciertas características con la competencia Nutresa y Aldor. En esta pregunta, el consumidor podía calificar el nivel de satisfacción, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, los aspectos como, variedad de marca, calidad del producto, innovación y tradición. El encuestado debía calificar cada ítem de las tres compañías.

Estos fueron los resultados de la calificación:

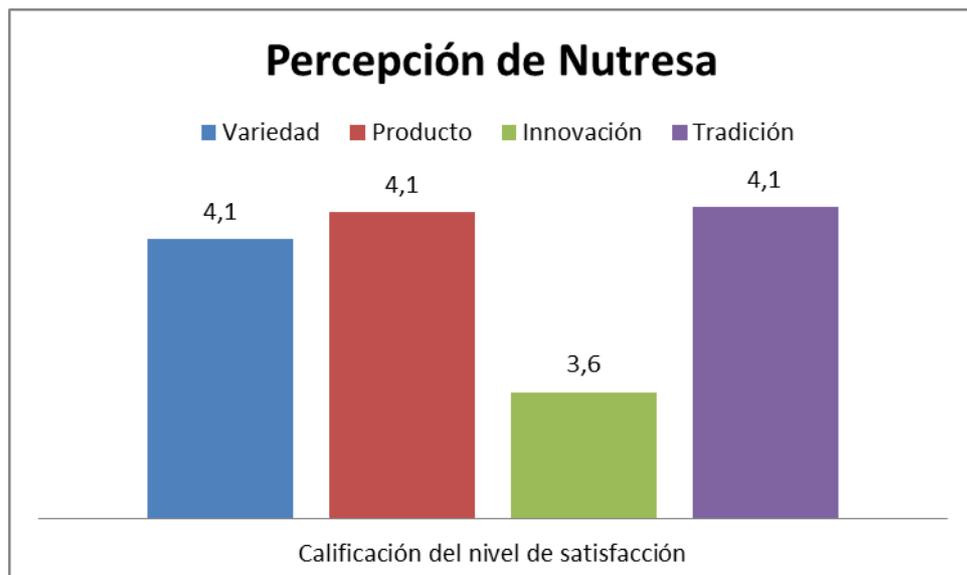
Gráfica 28. Percepción de Colombina



Fuente: Creación propia.

En general el nivel de satisfacción de los clientes es alto para Colombina. El nivel más alto es de la tradición y trayectoria junto con la variedad del producto, esto quiere decir que los consumidores reconocen en cierta medida el portafolio de la marca, por otro lado los encuestados se sienten satisfechos con la calidad del producto y la innovación de la compañía.

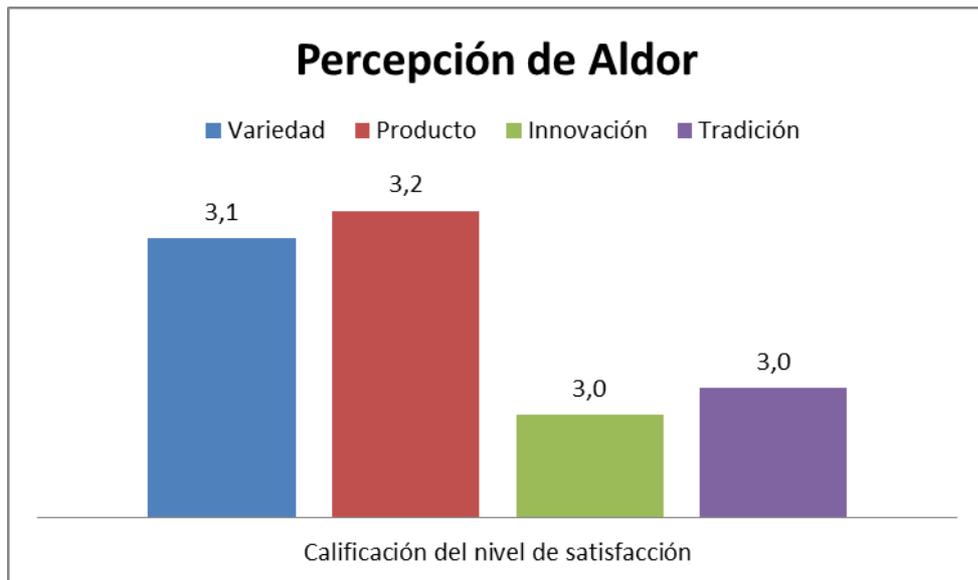
Gráfica 29. Percepción de Nutresa



Fuente: Creación propia.

La calificación del nivel de satisfacción en estas encuestas para Nutresa fue más favorable que cuando se hizo la comparación con Harinera del Valle. La percepción de Nutresa en cuanto a variedad, calidad del producto y tradición es satisfactoria y la de innovación es también satisfactoria en un nivel más bajo.

