

UNIVERSIDAD
ICESI

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

PROYECTO DE GRADO

ÁLVARO JOSÉ FERNÁNDEZ
PAOLA ANDREA GÓMEZ HOYOS

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
2014

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

**ÁLVARO JOSÉ FERNÁNDEZ
PAOLA ANDREA GÓMEZ HOYOS**

PROYECTO DE GRADO

Profesora:

Eva Orietha Rodríguez

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI**

2014

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES
2. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN
3. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN
4. DELIMITACIÓN
5. OBJETIVOS
 - 5.1. OBJETIVOS GENERALES
 - 5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
6. MARCO DE REFERENCIA
 - 6.1. MARCO TEORICO
 - 6.2. MARCO CONCEPTUAL
7. ESTADO DEL ARTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO
 - 7.1 CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO
 - 7.1.1 COMPETITIVIDAD
 - 7.1.2 FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD
 - 7.1.3 NIVELES DE LA COMPETENCIA
 - 7.1.4 MODELOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
 - 7.1.5 LA COMPETITIVIDAD Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
 - 7.1.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO
8. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS
9. ANÁLISIS DEL SECTOR
 - 9.1 REFERENCIA HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS
 - 9.2 AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR
 - 9.2.1 LAS EMPRESAS Y LAS MARCAS QUE COMPITEN EN EL SECTOR
 - 9.2.1.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SECTOR (BENCHMARKING)
 - 9.2.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

- 9.2.2.1 PODER DE LOS COMPRADORES
- 9.2.2.2 LA AMENAZA DE NUEVOS
COMPETIDORES
- 9.2.2.3 PODER DE LOS PROVEEDORES
- 9.2.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS
- 9.2.2.5 RIVALIDAD E INTENSIDAD DEL SECTOR

10. ANÁLISIS DE LOS COMPREDORES Y LOS CONSUMIDORES

- 10.1 ¿QUIENES SON LOS CLIENTES?
- 10.2 ¿QUÉ COMPRAN Y CÓMO LO COMPRAN?
- 10.3 ¿CUANDO LO COMPRAN?
- 10.4 ¿CUÁLES SON LAS RAZONES DE COMPRAR?
- 10.5 ¿CÓMO LO SELECCIONAN Y PORQUE LO PREFIEREN?

11. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS UTILIZADAS

12. METODOLOGÍA

- 12.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN
- 12.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN
- 12.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
- 12.4 FUENTES Y TÉCNICAS UTILIZADAS

13. ELABORACIÓN DE CASOS

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

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

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

2. 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.

3. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:

¿Cuáles son los factores clave de éxito y de competitividad de las empresas del Valle de Cauca?

4. DELIMITACIÓN

La presente investigación está dirigida al análisis de los factores claves de éxito y competitividad 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.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar los factores claves de éxito y competitividad de las empresas vallecaucanas destacadas por su desempeño en el mercado colombiano para el 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
- Definir las ventajas y desventajas que se presentan dentro de la competitividad de las empresas vallecaucanas.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

Desde el principio de la era industrial, las cabezas dirigentes de empresas se han preocupado por implementar estrategias que ayuden a mejorar la productividad de la misma. Para esto, dichas entidades han invertido un gran capital en investigación y desarrollo, tratando de encontrar un factor que los diferencie de los demás y los haga reconocer como una organización competitiva en el mercado. Así como a finales del siglo XIX principios del XX, el ingeniero norteamericano Frederick Taylor, conocido como el padre de la administración científica, se preocupó por desarrollar un modelo que mejorará la producción e incrementará la productividad, basado en un método organizativo fundamentado en el estudio científico y el control del trabajo. Muchos de los investigadores de hoy en día, han encontrado maneras por medio de las cuales caracterizarse como una empresa única y conformarse como un caso de éxito en el entorno en el que se encuentra.

La investigación estará basada en diferentes teorías que han surgido con el pasar de los tiempos, relacionadas con como la competitividad de una empresa puede llegar a determinar enormemente el rumbo de la misma y como existen casos de éxito que evidencian la importancia de ser una organización reconocida como competitiva tanto en su mercado objetivo como dentro de sus competidores.

Son muchas las teorías existentes acerca del tema. Sin embargo, esta investigación girara en torno a quien se conoce hoy en día como el padre de la competitividad, Michael Porter, que asegurando que la competitividad de una empresa está mucho más determinada por la industria y el entorno externo que por las actividades internas que se puedan realizar al interior de la

organización, creo la teoría de las 5 fuerzas competitivas. Esta ideología nos habla acerca de la importancia de comparar las empresas con los competidores directos o líderes del mercado y del mismo modo, recalca la importancia de tener muy presente factores como los productos sustitutos que pueden llegar a entorpecer las operaciones, los nuevos entrantes que quieren adoptar una porcentaje de participación importante en el mercado, el poder de los compradores o distribuidores y finalmente las relaciones que se tienen con los proveedores, parte muy importante de la cadena de valor de cualquier organización.

Bajo este modelo y evidenciando como cada empresa que va a ser estudiada está posicionada en relación a los factores citados, la labor de determinar su competitividad será muy puntual y nos colaborara a sacar conclusiones que respondan fielmente a los objetivos que se postularon durante el planteamiento de la investigación.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

- **COMPETITIVIDAD:** La competitividad se entiende como la relación entre entidades bien sean públicas o privadas, organizaciones, personas naturales, ciudades, países, etc. para ofrecer el mejor servicio y obtener los mayores resultados de forma equiparable con respecto al resto del mundo. La competitividad de una empresa dependerá de la gestión propia y la administración de sus servicios al exterior. Aun así, en una empresa existen dos tipos de competitividad: la interna y externa. Internamente, los trabajadores deben estar cualificados y preparados para su posición a fin de hacer su trabajo lo mejor posible, pero también es importante la innovación destinada a una competitividad exterior, a un mercado saturado y que cada vez es más completo en su cualificación y también en su servicio. Una empresa, para ser competitiva, siempre debe tener en mente la renovación, ajustarse a lo que el mercado necesita en ese momento y mantenerse informada de los cambios del mismo

- **PRODUCTIVIDAD:** La productividad busca mejorar los resultados sin incrementar los recursos a utilizar, lo cual provoca en una mayor rentabilidad para la empresa. La competitividad y productividad son dos términos que van estrechamente ligados.

Actualmente, la competitividad de un país está estrechamente relacionada con su capacidad de producción principalmente industrial. En un mundo que cada vez requiere más automatización, la tecnología punta es la clave para estar en la cumbre de la productividad y competitividad.

- **ÉXITO:** El concepto se refiere al efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento. Su raíz se hace más o menos evidente según el contexto en que usemos esta palabra, ya que muchas veces expresa “sobresalir”, “salir por encima de la competencia”, entre otras.
- **GLOBALIZACIÓN:** Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.
- **FIDELIDAD:** La fidelidad es la capacidad espiritual, el poder o la virtud de dar cumplimiento a las promesas. Prometer es una acción soberana; revela una gran soberanía de espíritu, ya que exige decidir hoy lo que se va a hacer en adelante, bajo condiciones que no se pueden prever. El que promete corre un serio riesgo porque se compromete a actuar de la forma que hoy juzga óptima en situaciones que pueden llevarle a pensar y sentir de modo distinto. El que es fiel cumple la promesa a pesar de los cambios

en las ideas, las convicciones y los sentimientos, que pudiera provocar el tiempo.

7. ESTADO DEL ARTE:

LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

Al sur-occidente de Colombia, se encuentra situado el Valle del Cauca, departamento que ha sido considerado como uno de los más grandes potenciadores de la economía colombiana hasta el momento. Sin embargo, a pesar de su importancia, no existen muchas investigaciones o antecedentes acerca de los factores fundamentales que han marcado el rumbo exitoso de las empresas que operan en dicha región. A pesar de que no existen investigaciones con el mismo direccionamiento, diversas revistas y entidades se han esforzado por recopilar datos acerca de las empresas emblema del Valle, las empresas que lideran el mercado, sector al que pertenecen y las actividades que han hecho de ellas las grandes organizaciones que son hoy por 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 potencia del país, la actividad económica y de infraestructura se ha quedado un paso atrás. Sin embargo, 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, en la industria de alimentos, bebidas y tabaco, es un renglón importante y este aporta un 16% del valor agregado a nivel nacional, igualado por Antioquía y únicamente superado por Bogotá.