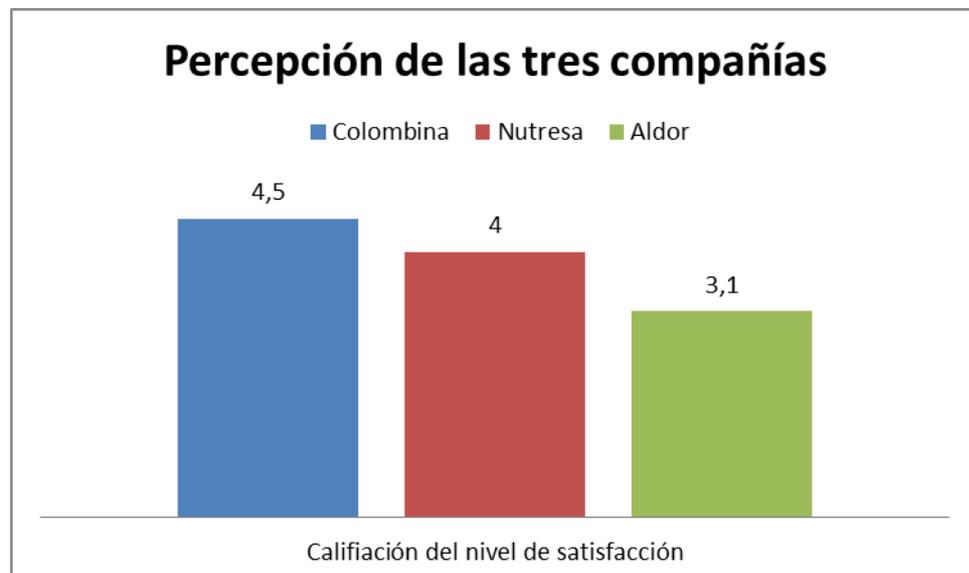
Gráfica 30. Percepción de Aldor



Fuente: Creación propia.

Los resultados para Aldor arrojan que los consumidores no están satisfechos con los ítems relacionados. Todos, en general demuestran que están siendo poco satisfechos.

Gráfica 31. Percepción promedio de la compañía



Fuente: Creación propia.

La calificación del nivel de satisfacción de los consumidores hacia Colombina es bastante satisfactoria con un puntaje de 4,5. Para Nutresa la calificación de 4, subió si se compara con los resultados analizados en Harinera del Valle, esto puede ocurrir porque las personas sienten más afinidad de Nutresa como antigua Compañía Nacional de Chocolates y dan una mayor calificación al asociarlo con dulces que como competencia de alimentos procesados. Por otro lado Aldor obtuvo una calificación de 3,1, lo que quiere decir que tiene a los consumidores poco satisfechos. Comparando las tres empresas, la más competitiva sería Colombina, pero sólo con un 0,5 más que Nutresa.

A continuación encontrará los análisis de cada compañía (Harinera del Valle y Colombina) respecto a la competencia más detallados.

13. MATRICES

13.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos de Harinera del Valle

A partir del análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es posible determinar el atractivo de la industria a la que pertenece la compañía Harinera del Valle. Entre los factores que determinan dicha atraktividad se encuentran:

Oportunidades:

- **Incursión de los productos al mercado internacional:** Colombia se encuentra en un proceso de internacionalización que en algunos sectores de la economía, implica la ampliación de la demanda de sus productos. Es el caso del sector alimenticio (especialmente la industria de alimentos que hace parte de este), en el que, empresas como Harinera del Valle pueden obtener beneficios del comercio a través de tratados de libre comercio u otro tipo de alianzas comerciales de las que está haciendo parte el país.

- **Incremento del mercado nacional:** A raíz del incremento de la oferta de productos de excelente calidad por parte de la empresa, Harinera del Valle tiene la oportunidad de permear regiones donde sus productos no tienen tanta fuerza como la tienen en el Valle del Cauca.
- **Tecnología en el proceso industrial:** La oportunidad de comprar y desarrollar tecnología de punta que permite optimizar los procesos de producción, es una gran oportunidad para la compañía. Es posible encontrar en el mercado, maquinaria útil y que genera mayor eficiencia en la producción, que hace más fácil la recuperación de productos cuando hay problemas con los cambios de clima o cuando simplemente la demanda varía.

Amenazas:

- **Gran cantidad de competidores:** A pesar de que las barreras de entrada en la industria de alimentos son muy altas dados los costos fijos en los que se incurren, la necesidad de crear economías de escala, la tradición que tienen las empresas colombianas en este sector, etc., Harinera del Valle debe enfrentar para algunos de sus productos, una amenaza inminente que es la existencia de fuertes competidores que ofrecen productos de muy buena calidad y a menores precios. Es por esto que para la compañía, los competidores existentes son una gran amenaza tanto en el mercado local, como en el internacional.
- **Productos sustitutos:** Otra amenaza fuerte para la compañía es la competencia indirecta. Con esto se introduce la idea que tienden a tener las personas que buscan comida saludable y de buena calidad y es que las pastas y en general las harinas por ser productos con alto contenido de carbohidratos, son alimentos que engordan. Es así como la imagen de los productos de Harinera del Valle tienen que competir con productos que ofrecen ser sustitutos de los suyos para aquellas personas que desean conservar su figura.
- **Cambio climático:** Evidentemente el cambio climático es un factor que influye en la oferta de productos que están hechos a base de trigo y maíz, pues ésta

materia prima se ve afectada ante temporadas de fuertes lluvias o de intensos veranos. La compañía ha logrado hacerle frente a los cambios abruptos de clima, adoptando tecnologías que permiten optimizar el uso de los recursos disponibles y tener reservas, aun así, sigue siendo un riesgo inherente a su actividad productiva.

Tabla 3. Matriz de evaluación del factor externo de Harinera del Valle

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO EFE			
FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Incurción de los productos al mercado internacional	0,2	2	0,4
Incremento del mercado nacional	0,2	4	0,8
Tecnología en el proceso industrial	0,1	4	0,4
FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	RESULTADO
AMENAZAS			
Gran cantidad de competidores	0,3	1	0,3
Tendencias del consumidor a buscar alimentos bajos en carbohidratos (productos sustitutos)	0,1	2	0,2
Cambio climático	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,2

Fuente: Creación propia.

La Matriz de atractividad o Matriz EFE, arrojó como resultado un 2,2. No es lo que se espera de una compañía como Harinera del Valle, pero esto puede ser explicado por la incidencia tan marcada que tienen las amenazas en el proceso de producción de la compañía, y el largo camino que falta por emprender para aprovechar las oportunidades del entorno.

13.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos de Harinera del Valle

Los factores a resaltar del análisis interno de la empresa Harinera del Valle son:

Fortalezas:

- **Variedad de marcas:** Harinera del Valle al ser una empresa que compite fuertemente en el mercado nacional y tiene participación en mercados internacionales, con mucha tradición en Colombia y principalmente en la región vallecaucana, tiene como gran fortaleza la variedad de productos y marcas que ofrecen en el mercado.
- **Distribución eficiente:** Los canales de distribución de productos de consumo masivo en su mayoría cuentan con buena cantidad de productos de la compañía Harinera del Valle. Es muy notorio que se trata de cubrir el mercado en la mayor magnitud posible y esto abarca diferentes tipos de canales y sistemas de distribución.
- **Calidad de los productos:** En la industria de los alimentos, la calidad juega un papel de vital importancia para el éxito de las organizaciones que trabajan con ellos. Los productos de Harinera del Valle se han caracterizado a lo largo del tiempo por ser productos de excelente calidad y es por esto que en muchas ocasiones los consumidores los prefieren sin siquiera comparar precios con otras marcas competidoras.
- **Trayectoria y experiencia en el mercado:** Los productos de Harinera del Valle son consumidos en su mayoría por amas de casa o por personas que tienen algo que ver en algún momento con la cocina. Es por esto que la tradición ha jugado sido muy importante para que los consumidores prefieran sus productos, pues es una empresa que lleva alrededor de 100 años en el mercado colombiano y se ha dado a conocer de la mejor manera a lo largo de ellos.

Debilidades:

- **Negociación internacional con pastas:** El mercado internacional de pastas es un mercado difícil de penetrar para empresas que no son italianas, es por esto que para Harinera del Valle se convierte en un reto el poder insertarse y exportar de una forma significativa sus productos a base pasta. Lo cual representa una gran debilidad para su desempeño en el exterior.
- **Asociación de marcas con marca sombrilla:** Esta resulta ser una gran debilidad de Harinera del Valle, puesto que los consumidores prefieren abiertamente sus productos sin darse cuenta que son de su propiedad. Es el caso de marcas como Pastas La Muñeca que es ampliamente reconocida en el mercado, pero pocos de sus consumidores saben que pertenece a la compañía Harinera del Valle.
- **Innovación:** Este factor se cuenta como debilidad ya que los encuestados no perciben la innovación de Harinera del Valle. El nivel de satisfacción por parte de los consumidores con ésta característica es de 3,8, es decir, poca satisfacción.

Tabla 4. Matriz de evaluación del factor interno de Harinera del Valle

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO EFI			
FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	RESULTADO
FORTALEZAS			
Variedad de Marcas	0,2	4	0,8
Distribución eficiente	0,1	4	0,4
Calidad de los productos	0,2	3	0,6
Trayectoria y experiencia en el mercado	0,1	3	0,3
FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	RESULTADO
DEBILIDADES			
Negociación internacional con Pastas	0,1	1	0,1
Asociación de marcas con marca sombrilla	0,2	2	0,4
Innovación	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,8

Fuente: Creación propia.