Existen varias teorías de por qué, algunas empresas son capaces de reinventarse y cambiar todo su modelo de negocio para cumplir el objetivo de

superar las crisis. A comparación de otras, que no están lo suficientemente preparadas para soportar los cambios tan rápidos del entorno, provocados por una globalización en la cual están inmersas cada una de las empresas existentes.

En el caso específico del Valle del Cauca y de acuerdo con las declaraciones de empresarios que han sido reconocidos por tener entes jurídicos exitosos, con características flexibles, innovadoras y capacidad para enfrentar las adversidades. Uno de los factores más importantes, que han dado lugar a ese señalamiento de éxito hacia las empresas, es la relación que establece la organización con su público objetivo. Como cada una de esas empresas exitosas en esta región, se ha logrado compenetrar con sus consumidores y han generado un gran nexo desde el individuo hacia la marca. Así como lo expresó Ricardo Obregón Trujillo, presidente de Carvajal S.A. “nos anticipamos a las necesidades”. O también como dijo Mauricio Alford, director general de JGB, “nuestro mayor activo: fidelidad”. Son la forma de cómo se acercan a los clientes, la relación que han establecido con ellos y la efectividad en las operaciones o sus propios factores claves que diferencian a las empresas exitosas de las demás.

En un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y, cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para, a su vez, lograr mejores resultados.

En el contexto de una mirada hacia el futuro es posible apreciar que el mundo va constantemente experimentando un cambio acelerado y de alta competitividad, donde los negocios y las empresas viven un proceso de renovación continua cuyo comportamiento es posible asociarlo a un paradigma de orden económico que es la globalización. En este ámbito, es factible apreciar que la competitividad en cuanto al quehacer de la empresa, cobra relevancia la necesidad de emprender, competir e innovar para insertarse exitosamente en los mercados nacionales e internacionales, como también mejorar la gestión integral para mantenerse en escenarios competitivos que

cada vez tiene más alternativas. Asimismo, la competitividad pasa a ser unido al hombre como género humano en la búsqueda de su estado de bienestar.

En los mercados actuales la intensidad de la rivalidad se ha venido acrecentando, las empresas compiten por los mercados a través de la oferta de mejores productos. Bajo esta intensa competencia las estrategias se han vuelto instrumentos de planeación indispensables para aumentar la participación del mercado. Según Porter (1998), la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

El análisis del sector nos permite lograr una caracterización económica dominante de las empresas, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva, establecer los factores claves de éxito en la empresa e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es, en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la empresa representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las empresas es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos,

7.1 CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

7.1.1 COMPETITIVIDAD

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. La competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

Este autor creó el término **competitividad de las naciones** y lo definió como la habilidad de los países para crear valor agregado y aumentar el bienestar de la población.

El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de 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.

El desafío de la competitividad ha cambiado, en especial en los países y regiones avanzados. Los desafíos de hace una década eran la reestructuración, la reducción de costes y el aumento de la calidad. Hoy en día, la mejora continua de las operaciones se da por supuesta, y muchas empresas pueden adquirir y aplicar la mejor tecnología actual. En los países avanzados, la fabricación de productos estandarizados mediante el empleo de métodos estandarizados no permite conseguir una ventaja competitiva sostenible. Las personas deben estar en condiciones de innovar en la vanguardia mundial. Deben crear y comercializar una serie de nuevos productos y procesos que desplacen la vanguardia de la tecnología, avanzando con la misma rapidez con la que sus rivales se ponen a su altura.

El campo competitivo es la amplitud de las actividades que la empresa utiliza en conjunto para competir en un sector. En el campo competitivo se puede distinguir cuatro dimensiones básicas:

- ✓ Segmentos del campo, el conjunto de segmentos a lo que sirve la empresa.
- ✓ Sectores del campo, el conjunto de sectores en que la empresa compite mediante una estrategia coordinada.
- ✓ Campo vertical, o las actividades de la empresa que van dirigidas hacia los proveedores y canales.
- ✓ Campo geográfico, las regiones en que la empresa actúa aplicando una estrategia coordinada

El marco o entorno económico en el que se gestan las ventajas competitivas, según Porter, tiene cuatro atributos que son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas y de apoyo, y competencia o rivalidad interna. Estos atributos conforman un sistema que Porter denominó “Diamante”, que consta de dos variables auxiliares en el marco del análisis, que son el Gobierno y los hechos fortuitos o casuales.

7.1.2 FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD

De acuerdo con Michael Porter, cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad:

1. Un enfoque limitado al crecimiento es una de las causas principales de las malas decisiones sobre estrategia. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
2. La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro factores determinantes de la competitividad forman un sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

7.1.2 NIVELES DE LA COMPETENCIA

Podemos diferenciar tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de las empresas:

- Competitividad Nacional.
- Competitividad Sectorial.
- Competitividad Empresarial -en sentido estricto-.

La competitividad nacional, donde se englobaría los factores de carácter macroeconómico, donde se explica por qué una empresa es competitiva acudiendo a las ventajas comparativas que un país posee en relación a los otros, como costos salariales, precios, tipos de cambio, dotaciones de infraestructuras, etc.

Esta medición tradicional de la competitividad se asocia por tanto a la teoría de la ventaja comparativa, que establece que los costos y precios relativos son los principales factores determinantes de la capacidad de competir. Encuadramos

aquí las teorías del comercio internacional, desarrolladas en un marco de competencia perfecta, en el que la conducta de la empresa es pasiva en tanto en cuanto no tiene capacidad para influir sobre su entorno.

Los autores de estas teorías clásicas se referían a la competencia entre países sin entrar en la de las empresas. Pese a esto, sus trabajos han sido considerados como punto de partida para otros más recientes en los que se considera que las empresas pueden obtener ventajas competitivas por el mero hecho de realizar sus operaciones en un determinado país al poder aprovechar las ventajas comparativas del mismo. En este sentido, durante bastante tiempo esta idea se centró en la posibilidad de tener un acceso más favorable en términos de costo a los recursos productivos (mano de obra, tierra, capital,...). Sin embargo, las últimas investigaciones apuntan hacia un papel más complejo del país en el éxito de las empresas, una de las más completas es la propuesta por Porter y que él mismo denomina la estructura del diamante.

El carácter agregado de este análisis macroeconómico, impide la consideración de factores de ámbito sectorial, que también afectan a la competitividad empresarial.

Existen estudios realizados en el ámbito de la Economía Industrial que señalan que los beneficios medios de las empresas de diferentes sectores difieren entre sí, lo que significa que las oportunidades de éxito o fracaso de las empresas están condicionadas por el sector o industria a la que pertenecen. Los trabajos realizados en el campo de la Economía Industrial vinculan el éxito empresarial con las características de la industria en la que se integra la empresa.

Este aspecto de la competitividad queda recogido en el esquema elaborado por Porter (1980) de las cinco fuerzas competitivas, que actúan en los sectores industriales y que determinan la rentabilidad que pueden obtener las empresas.

La conjunción de las variables macroeconómicas con los aspectos asociados a la estructura de los sectores no nos ofrece una visión completa del fenómeno de la competitividad, puesto que no analizan a fondo el papel de la empresa en

la competitividad. De ahí que sea necesario considerar un tercer nivel de análisis, el empresarial, que considera que dentro de cada sector las empresas, a través de capacidades de gestión y organización interna, determinan su propia competitividad. Las empresas ya no son unidades cerradas -la especie de "caja negra" que postula la teoría tradicional del comercio internacional- sino organizaciones con distintos grados de eficiencia y competitividad. Por lo tanto la empresa también es una generadora importante de ventajas.

7.1.3 MODELOS DE COMPETIVIDAD EMPRESARIAL

7.1.3.1. Modelo de las Cinco Fuerzas.

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

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

- Competidores Directos: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

Ejemplo: Mercedes Benz y BMW.