Tras el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa Harinera del Valle, se obtuvo un resultado de 2,8. Este sugiere que se han desarrollado buenas estrategias para cubrir las necesidades de la compañía logrando un buen desempeño en el mercado, pero aún falta aprovechar mejor las fortalezas y recursos de los que dispone la compañía, así como atacar las debilidades, para obtener un mejor resultado.

13.3 Matriz del perfil competitivo de Harinera del Valle

A partir de esta matriz se pueden observar ventajas competitivas de Harinera del Valle con respecto a las dos empresas competidoras en aspectos como:

- **Calidad del producto:** Los productos de Harinera del Valle son reconocidos por su alta calidad y desde el inicio de la compañía en el siglo pasado, ha sido un común denominador que los consumidores los prefieren por esta característica.
- **Variedad:** El portafolio de productos ofrecido por Harinera del Valle es muy amplio y va desde aceite y mantequilla, hasta harina de maíz para hacer arepas o syrup para pancakes. Abarcan una gran cantidad de productos que son reconocidos y preferidos por muchos consumidores.
- **Tradicición:** Harinera del Valle es una empresa reconocida a nivel nacional por su larga tradición de alrededor de un siglo en el mercado colombiano y este es un punto fuerte a favor a pesar de que la Compañía Nacional de Chocolates también tiene gran historia en el país.

Tabla 5. Matriz del perfil competitivo de Harinera del Valle

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
		HARINERA DEL VALLE		NUTRESA		EMPRESAS POLAR	
Factores claves de Éxito	Peso	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Calidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Variedad	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Innovación	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Tradicición	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Espacio en góndola	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Preferencia	0,3	4	1,2	4	1,2	2	0,6
TOTAL	1		3,7		3,5		2,3
1 Debilidad Mayor. 2 Debilidad Menor. 3 Fortaleza Menor. 4 Fortaleza Mayor							

Fuente: Creación propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz del Perfil Competitivo, se puede determinar que la empresa más competitiva de las analizadas anteriormente es Harinera del Valle, con un resultado de 3,7 no muy distante del obtenido por Grupo Nutresa (de 3,5) que ofrece la marca Pastas Doria, y Empresas Polar que ofrece la marca Harina P.A.N.

13.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos de Colombina

A partir del análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es posible determinar el atractivo de la industria a la que pertenece la compañía Colombina. Entre los factores que determinan dicha atraktividad se encuentran:

Oportunidades:

- **Incursión de los productos al mercado internacional:** Colombina actualmente exporta a más de 49 países en todo el mundo, gracias a su alta calidad y carácter innovador. Esto hace que tenga cada vez más oportunidades de expandir su mercado internacionalmente, a medida que se va dando a conocer.
- **Incremento del mercado nacional:** Para Colombina el mercado nacional parece no tener fin, pues si bien sus productos son consumidos por personas de todas las edades, hay muchos de ellos que van dirigidos a los niños. Este amplio rango de edades en el que se encuentran sus consumidores finales, le da la oportunidad de tener siempre una posibilidad de incrementar su oferta en el mercado nacional.
- **Tecnología en el proceso industrial:** Colombina depende del desarrollo de tecnologías en los procesos industriales para tener una línea de fabricación más eficiente optimizando costos.

Amenazas:

- **Gran cantidad de competidores:** El mercado de los dulces y confites en Colombia es bastante amplio y existen empresas que compiten cara a cara con Colombina por los mismos tipos de clientes. A pesar de que Colombina se encuentra muy bien posicionado desde hace tantos años, la existencia de un gran número de competidores seguirá siendo una amenaza latente que por ahora no genera efectos negativos en la compañía.
- **Tendencias de los consumidores:** No solamente los consumidores buscan alimentos bajos en azúcar por los efectos que el consumo de ésta tiene sobre el cuerpo, o por la existencia de enfermedades cada vez más comunes que impiden el consumo de azúcares, sino también por la salud oral. Es frecuente encontrar actualmente en el mercado, productos que le ofrecen a los consumidores sabores dulces pero con muy bajo contenido de azúcar, o con chocolate bajo en grasa. Esto obedece a las tendencias de los consumidores que buscan productos alternativos a los dulces tradicionales como los que ofrece Colombina.
- **Cambio climático:** Claramente el clima afecta a cualquier industria cuya materia prima sean cultivos. En el caso de Colombina, la mayoría de sus productos usa como materia prima el azúcar, o el cacao o cualquier otro producto que necesita un proceso de cultivo especial. Dado esto, los cambios climáticos abruptos y no son previstos, representan una amenaza para la operación de la compañía.

Tabla 6. Matriz de evaluación del factor externo de Colombina

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO MEFE			
FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Incurción de los productos al mercado internacional	0,2	4	0,8
Incremento del mercado nacional	0,2	4	0,8
Tecnología en el proceso industrial	0,1	4	0,4
FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	RESULTADO
AMENAZAS			
Gran cantidad de competidores	0,3	1	0,3
Tendencias del consumidor a buscar alimentos bajos en azúcar	0,1	2	0,2
Cambio climático	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,6

Fuente: Creación propia.

La Matriz de atractividad o Matriz EFE, arrojó como resultado un 2,6. Es un buen resultado, sin embargo se queda corto, pues quiere decir que aún falta aprovechar más las oportunidades e identificar plenamente las amenazas para contrarrestarlas y así continuar con un alto proceso de crecimiento.

13.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos de Colombina

Los factores a resaltar del análisis interno de la empresa Colombina S.A son:

Fortalezas:

- **Variedad de Marcas:** Es posible encontrar más de tres tipos de subsectores del sector de alimentos entre el portafolio de productos que ofrece Colombina. No sólo ofrecen confites y caramelos a base de azúcar, chocolate o café, presentan una amplia variedad tanto de estos dulces como de productos alimenticios para

el hogar como enlatados o conservas. Esto representa una gran fortaleza de la compañía.

- **Distribución eficiente:** Colombina además de utilizar los canales de distribución que utilizan sus competidores, tiene sus propios puntos de distribución y venta, donde se encuentran los principales productos de su portafolio, convirtiéndolo en el único de su sector en tener tiendas propias de la compañía dirigidas al consumidor final.
- **Calidad de los productos:** Durante años, el característico Bon Bon Bum ha sido el bombón preferido en esta región del país y es por esto que en cualquier punto de distribución, sea una plataforma grande o pequeña, se encuentra siempre dicha marca disponible al público. Esto se da, gracias a que no sólo éste, sino todos los productos de Colombina, gozan de ser productos de la mejor calidad.
- **Trayectoria y experiencia en el mercado:** Colombina fue fundada a inicios del siglo pasado cuando el proceso de industrialización en Colombia, entraba en apogeo. Desde la época, ha sido un éxito con cada producto que lanza al mercado, a tal punto que la recordación de marca es altísima entre la población incluso si no son amantes de los dulces. La tradición es un punto a favor de la empresa en la actualidad.
- **Innovación:** Colombina no se ha conformado con mantener los productos que han sido característicos durante toda la historia de la empresa, ha transformado sus campañas publicitarias, y le ha dado valor agregado a sus productos tradicionales y nuevos.

Debilidades:

- **Organización vertical:** La organización vertical de Colombina hace que tenga una estructura muy jerarquizada y rígida. Esta situación se nota en el ambiente

laboral de la compañía y puede ocasionar problemas tanto en el factor interno o externo de la organización.

Tabla 7. Matriz de evaluación del factor interno de Colombina

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO MEFI			
FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	RESULTADO
FORTALEZAS			
Variedad de Marcas	0,2	4	0,8
Distribución eficiente	0,1	4	0,4
Calidad de los productos	0,2	3	0,6
Trayectoria y experiencia en el mercado	0,2	4	0,8
Innovación	0,1	4	0,4
FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	RESULTADO
DEBILIDADES			
Compañía con organización vertical	0,2	1	0,2
TOTAL	1		3,2

Fuente: Creación propia.

Dados el resultado ponderado de la matriz (de 3,2), Colombina hace un muy buen uso de las estrategias diseñadas para tener un excelente desempeño en el mercado. Dichas estrategias, logran cumplir con las necesidades que tiene la compañía, y sobrepasan las debilidades que son muy pocas.

13.6 Matriz del perfil competitivo de Colombina

Por último se encuentra la matriz en la que se pueden observar las ventajas competitivas de Colombina con respecto a dos competidoras fuertes como lo son la Compañía Nacional de Chocolates (Nutresa) y Aldor. Estas ventajas son:

- **Calidad del producto:** A pesar de que tanto Aldor como la Compañía Nacional de Chocolates tienen una buena puntuación en calidad del producto, por medio de un trabajo de observación y otro de encuestas, se pudo determinar que los

productos de Colombina suelen percibirse por los consumidores como los productos de mayor calidad entre los ofrecidos por las tres compañías.

- **Variedad:** Una característica que diferencia a Colombina de las demás es que la variedad en productos es muy amplia y reconocida por los consumidores. Esto se convierte en un factor clave de su éxito no sólo a nivel nacional sino también en otros países donde se venden sus productos.
- **Tradicición:** La empresa Colombina es reconocida como la empresa con mayor tradición en la región entre las tres empresas. Está posicionada en la mente de los consumidores de todas las generaciones y esto hace que en muchas ocasiones sus productos sean los preferidos.