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

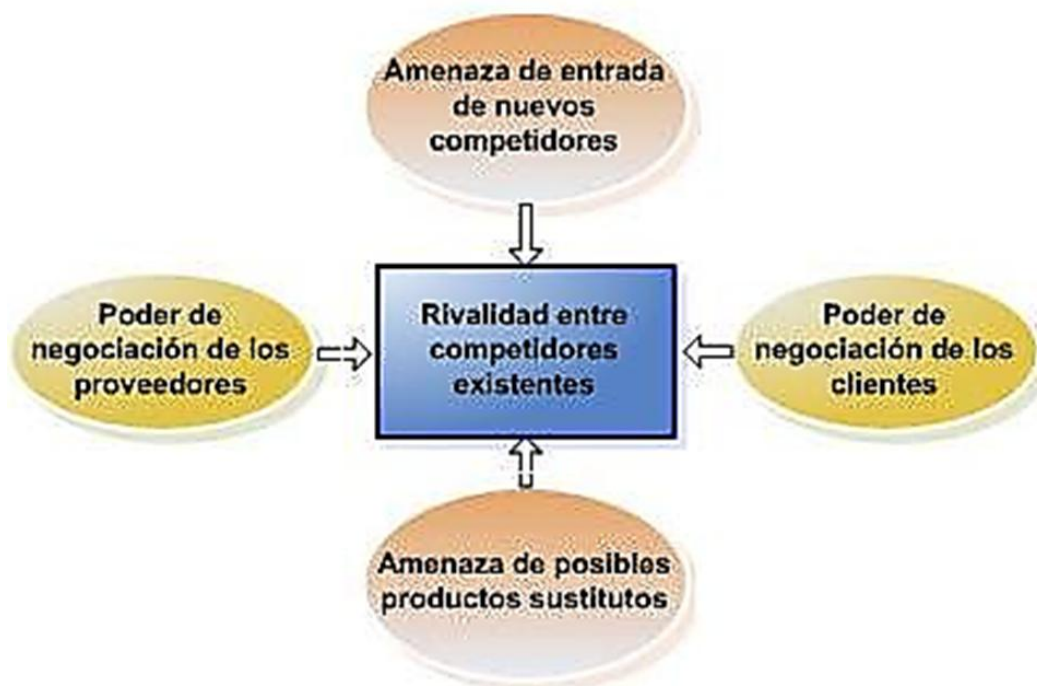
- Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

- Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.

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

Una vez conocidos los elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas se puede proceder al análisis particular de cada una de ellas:



1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en

participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

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

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

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

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

Se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior

a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”, (Dalmau y Oltra, 1997).

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

Inversión necesaria o Requisitos de Capital:

Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización.

En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, con el sector de los aviones de pasajeros, en el que Boeing y AIRBUS tienen un dominio tan aplastante del mercado que difícilmente pueden competir con ellos. Otros sectores no tienen costos de entrada tan fuertes.

Economías de escala:

Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción durante un período de tiempo concreto y definido; por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costos unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrutilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costos que ello conlleva.

Curva de experiencia:

Abarca el know how acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización: gestión, tecnología de productos, procesos, etc.

Ventaja absoluta en costos:

El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

Diferenciación del producto:

Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc. Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo; y es que estas empresas asentadas cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad, un costo que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios con las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que estas no consideran.

Acceso a canales de distribución:

Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta.

Para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas noveles no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados por las empresas ya asentadas en el sector. Si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.

Identificación de marca:

Barrera relacionada con la imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características de su producto, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca. Como ejemplo de esto se tiene la identificación por parte de muchos consumidores del refresco de cola tan solo con la Coca Cola.

Barreras gubernamentales:

Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyright, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. Ejemplos de esto son los taxis y televisiones (licencias), los trabajos de investigación (patentes). Pueden ser también subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales; por ejemplo, en Europa los Gobiernos de distintos países subvencionan y estimulan a las empresas que incursionan en la generación de energía a partir de fuentes renovables. Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costos importantes para la entrada de nuevas empresas.

Represarías:

Referidas a las represarías que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represarías podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o bruscas bajadas de precios hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría a la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, principalmente, de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados. Por otro lado, la efectividad de estas barreras para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que estas cuentan.

2. Amenaza de posibles productos sustitutos

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

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

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

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

Disponibilidad de sustitutos:

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

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

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

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

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

Costos de cambio para el cliente:

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

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

3. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

Un ilustrativo ejemplo de lo mencionado es la OPEP, (Navarro, 2009). Al tener gran control sobre buena parte de la producción de crudo tienen una gran capacidad de negociación con sus clientes.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrear su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:

Concentración de proveedores:

Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.

Importancia del volumen para los proveedores:

Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.

Diferenciación de insumos:

Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

Costos de cambio:

Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de altos costos de cambio puede dar un relativo poder a los proveedores.

Disponibilidad de insumos sustitutos:

Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

Impacto de los insumos:

Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

4. Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

Concentración de clientes:

Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

Volumen de compras:

Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.

Diferenciación:

Mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

Información acerca del proveedor:

Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Identificación de la marca:

Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar a identificar un producto con una marca, como el ejemplo de la Coca Cola.

Productos sustitutos:

La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Existen personas que han considerado que una estrategia adecuada por parte de una empresa de negocios tendrá como componente clave el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores. Esta idea ha cambiado hoy en día y se ha desarrollado la idea de que debe haber una relación mutuamente benéfica, entre proveedor y comprador. Es muy importante que haya un equilibrio y una buena relación entre proveedores y compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación.

5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

Concentración:

Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos.

En mercados de dominio de una empresa (como Microsoft en sistemas operativos para PC), la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas, como el caso de Coca Cola y Pepsi, la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

Diversidad de competidores:

Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas. Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos; eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en la que se

compite, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costos y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

Condiciones de los costos:

Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde puede llegar una empresa en la bajada de precios dependerá de la estructura de sus costos. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costos fijos y variables.

Diferenciación del producto:

Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc. La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas, esto obliga a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas.

Costos de cambio:

Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se fomenta la lucha interna dentro del sector.

Grupos empresariales:

La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

Efectos de demostración:

Necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

Barreras de salida:

La rivalidad será alta sí los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como por ejemplo:

- Recursos duraderos y especializados: existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- Barreras emocionales: La resistencia a liquidar o salir del negocio generada por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- Restricciones gubernamentales o contractuales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio, o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

El hecho de que las barreras de salida sean muy elevadas contribuye enormemente al deterioro del atractivo de la industria en los mercados maduros y declinantes.

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

7.1.3.2. Modelo de Diamante

El modelo de Diamante de Michael Porter para la ventaja competitiva, es un modelo que puede ayudar a comprender la posición comparativa de una nación en la competición global. Este modelo se puede utilizar para estudiar regiones geográficas dentro de un país o territorio.

Ventajas Tradicionales De Un País

Tradicionalmente, la teoría económica menciona los siguientes factores de la ventaja comparativa, para las regiones y/o los países.

- ✓ Tierra

- ✓ Ubicación
- ✓ Recursos naturales (minerales, energía)
- ✓ Mano de obra
- ✓ Tamaño de la población local

Debido a que 5 de estos factores son los que pueden ser influenciados, estos promueven una visión pasiva (heredada) con respecto a las oportunidades de la economía nacional.

Cadenas Productivas

Porter dice que el crecimiento industrial sostenido, difícilmente se podrá construir siempre sobre los mismos factores básicos heredados, mencionados anteriormente. La disponibilidad de estos factores puede minar la ventaja competitiva. Porter introduce el concepto denominado de racimos, o grupos de firmas interconectados, de proveedores, de industrias relacionadas, y de las instituciones ubicadas en ciertas regiones.

Estos racimos son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, de proveedores especializados, de proveedores de servicio y de instituciones asociadas en un campo específico. Crecen en las ubicaciones, en donde hay suficientes recursos y capacidades, se amontonan y alcanzan un umbral crítico, dándoles una posición dominante en una determinada actividad económica, con una decisiva y sostenible ventaja competitiva sobre otras regiones, y es posible que también llegan a tener una supremacía mundial en ese campo específico. Porter plantea que los racimos pueden influenciar la competitividad de tres formas:

- ✓ Pueden aumentar la productividad de las compañías en el clúster.
- ✓ Pueden conducir la innovación en el campo de la actividad.
- ✓ Pueden estimular nuevos negocios en el campo.

Algunos ejemplos bien conocidos de Clúster en E.E.U.U. son el Silicon Valley (Computadoras) o Hollywood (Películas), en los países bajos Rotterdam

(Logística), en la India, Bangalore (Tercerización) de software, en Francia, París (Moda).

Según Porter, en general la ventaja competitiva de las naciones, es el resultado de 4 avanzados factores y actividades, ligados, en y entre las compañías que participan de estos clúster. Estos factores se pueden influenciar de una manera proactiva por el gobierno.

Factores Avanzados Ligados Para La Ventaja Competitiva

La estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas. El mundo está dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación.

Condiciones de la demanda. Si los clientes en una economía son exigentes, la presión que ejercen sobre las empresas será mayor y las obligara a mejorar constantemente su competitividad, vía productos innovares, de alta calidad, etc.