Tabla 8. Matriz del perfil competitivo de Colombina

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
		COLOMBINA		NUTRESA		ALDOR	
Factores claves de Éxito	Peso	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Calidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Variedad	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Innovación	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Tradicición	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Espacio en góndola	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Preferencia	0,3	4	1,2	3	0,9	1	0,3
TOTAL	1		3,9		3,2		2,5

1 Debilidad Mayor. 2 Debilidad Menor. 3 Fortaleza Menor. 4 Fortaleza Mayor

Fuente: Creación propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz del Perfil Competitivo, se puede determinar que la empresa más competitiva de las analizadas anteriormente es Colombina, con un resultado de 3,9 llevando una gran ventaja con respecto a la Compañía Nacional de Chocolates que le sigue en segundo lugar. Es un excelente resultado y ratifica toda la evidencia que se ha encontrado en la investigación.

14. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS UTILIZADAS

- **Harinera del Valle**

Una de las estrategias de Harinera del Valle ha sido impulsar el deporte por medio del patrocinio. Actualmente, Pastas La Muñeca patrocina a la liga nacional de patinaje y al Atlético Junior en Barranquilla. En una entrevista de Dinero.com, el gerente general, en ese entonces (2011), Carlos Arcesio Paz expresó que le apuestan al deporte “porque en el caso de Pastas La Muñeca, el posicionamiento de la marca es que da energía y el deporte es una excelente manera de ejemplificar eso”.

En la misma entrevista, Arcesio Paz dice que el éxito de Harinera del Valle es “Trabajar con patriotismo, de forma responsable, creativamente y con amor a lo que hacemos y al mundo de los alimentos”. También afirma que la estrategia para llegar a mercados donde no tienen mucha presencia es desarrollando una fuerza de ventas especializadas para tiendas y panaderías, que ha llegado a 75.000 tiendas y 9.000 panaderías en todo el país. Actualmente Harinera del Valle tiene su propia red de distribución en las principales ciudades del país.

Así el ex-gerente general de Harinera del Valle explica el mantenimiento de la compañía como una de las principales en el país: “Tener fe en Colombia, basar nuestra estrategia en crecer dentro del país y no dispersar esfuerzos en el exterior... tener como visión corporativa la de ser una empresa de clase mundial, tener una política fuerte de desarrollo humano y hacer productos de calidad”.

- **Colombina**

Por medio de la investigación realizada, se obtiene que una de las estrategias y tácticas utilizadas por Colombina, y según la matriz de Ansoff, es la diversificación, ya que ha ampliado tanto su portafolio que ha llegado a nuevos

consumidores con nuevos productos. La innovación también hace parte de las estrategias, ya que por medio del desarrollo de productos, se posiciona como una compañía que compite en varias categorías de negocio, logrando así, tener una expansión en el mercado, al exportar a 49 países en los 5 continentes.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para Harinera del Valle S.A. según este estudio, sería en primer lugar, reforzar la marca sombrilla, esto para que los consumidores puedan asociar distintos productos de con la marca, a veces cuando se encuestaron a las personas, muchas no sabían si Pastas La Muñeca era de Harinera del Valle, o que los productos de Canola life también le pertenecen a la compañía. Entonces si bien sería una forma de posicionar mejor la marca como marca corporativa, cabe resaltar que hay compañías que prefieren no asociar diferentes marcas con la marca sombrilla.

En segundo lugar puede concienciar a las personas sobre la innovación de los productos, puesto que se calificó como una debilidad de la compañía, porque los consumidores no perciben ese valor en sus productos.

Las recomendaciones para Colombina S.A. es que elabore una campaña que le permita al público conocer más productos, es similar la situación con Harinera del Valle, pero en este caso es más grave, ya que las personas asocian Colombina sólo con dulces, cuando en realidad también compite en la categoría de salsa y conservas, enlatados, café, jugos y galletas.

Otro aspecto a tener en cuenta es que aunque tres personas de los 70 encuestados mencionaron helados de Colombina, en realidad en los puntos de venta no hay mucha publicidad ni campañas publicitarias que refuercen este producto.

Una recomendación importante es que aunque entre los dos competidores para este estudio (Nutresa y Aldor), Colombina se destaque, la diferencia junto con Nutresa no es mucha, razón para aplicar estrategias que promuevan más la marca y sacar más ventaja a sus comteridores.

CONCLUSIONES

- El éxito y la competitividad de Harinera del Valle y Colombina están determinados por tres pilares básicos: La alta calidad que caracteriza sus productos, La capacidad para ofrecer un portafolio amplio de ellos llegando a los consumidores a través de una gran variedad y un último concepto que es compuesto: el hecho de ser empresas tradicionales, con alrededor de un siglo haciendo parte del mercado colombiano, no dejan de innovar tanto en la presentación de sus productos, como en la oferta de los mismos.
- Los consumidores de productos de Colombina, tienen una alta recordación de sus marcas, y tienden a reconocer que ésta compañía ofrece un amplio portafolio de productos diferenciados y que no sólo produce dulces y confites. A diferencia de los consumidores de los productos de Harinera del Valle, cuya percepción de la empresa (en su gran mayoría) se basa más que todo en una marca en especial que es Haz de Oros, y no tienden a tener presente la gran variedad de productos que ofrece la empresa.
- Tanto Harinera del Valle como Colombina han logrado más que mantenerse en el mercado, convertirse en empresas líderes de la industria alimenticia gracias a que son supremamente competitivas. Cada una ha desarrollado ventajas competitivas importantes con respecto a sus competidoras como establecer un estándar de calidad muy alto y difícil de superar para los productos que ofrecen, o implementar tecnología de última generación que permite optimizar sus procesos de producción.
- Harinera del Valle y Colombina son las empresas más competitivas de los subsectores molinería y confites respectivamente, en comparación con Empresas Polar y Grupo Nutresa y Aldor. A pesar de que Grupo Nutresa con Pastas Doria resulta ser bastante competitiva, la variedad ofrecida por Harinera del Valle con su portafolio de productos es muy valorada por los consumidores y la sitúa en el primer lugar. De igual manera Grupo Nutresa con La Compañía