Industrias de soporte relacionadas. La proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes, facilitara el intercambio de información y promoverá un intercambio continuo de ideas e innovaciones.

La condición de los factores. Al contrario de la sabiduría convencional, Porter discute que los factores dominantes de la producción (o los factores especializados), son creados y no heredados. Los factores especializados de la producción son:

- ✓ Trabajo experto (calificado)
- ✓ Capital
- ✓ Infraestructura

Los factores no claves o los factores de uso general tales como el trabajo no calificado y materias los puede obtener cualquier compañía, por lo tanto no generan ventaja competitiva sostenible. Sin embargo los factores especializados, implican una fuerte y constante inversión, son más difíciles de

copiar, esto crea una ventaja competitiva, porque si otras firmas no pueden copiar fácilmente estos factores, estos se vuelven factores valiosos de ventaja competitiva.

El Papel Del Gobierno En El Modelo Del Diamante De Porter

El papel del gobierno en el modelo del Diamante de Porter es actuar como un catalizador y desafiador, es animar a aun empujar a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos de desempeño competitivo. Debe animar a las compañías para que levanten su desempeño, estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en la creación de factores especializados; y estimular la rivalidad local limitando la cooperación directa y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas.

La Ventaja Competitiva de las Naciones

Porter, introdujo este modelo en su libro: “The Competitive Advantage Of Nations”, después de hacer una investigación de 10 naciones líderes en comercialización. Este libro era la primera teoría de la competitividad basada en las causas de la productividad, por la cual las compañías compiten. En vez de ventajas comparativas tradicionales, tales como recursos naturales y mano de obra barata.

7.1.4 VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez.

Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

1) Las cuatro etapas del desarrollo competitivo (factores de interacción)

Las economías nacionales muestran diversas fases de desarrollo competitivo que reflejan las fuentes características de ventaja de las empresas de un país en la competencia internacional y la naturaleza y extensión de los sectores y agrupamientos que tienen éxito internacionalmente.

A). Los factores (dotación) como impulsores de la economía

El principal rasgo de las naciones en esta etapa es que todas sus industrias internacionalmente exitosas de la nación obtienen su ventaja de forma casi exclusiva de los factores básicos de la producción, sean estos recursos naturales, condiciones climáticas favorables para ciertos cultivos, o una fuerza de trabajo semi-cualificada abundante y barata. Al analizar una nación en esta fase desde el "diamante" de la competitividad, se encuentra que sólo hay ventaja en las condiciones de los factores.

B). La inversión como impulsora de la economía

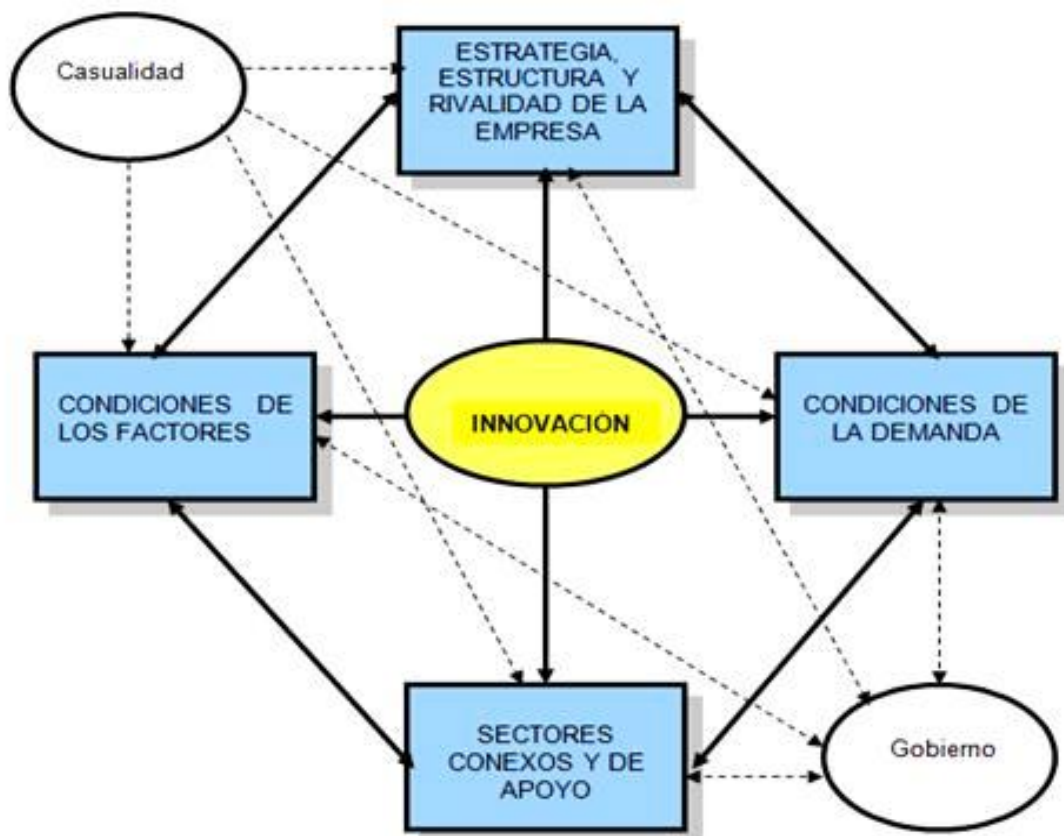
En esta etapa, en las dotaciones de factores de la nación siguen prevaleciendo los que son generalizados. Pero, aunque las empresas aún mantienen ventajas

competitivas en los costos de los factores básicos, esas ventajas se amplían para incluir factores de bajo costo pero más avanzados (por ejemplo, ingenieros formados en las universidades) y para introducir mecanismos especializados en la creación de factores, como las instituciones educativas y los institutos de investigación.

C). La innovación como impulsora de la economía

Esta fase se denomina impulsada por la innovación porque las empresas no solamente adquieren y mejoran tecnología y métodos de otros países, sino que los crean. Tal que las empresas del país impulsan las últimas novedades en tecnología de productos y de procesos, en marketing y en otros aspectos de la competencia.

Estructura del Diamante de Porter, considerando los factores (dotación), la inversión y la innovación como impulsores de la economía:



EL PROCESO DEL DESARROLLO ECONOMICO NACIONAL (factores locales)

Cada nación pasa por su propio y exclusivo proceso de desarrollo. La combinación de sectores y la trayectoria por la que la economía pasa (o no pasa) a través de estas etapas son reflejo de las circunstancias singulares de cada país con relación al "diamante".

La teoría de Michael Porter sugiere que los países en vías de desarrollo han de enfrentarse a unos retos mucho más formidables que los sugeridos por un modelo de desarrollo en el que las mejoras en la calidad y la cantidad de los factores sean el aspecto principal.

La etapa impulsada por la inversión, a pesar de estar llena de dificultades y de retos, ha sido un medio para acelerar el proceso de desarrollo en algunos países. Sin embargo las economías nacionales parecen ser capaces de pasar directamente de la etapa impulsada por los factores a la impulsada por la innovación, aunque es necesario un largo periodo de tiempo, eludiendo cualquier transición apreciable por la etapa impulsada por la inversión. La capacidad de eludir la etapa impulsada por la inversión y aun así avanzar rápidamente requiere una larga historia de actividad industrial que haya dejado tras de sí un legado de recursos humanos, instituciones educativas y demás.

La prosperidad económica tenderá a aumentar a medida que el país progrese a través de las tres primeras etapas, porque el perfeccionamiento conduce a una creciente productividad nacional.

Etapas De Evolución De La Competitividad

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos

principios determinará el nivel de esa competitividad que la empresa esté alcanzando, o bien el nivel en que se encuentre.

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro, cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen:

Etapa I.	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II.	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III.	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV.	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

A continuación se listan los diez principios de competitividad y su utilidad respectiva:

PRINCIPIO DE COMPETITIVIDAD No.	UTILIDAD
1. DEL EQUIPO DIRECTIVO	Tomar el control de todo lo que pasa dentro de la organización.
2. DEL AVANCE	Medir los principales indicadores de desempeño de la organización, para saber si está avanzando o retrocediendo.
3. DE LA POSICIÓN COMPETITIVA	Evaluar sus ventajas y desventajas competitivas frente a sus principales competidores.
4. DE LAS FUNCIONES	Definir las funciones y actividades del cien por ciento del personal, para que cada quién sepa lo que tiene que hacer.
5. DEL ENTRENAMIENTO	Capacitar y adiestrar a todo el personal para actualizar sus conocimientos, a las nuevas necesidades de la organización.
6. DEL QUE Y DEL COMO	Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la organización.
7. DE LA CALIDAD	Asegurar la calidad del producto o servicio ofrecido a través de la implantación de un Sistema de Calidad.
8. DE LA DIRECCIÓN	Establecer la MISIÓN del Negocio, los objetivos del Negocio y los Factores Clave de Éxito.
9. DE LAS MEJORAS	Implantar proyectos de mejora que fortalezcan la competitividad de la organización.
10. DE LA CULTURA	Renovar la cultura organizacional para orientarla al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano.

7.1.5 LA COMPETITIVIDAD Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Las Tres Estrategias Genéricas (Factores Internos)

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una

industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1) El liderazgo general en costos: El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

2) La diferenciación: Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de

diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

3) El enfoque: La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

La Cadena De Valor

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

1) Cadena de Valor Genérica

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- c) El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor (Porter 1990):

De acuerdo al concepto de cadena de valor descrito por Porter, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

- a) Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.

El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

b) Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.

Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

c) Las Cadenas de Valor de los Compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

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

Según Rockart se definen como:

El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización

La técnica implica, para su aplicación, los siguientes puntos básicos:

- ✓ Definir los objetivos globales de la organización.
- ✓ Definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la Organización con respecto a esos objetivos.
- ✓ Identificar los factores claves que contribuyen a ese funcionamiento.
- ✓ Identificar las relaciones causa-efecto entre objetos y factores clave.

Descripción De La Técnica

Se trata en definitiva de identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implantación de una estrategia determinada. Deben considerarse factores internos y externos de la Organización, como actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la organización puede tener o no control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo.

Se debe diferenciar entre FE (Factores de Éxito) y FCE (Factores Críticos de Éxito).

- ✓ OBJETIVOS: Fines hacia los cuales se dirige el esfuerzo de la Organización.
- ✓ FE: Factor de Éxito: es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo.
- ✓ FCE: Factor Crítico de Éxito: Un Factor de Éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización.

Es más efectivo separar la consideración de los FE, de la evaluación de cuales son FCE.

Un número elevado de FCE, desvirtúa el sentido de esta técnica.

Los objetivos son fines en sí mismos, si un objetivo sirve para obtener otros objetivos, se considera entonces un Factor de Éxito.

Procedimientos De Definición De Los Factores Críticos De Éxito

El procedimiento a seguir se basa en obtener una lista de Factores inicial e ir refinando y depurando esta lista hasta obtener una selección final de los FCE, y por último se asignarán los recursos necesarios.

El procedimiento a seguir consta de los siguientes pasos:

- 1) Elaborar una lista de los objetivos de la Organización. Determinar la misión, metas y objetivos. Es conveniente ser explícitos.
- 2) Depurar la lista de los objetivos. Revisar la lista de objetivos para asegurar que dichos objetivos constituyen un fin en sí mismos y no son medios para conseguir otros objetivos.
- 3) Identificar los Factores de Éxito. Para cada objetivo se obtendrá una lista de Factores de Éxito, contemplando factores externos e internos.
- 4) Eliminar Factores de Éxito no relevantes.

Si el FE está dentro del control de la organización, se sigue el siguiente criterio:

- ¿Es el FE esencial para cumplir objetivos?
- ¿Requiere recursos especialmente cualificados?

Si el FE está fuera del control de la organización:

- ¿Es el FE esencial para cumplir objetivos?
- ¿Hay una probabilidad significativa de que el FE no ocurra?
- Si no ocurre el FE ¿podrían alterarse las formas de actuar para que la no ocurrencia del FE tenga consecuencias mínimas?

Si alguna respuesta de estas preguntas es NO, eliminamos el FE.

- 5) Agrupar los FE de acuerdo con los objetivos.

Al analizar cada objetivo por separado puede que los FE estén repetidos o sean sinónimos de un objetivo.

6) Identificar los componentes de estos Factores de Éxito. Descomponemos los FE en otros FE necesarios para conseguir ese FE.

7) Seleccionar los Factores Críticos de Éxito. De los FE obtenidos de la descomposición de los FE, aplicamos los criterios del paso 4 y eliminamos aquellos que no cumplan los criterios.

8) Asignación de Recursos. Para los FCE internos de la Organización, se asignan los recursos para su realización.

Para los FCE externos que no controla la organización se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer planes alternativos en caso de su no ocurrencia.

8. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS:

8.1 ALMACENES LA 14:

Almacenes la 14 es una empresa de origen Colombiano que se dedica a la venta al detalle de todo tipo de productos de consumo masivo. Inicia su historia empresarial con un negocio ubicado en la Calle 14 en el centro de la ciudad de Cali, el cual tenía por nombre “La Gran Cacharrería”. Con el transcurrir de los años, recibe oferta para adquirir en el sector otro negocio de la misma línea. Esta fusión acoge el nombre de CACHARRERÍA LA 14 LTDA, que es una mezcla del nombre de la empresa original y la calle en la que está se ubicaba y, de esta manera, se constituye comercialmente en el año 1964. En la actualidad cuenta con 17 puntos de venta en la ciudad de Cali, 5 sedes más distribuidas en el departamento del Valle del Cauca, en municipios como Yumbo, Tuluá, Buga, Jamundí y Palmira y a nivel nacional tiene presencia en ciudades como Bogotá D.C., Pereira, Manizales y Armenia, contando con un total de 26 plataformas.

Almacenes la 14 es considerada como si no la más, una de las superficies más importantes del sur-occidente colombiano, su sede administrativa se

encuentra situada en el centro comercial Calima en la ciudad de Cali y su oferta comercial se desarrolla a partir de grandes plataformas y tiendas de cercanía.

Misión:

Somos una empresa comercializadora de todo tipo de productos de consumo masivo, que se fundamenta en la filosofía de satisfacción al cliente, ofreciéndole siempre la mayor y mejor opción de surtido, manteniendo los precios más favorables del mercado colombiano, esto sumado a servicios altamente evolucionados e instalaciones con ambientes amplios y confortables.

Estamos comprometidos con el desarrollo y progreso social del país, por lo que promovemos el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias, en cuanto a superación personal y profesional y también impulsamos la innovación tecnológica y el desarrollo de nuestras sedes, asegurando un constante progreso de la empresa.

Visión:

Ser reconocida como una de las mejores organizaciones del sector comercio a nivel nacional, ofreciendo el mejor surtido, el mejor servicio, a los mejores precios.

8.2 CAFÉ AGUILA ROJA:

Café Águila Roja o TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA S.A. como está registrada legalmente ante la cámara de comercio. Es una empresa dedicada a la producción de café tostado y/o molido, que desde sus inicios se ha caracterizado por la renovación tecnológica constante y el mejoramiento permanente de sus procesos productivos bajo los más altos estándares de calidad. Comenzó a operar como empresa en 1930 al frente de la plaza de Caicedo de la ciudad de Cali, de donde se vio obligada a trasladarse debido a su rápido y gran crecimiento nueve años después. Actualmente cuenta con 8 agencias distribuidas a lo largo del país, dentro de las cuales se destacan Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla. Además dentro de sus activos

posee 3 plantas procesadoras ubicadas dos en el departamento del Valle del Cauca y otra en el municipio de Madrid, Cundinamarca.

Misión:

Inspirados en fieles principios de función social, crecimiento personal y bienestar comunitario, abastecer el mercado nacional y/o internacional de café verde y/o procesado (tostado y molido y/o soluble y/o liofilizado) y/o derivados del café y/o afines y/o demás productos alimenticios, al amparo de los más altos estándares de calidad y control, para satisfacer las expectativas del consumidor final y la cadena comercial. Generando agregados de valor que permitan la viabilidad y estabilidad económica y laboral presente y futura de la Gran Familia Torre café Águila Roja.

Visión:

En la actualidad y hacia el futuro hacer segura y viable la opción industrial y comercial de la Gran Familia Torre café Águila Roja, creciendo vertical y horizontalmente en la participación de la categoría café, nacional e internacionalmente. Atendiendo el desarrollo de nuevos productos que permitan una opción comercial cada vez más eficiente y amplia para beneficio común.