Nacional de Chocolates es muy competitiva al lado de Colombina y una vez más la variedad ofrecida por esta última, marca la gran diferencia entre ella y sus competidoras.

- Tanto Harinera del Valle como Colombina, son empresas que han desarrollado grandes fortalezas y es más fácil reconocer en ellas dichas fortalezas, que sus debilidades. Es algo que han logrado gracias al grado de competitividad que han alcanzado en casi un siglo de operación en la región vallecaucana.

ANEXO 1: ENCUESTA DE HARINERA DEL VALLE

Esta encuesta es hecha por estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Icesi, con el objetivo de complementar información del proyecto de grado “Factores clave de éxito y competitividad de las empresas vallecaucanas”. La información que usted proporcione será utilizada con fines académicos únicamente.

1. ¿Cuál de estas compañías usted prefiere? Marque con una X. (Única respuesta)
 - a. Harinera del Valle
 - b. Nutresa (Pastas Doria)
 - c. Empresas Polar (Harina P.A.N)

2. ¿Consume usted productos de **Harinera del Valle**?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Qué productos relaciona con la empresa **Harinera del Valle**? Marque con una x todas las que considere. (Múltiple respuesta)

a. Pasta	
b. Productos a base de Canola	
c. Mezclas listas para repostería	
d. Harina de Trigo	
e. Otros ¿cuál?	

4. ¿Qué tanto recuerda a la marca **Harinera del Valle**? Marque con una X. (Única respuesta)

a. Alta recordación	
b. Media recordación	
c. Baja recordación	

5. ¿Dónde compra usted los productos de **Harinera del Valle**? Marque con una X todas las que considere. (Múltiple respuesta)

	Tiendas	Supermercados	Otro ¿cuál?
Pastas			
Mezclas listas para repostería			
Productos de Canola			
Harina de trigo			
Otros ¿cuál?			

6. Califique el grado de satisfacción de las siguientes compañías en cada uno de los ítems de la izquierda, siendo 1 Muy Insatisfecho y 5 Muy Satisfecho.

	Harinera del Valle	Nutresa (Pastas Doria)	Empresas Polar (Harina P.A.N)
Variedad	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Producto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Innovación	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tradición	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Género: F __ M __

Edad: _____

ANEXO 2: ENCUESTA DE COLOMBINA

Esta encuesta es hecha por estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Icesi, con el objetivo de complementar información del proyecto de grado “Factores clave de éxito y competitividad de las empresas vallecaucanas”. La información que usted proporcione será utilizada con fines académicos únicamente.

1. ¿Cuál de estas compañías usted prefiere? Marque con una X. (Única respuesta)
 - a. Colombina
 - b. Nutresa (Compañía Nacional de Chocolates)
 - c. Aldor

2. ¿Consumo usted productos de **Colombina**?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Qué productos relaciona con la empresa **Colombina**? Marque con una x todas las que considere. (Múltiple respuesta)

a. Galletas	
b. Dulces	
c. Salsas	
d. Enlatados	
e. Otros ¿cuál?	

4. ¿Qué tanto recuerda a la marca **Colombina**? Marque con una X. (Única respuesta)

a. Alta recordación	
b. Media recordación	
c. Baja recordación	

5. ¿Dónde compra usted los productos de **Colombina**? Marque con una X todas las que considere. (Múltiple respuesta)

	Tiendas	Supermercados	Otro ¿cuál?
Galletas			
Dulces			
Salsas			
Enlatados			
Otros ¿cuál?			

6. Califique el grado de satisfacción de las siguientes compañías en cada uno de los ítems de la izquierda, siendo 1 Muy Insatisfecho y 5 Muy Satisfecho.