Política De Calidad:

TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA. S.A. busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con productos de calidad, amparadas en tecnología de punta, el desarrollo continuo del talento humano y el trabajo conjunto con los proveedores y basándose en el compromiso de mejorar continuamente la eficacia de sus sistema de gestión de calidad, que contribuya al fortalecimiento de los procesos y asegure la permanencia de una organización competitiva.

9. ANÁLISIS DEL SECTOR:

La actividad económica en Colombia se encuentra dividida en tres **sectores económicos**. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica

cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos.

- **Sector primario o agropecuario:** Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca.
- **Sector secundario o industrial:** Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.
- **Sector terciario o de servicios:** Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Actividades como el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

Aunque los sectores mencionados anteriormente, son los que corresponden a la teoría económica. Con el pasar del tiempo y dada la especialización de las actividades, han aparecido nuevos sectores que se refieren más concisamente a lo que verdaderamente la actividad es. TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA. S.A. y ALMACENES LA 14 se encuentran respectivamente en los sectores:

1. Sector industrial: Corresponde al sector secundario mencionado anteriormente.

2. Sector de comercio: Hace parte del sector terciario de la economía (servicios), e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresito(s), plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.

Dado que las empresas que hacen parte de esta investigación operan dentro de los sectores secundario y terciario, el análisis del sector se enfocara sobre la industria y el comercio.

Sector secundario (industrial):

El sector secundario ha contribuido al crecimiento de la economía nacional y su desarrollo obedece a los requerimientos de la demanda interna. En la última década del siglo XX, el sector industrial nacional decayó por causa de la crisis económica internacional. Muchas industrias tuvieron que cerrar, lo cual se tradujo en desempleo y en la entrada al país de numerosos bienes fabricados en el exterior. En el siglo XXI, la actividad industrial ha logrado recuperarse. Según el censo manufacturero, la producción industrial de Colombia se concentra en la fabricación de alimentos, bebidas, tejidos, confecciones, cueros, calzado, papel y cartón, refinación de petróleo, producción de sustancias químicas básicas, cauchos, plásticos, vidrio, minerales no metálicos, aparatos de uso doméstico, vehículos y auto-partes. La principal rama de la industria colombiana es la industria alimenticia, la cual representa el 4,6% del PIB (producto interno bruto) y cuenta con muchísimas empresas en diferentes secciones como el café donde se destaca TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA. S.A.

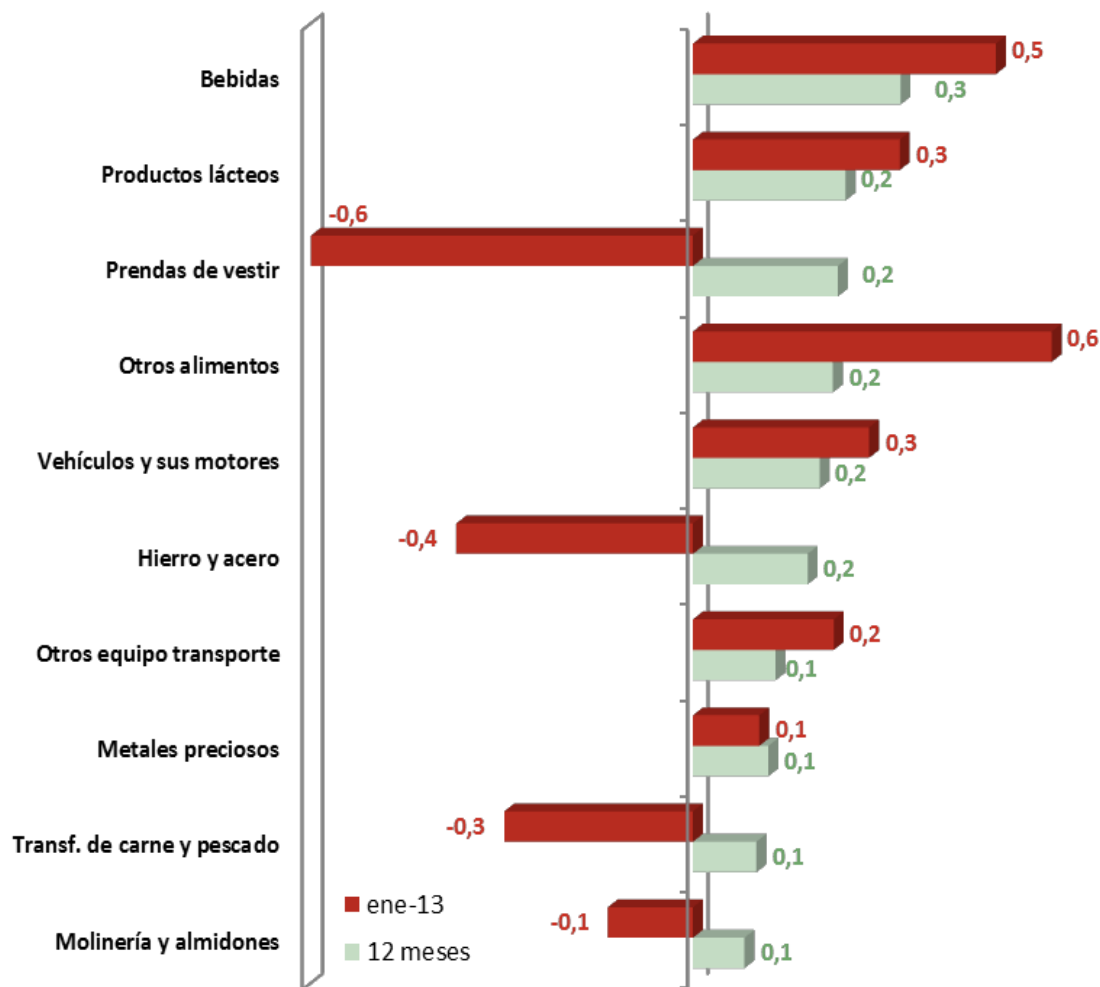
En Colombia, como en el resto del mundo, la industria manufacturera ha enfrentado una situación compleja en la coyuntura reciente. Estas dificultades se explican tanto por factores externos como internos. En lo externo, la crisis internacional ha estado marcada por una creciente incertidumbre, donde los organismos multilaterales revisan constantemente sus pronósticos y el ambiente lejos de despejarse se ha complicado. En lo interno, además del debilitamiento de la demanda por cuenta de las tasas de interés más altas y los altos costos de algunas materias primas, cabe destacar el persistente y dañino proceso de revaluación del peso colombiano. Además de estas dificultades generales, también es importante tener en cuenta que, en una coyuntura de desaceleración del comercio internacional, las empresas no sólo enfrentan una demanda deprimida por sus productos, sino una competencia más agresiva en los mercados mundiales. Esto explica, en parte, la pérdida de algunos puntos

de la participación de la industria en la economía. Pero ésta no es la única explicación. En el mundo moderno los servicios vienen ganando participación, muchos de ellos fruto de las necesidades mismas del sector industrial. Además, a medida que las empresas se modernizan y se especializan, han optado por subcontratar parte de su proceso productivo, lo que necesariamente se traduciría en un menor peso de la industria. De todas formas, en la última década, mientras a nivel mundial la pérdida de participación de la industria es de 2.1 puntos, en Colombia no llega a un punto. Incluso esta reducción es mucho mayor en la Zona Euro (-2.9 puntos), China (-2.5), Brasil (-2.6), Chile (-7.5), Costa Rica (-7) o Venezuela (-5.2).

En este incierto panorama, no podemos olvidar las grandes transformaciones competitivas de la industria colombiana, que nos han permitido amortiguar, hasta cierto punto, la coyuntura adversa; las cifras de producción industrial así lo confirman. Mientras en Colombia se logró un modesto crecimiento en los primeros 10 meses de 2012, en la Zona Euro cae -2.4%, en Brasil -3.0% y en países como Italia, España o Grecia la caída supera el -5%.

Para el 2013, la dinámica de los principales sub-sectores de la industria según estadísticas producidas por el ministerio de industria, comercio y turismo y de acuerdo con el aporte de cada uno a la producción real fueron: La industria de bebidas (6,0%), productos lácteos (7,9%), prendas de vestir, confecciones (6,1%), otros productos alimenticios (5,4%), vehículos automotores y sus motores (5,4%), industrias básicas de hierro y acero (7,1%), otros tipos de equipo transporte (6,8%), metales preciosos y no ferrosos (11,0%), transformación de carne y pescado (2,3%), y productos de molinería y almidones (1,4%). Estos sub-sectores aportaron 1,8 puntos porcentuales al crecimiento de la industria en los últimos 12 meses a enero de 2013.