	Colombina	Nutresa (Compañía Nacional de Chocolates)	Aldor
Variedad	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Producto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Innovación	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tradición	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Género: F __ M __

Edad: _____

BIBLIOGRAFÍA

- Arango, B. L. (s.f.). *Banrep Cultural*. Recuperado el 12 de mayo de 2014, de Biblioteca Virtual:
<http://www.banrep cultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/economia34.htm>
- Dichiara, R. O. (2005). *Economía Industrial: Conceptos y Aplicaciones*. Bahía Blanca, Argentina: Ediuns.
- Felsinger, E., & Runza, P. M. (Septiembre de 2002). *Universidad de CEMA*. Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de Maestría en Dirección de Empresas: http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger_MADE.pdf
- Flores, R. (2014). *EL PODER DE CUANTO LO DESEAS: El Éxito Sucede Cuando Sabes Lo Que Quieres Y Lo Quieres De Verdad*. Bloomington: Palibrio LLC.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (1997). *Economía Internacional: Teoría y Política*. McGraw Hill: Madrid.
- Larraín, F., & Sachs, J. (2002). *Macroeconomía en la Economía Global*. Buenos Aires: PEARSON EDUCATION S.A.
- Mello, F. (2004). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Enfoque Integral*. Mexico D.F: LIMUSA S.A.
- Porter, M. (Enero-Abril de 2005). *IESE Business School - Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de
http://www.iese.edu/es/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad_es.html
- Santos, D. D. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Diaz de Santos.
- Vicerrectoría, A. U. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de Dirección Nacional de Innovación Académica:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

- Piestrak, D. (1990). *Los siete factores clave del Marketing Estratégico: la batalla competitiva*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Porter, M. (1985). *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (5ed). Argentina: Javier Vergara Editor S.A
- Página Web oficial, Harinera del Valle S.A. Recuperado el 28 de 10 de 2013
- Página Web oficial, Colombina S.A. Recuperado el 28 de 10 de 2013
- DANE. (Agosto de 2013). *DANE*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de Informe de Coyuntura Económica Regional:
http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER_Valle%20del%20Cauca_2012.pdf
- Roberto Arango Delgado, P. d. (Febrero de 2012). *Observatorio del Valle*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de
<http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2011/12/Logros-y-desaf%C3%ADos-sociales-del-Valle-del-Cauca-Dr.-Roberto-Arango-Delgado1.pdf>
- Báez , J. (2012). *Investigación cualitativa* (Segunda ed.). (ALFAOMEGA, Ed.) Madrid: ESIC.
- Benassini, M. (2009). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, Enfoque para América Latina* (SEGUNDA ed.). Naucalpan, Edo. de México: PEARSON, Practice Hall.
- Jr., G. A. (2003). *Investigación de mercados* (Cuarta ed.). México D.F: THOMSON.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Bonilla, M. G., & Ramirez J., J. C. (2005). *Elementos estratégicos para afianzar y mejorar la competitividad del Valle del Cauca*. Bogotá.
- Fred, D. (). *Conceptos de Administración Estratégica* (11ª Ed.).
- Boletín N° 12, DANE (2013). PRODUCTO INTERNO BRUTO, Cuarto trimestre de 2012 – Base 2005. Disponible en: HYPERLINK
"http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf"

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf

- BOLETIN DE PRENSA, DANE (2012). CUENTAS DEPARTAMENTALES – BASE 2005. Disponible en: HYPERLINK "http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Resultados_2011.pdf"
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Resultados_2011.pdf
- BOLETIN DE PRENSA, DANE (2011). ENCUESTA ANUAL MANUFACTURERA
- BOLETIN DE PRENSA, DANE (2010). ENCUESTA ANUAL MANUFACTURERA
- Comunicado de prensa, DANE (2013). Producto Interno Bruto, Primer Trimestre de 2013. Disponible en: HYPERLINK "http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim13.pdf"
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim13.pdf
- COALICIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA COLOMBIANA. Informe sobre el desempeño reciente de las ramas manufactureras clasificadas por el DANE.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2011). Balance Sector Industrial 2011. Disponible en: HYPERLINK "https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcI_gbw%3D&tabid=1436"
https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcI_gbw%3D&tabid=1436
- Informe, ANDI (2012). Balance 2012 y Perspectivas 2013. Disponible en: HYPERLINK "<http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>"
<http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2013). DINÁMICA DE LA ECONOMÍA MUNDIAL Y COMPORTAMIENTO EN COLOMBIA I trimestre de 2013. Disponible en: HYPERLINK "<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=66955>"
www.mincit.gov.co/descargar.php?id=66955
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2012). Valle Del Cauca. Disponible en: HYPERLINK "<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=57415>"
www.mincit.gov.co/descargar.php?id=57415
- Morcillo, P. (1993). *La Dirección Eficiente*. Pirámide.
- Muñoz, Ó., & Moure, C. (09 de 05 de 2012). *EOI*. Recuperado el 28 de 10 de 2013, de <http://www.eoi.es/wiki/index.php?oldid=8231>
- Oportunidades Comerciales en Estados Unidos: Confitería. PROEXPORT.
www.proexport.com.co/sites/default/files/informe_confiteria_.pdf