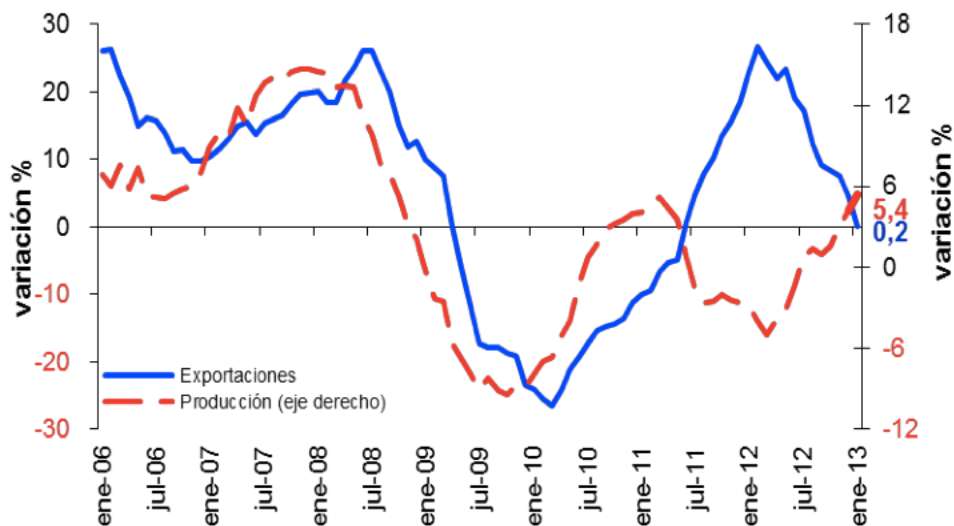
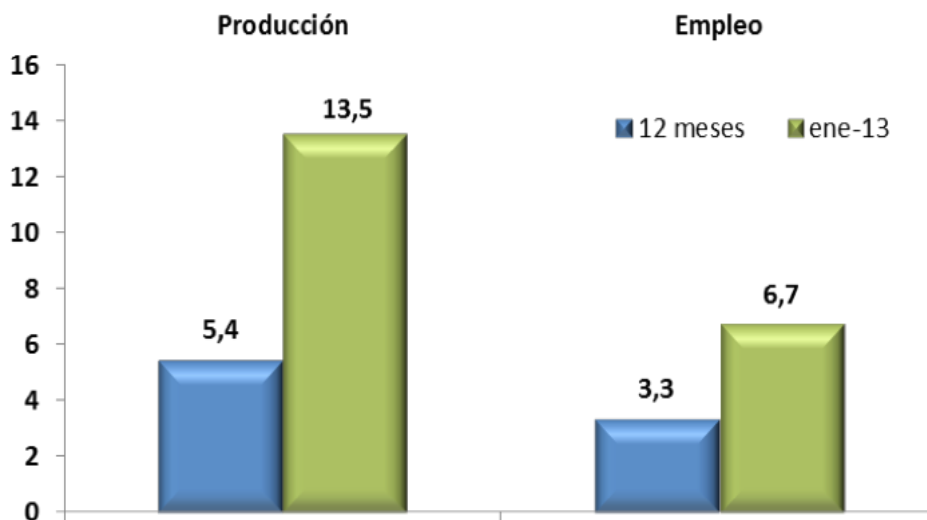
Dinámica (%) de los sectores industriales (producción) Contribución de los 10 más dinámicos



La empresa TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA. S.A. se encuentra situada dentro del sub-sector de otros alimentos, uno de los 10 más dinámicos en Colombia que le han aportado un gran porcentaje al PIB nacional. Este sub-sector empezó su recuperación a partir de 2010 después de la contracción experimentada durante el 2009 (-8,8%). Durante el 2010 creció 4,0%, pero el 2011 se contrajo nuevamente en -2,6%. La contracción de 2009 obedeció a la menor dinámica del mercado interno y a la disminución de sus exportaciones, las cuales disminuyeron durante el 2009 y el 2010 en: -22,2% y -12,6%, respectivamente. Durante 2012, el sector nuevamente creció, en especial por el buen comportamiento registrado en el segundo semestre de 2012. La producción se incrementó 4,2 y las ventas reales 4,6% y el empleo 2,6%. En

cuanto a las exportaciones, éstas se incrementaron en 18,4% en 2011 y 4,7% en 2012. En enero de 2013, esta dinámica continuó y su producción se incrementó en 13,5% y sus ventas reales en 11,9%. Esto obedeció al buen comportamiento de la demanda interna ya que sus exportaciones disminuyeron 16,6%.

Mayores contribuciones al crecimiento del sector industrial Otros productos alimenticios (contribución 0,2 pp.)



A pesar de que la industria colombiana ha sido uno de las más preparadas mundialmente para soportar y amortiguar las crisis que se presentan con el pasar de los años. Hoy en día el sector secundario o industrial al que pertenece

la empresa objetivo de esta investigación (TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA. S.A.), debe de estar preparada para enfrentar varios retos considerables, encabezados por la continua valorización del peso y la entrada masiva de importaciones con aranceles reducidos (o, en algunos casos, exentas de estos), especialmente provenientes de Asia. Las importaciones han aumentado de manera constante desde que el país firmó una serie de tratados de libre comercio (TLC) con destacadas potencias comerciales, como Estados Unidos y, más recientemente, la Unión Europea y Corea del Sur.

Sector terciario (comercial):

El sector terciario está conformado por todas aquellas actividades que presentan servicios a los demás sectores de la economía y a la sociedad. Según datos suministrados por el departamento nacional de estadística (DANE), el sector terciario registro en la última década un crecimiento del 38% al 59%, lo cual ha redundado en un aumento de la tasa de empleo y en una oferta mayor de toda clase de actividad económica. Los servicios que mayor crecimiento reportan son las actividades financieras, las telecomunicaciones, la salud, la educación, el transporte y *el comercio*.

A pesar de que el sector terciario está compuesto por muchos sub-sectores, el análisis en este caso estará enfocado al sector comercial y más especialmente el de almacenes de cadena. Pues la superficie ALMACENES LA 14, que es una de las empresas objetivos de la investigación, se encuentra situada dentro del sector nombrado anteriormente.

El sector comercial es uno de los sectores más dinámicos y representativos del país. El comercio al por mayor se realiza principalmente en la ciudad capital (Bogotá) y los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico, Norte de Santander, Santander y Bolívar. Este sector aporta elevadas utilidades a la economía nacional. En la última década, las exportaciones reportaron un crecimiento promedio anual de 11,2%: las importaciones, por su parte, aumentaron en un 9,6%, lo cual significa que la economía nacional ha mantenido un buen ritmo de crecimiento y mostrando una balanza comercial

positiva. El comercio al por menor o al detal se realiza en todo el territorio nacional en tiendas, hipermercados, centros comerciales, supermercados y centrales de abasto (superficies dentro de las cuales está la empresa caleña ALMACENES LA 14).

Según el informe del banco mundial para el año 2010, Colombia se ubicaba en el puesto 37, entre 183 países que tienen facilidad para hacer negocios. Puesto que nos deja ver la infraestructura comercial del país y las posibilidades de competir dentro de este mundo globalizado. En la actualidad Colombia tiene acuerdos con países como Estados Unidos, Canadá, China, México, Noruega, Suiza, Islandia, Ecuador, Brasil, Chile, entre otros. Lo que da muestra de la importancia que tiene el país con respecto a sus actividades empresariales y a los productos que ofrece ante la red internacional.

En los últimos años el comercio minorista ha experimentado un importante dinamismo a nivel mundial. Los hechos recientes evidencian una tendencia hacia la consolidación de holdings con presencia multinacional, a la vez que se observa una expansión en el área de ventas y el fortalecimiento del multiformato.

Las grandes cadenas europeas como Carrefour, Ahold y Makro y las norteamericanas como Wal-Mart se han posicionado exitosamente en los mercados latinoamericanos a través de alianzas estratégicas con supermercados locales o mediante la compra de cadenas ya existentes, impulsando así la competencia en el sector. Esta expansión ha sido motivada por factores como las restricciones legales existentes en Europa, la saturación de supermercados en muchos países europeos y la reducción de los costes de distribución que se logra con la fusión entre cadenas.

Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Mantiene sin embargo la característica distintiva de que, aun cuando el avance de los supermercados e hipermercados ha sido muy importante en los últimos años, el canal tradicional de distribución (tiendas

de barrio) captura todavía el 50% del mercado. Esta situación puede modificarse en el futuro, en la medida en que se incremente la presencia de cadenas multinacionales en el país y vayan ganado cuota de mercado. En este sentido, el sector podría tender a una concentración en la propiedad que no existe actualmente.

Analizando el peso del comercio sobre el PIB en los distintos departamentos del país, observamos que existen fuertes disparidades entre unos y otros, explicadas fundamentalmente por los diversos criterios utilizados en la elaboración de la información. Los departamentos con mayor participación del comercio son Caquetá (11,6%), Magdalena (11,1%) y Nariño (10,7%), mientras que los nuevos departamentos (Amazonas, Arauca, Casanare, Guainía, Guaviare, Putumayo, San Andrés y Providencia, Vaupés y Vichada) con un 5% y La Guajira con un 5,4% son los que registran un menor peso del comercio.

En los centros más importantes del país y donde se concentra la actividad comercial, la participación es más homogénea: Santafé de Bogotá 9,45%, Antioquia, departamento de Medellín, 8,5%, y Valle, departamento de Cali, 8,56%.

La actividad comercial en Colombia se desarrolla a nivel de todo tipo de bienes que pueda transar la economía; sin embargo, los *bienes de la canasta familiar* (descripción de los porcentajes de gasto de las familias, separados en partidas o rubros según distintos criterios) son los más representativos y concentran la mayor atención tanto en número de establecimientos como en empleo y volumen de ventas.

Según la Encuesta de Ingresos y Gastos, la estructura de gasto de los colombianos, en términos de bienes básicos, se concentra en alimentos, tabaco y bebidas (27,5%), prendas de vestir (6,2%), muebles y accesorios (5,4%), y productos farmacéuticos (1,5%), mientras que las restantes partidas del gasto corresponden a servicios que no se transan en el comercio, como alquileres de vivienda, gastos financieros, médicos, educativos, transporte, diversiones, etc., es decir, que el 40,6% de los bienes y servicios que los

colombianos demandan en la canasta familiar se engloban dentro del sector comercial.

En Colombia la actividad comercial está estructurada regionalmente de la siguiente forma:

- El área metropolitana de Bogotá concentra el 22,2% de los establecimientos comerciales, proporción que aumenta al 29,1% cuando se trata de comercio mayorista y se extiende a participaciones más elevadas cuando se consideran sectores especializados de distribución mayorista que centralizan su actividad desde la capital del país, como joyería y relojería, juguetería, minerales y artículos de decoración (en los cuales más del 50% de los establecimientos están en Bogotá), así como en los sectores de artículos eléctricos, equipo científico, papelería y maquinaria y herramientas, donde la capital concentra más del 40% de los establecimientos.

En general, en esta ciudad tiene su sede la mayor proporción de empresas mayoristas, con excepción del comercio no clasificado, donde Medellín, la segunda ciudad del país, posee el 57,5% de los establecimientos.

- Medellín y su área metropolitana es la segunda en número de establecimientos en el total del comercio (11,3%) y el minorista (11,8%) y la tercera en el mayorista (9,4%). La ciudad no presenta ninguna especialización y en algunos sectores, donde hay tradición industrial y de distribución, se presenta una proporción ligeramente superior al promedio como en textiles al por mayor (13%), combustibles diferentes a la gasolina (17,6%), juguetería (14%) y fibra de vidrio (12,6%). En sectores especializados del comercio mayorista, en los que hay alta concentración en Bogotá, existen pocos establecimientos y la participación es bastante reducida en comparación con el promedio, como en minerales, papelería, artículos de decoración y joyería. En el comercio minorista la participación es más homogénea y los sectores con menor proporción de establecimientos corresponden a los que tienen redes distribuidas por todo

el país, como en droguerías, gasolina y lubricantes, o están especializadas en otras ciudades, como en artículos dentales y joyería.

- La tercera área metropolitana es la de Cali, con el 9,7% de los establecimientos comerciales, distribuidos el 10,1% en el minorista y el 7,7% en el mayorista. Esta ciudad tampoco presenta una especialización en particular, aun cuando algunos sectores reflejan su localización como polo de desarrollo regional para actividades de distribución, tales como servicios de colocación de artículos al por mayor y el comercio mayorista de materias primas o en el comercio minorista de la cacharrería y misceláneas, empaques, maquinaria y herramienta, equipo profesional, vidrio y cristalería, floristería, y artículos de aseo, en los cuales la proporción de establecimientos es superior a la media. En los sectores del comercio mayorista, concentrados en Bogotá o Medellín, prácticamente no existe actividad comercial en Cali, caso de los minerales, cuero, bienes no clasificados y juguetería; situación similar sucede con el comercio minorista de artículos dentales, artículos fúnebres, ventas ambulantes y prenderías. Al igual que en el resto del país, la mayor proporción de establecimientos se concentra en los bienes de la canasta familiar y el servicio mayorista de colocación.

En Colombia, el comercio minorista es altamente competitivo: El comercio al por menor se realiza a través de dos canales de distribución: el tradicional y el formal o moderno. El primero se refiere al conjunto de las llamadas tiendas de barrio o de esquina y representa actualmente el 50% de las ventas del sector.

Las cajas de compensación fueron establecidas por el gobierno durante la década de los 60 y se caracterizan por tener márgenes bajos en comparación con las cadenas privadas, gracias a que no pagan impuestos y a que reciben aportes de la nómina de las empresas. Por su parte, las cadenas privadas están conformadas por firmas de distintos tamaños, las cuales operan en diferentes formatos que posteriormente pasaremos a analizar.

En términos generales, el negocio del comercio minorista se caracteriza por la atomización geográfica y la presencia de un gran número de puntos de venta, pero a su vez se está desarrollando un proceso de expansión y concentración de la propiedad. Si analizamos la cadena producto - consumo y los circuitos de distribución, podemos decir que la estructura de la cadena comienza, como es normal, con la producción de las materias primas, para pasar luego a la realización de un bien intermedio y llegar a la producción del bien final. Éste, a su vez, debe ser ofrecido a los consumidores, pasando en muchas ocasiones por distribuidores o comercializadores.

Muestra Mensual Comercio Al Por Menor - Enero (2013)

Indicador	Variación (%)			
	Anual		Doce meses	
	2012	2013	2012	2013
Ventas	4,8	1,3	9,8	2,8
Ventas sin vehículos	5,9	2,9	7,6	4,0
Personal ocupado	7,0	4,3	6,4	5,5

Ventas reales

En enero de 2013, las ventas del comercio minorista crecieron 1,3%, y el personal ocupado 4,3%. Excluyendo el comercio de vehículos automotores y motocicletas, la variación de las ventas reales en enero de 2013 fue 2,9%. Las líneas de mercancías que explican principalmente el resultado del mes fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas (2,5%), equipo de informática, hogar (15,3%), productos de aseo personal, cosméticos (5,0%), calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero (4,9%); y productos textiles y prendas de vestir (1,8%). El aporte conjunto de estos cinco grupos a la variación total fue 2,1 puntos porcentuales, éste efecto fue contrarrestado por la contribución negativa de vehículos automotores y motocicletas (1,1 puntos porcentuales).

Personal ocupado:

El incremento de 4,3% registrado por el personal ocupado en enero de 2013, se explica por el aumento en la contratación del personal permanente (10,3%), y la disminución en la contratación del personal temporal directo (-11,2%).

Muestra Mensual Comercio Al Por Menor - Abril (2013)

Indicador	Variación (%)					
	Anual		Año corrido		Doce meses	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Ventas	-3,0	5,7	4,3	2,1	7,0	2,3
Ventas sin vehículos	-3,0	3,4	5,8	3,9	6,7	3,7
Personal ocupado	5,7	4,2	7,0	4,5	6,8	5,0

Ventas reales: en abril de 2013, las ventas del comercio minorista crecieron 5,7%, y el personal ocupado 4,2%. Excluyendo el comercio de vehículos automotores y motocicletas, la variación de las ventas reales fue 3,4%. Las líneas de mercancías que presentaron las mayores contribuciones positivas al resultado del mes fueron: vehículos automotores y motocicletas (15,5%); equipo de informática, hogar (17,9%); y electrodomésticos y muebles de hogar (7,3%). El aporte conjunto de estos grupos a la variación total fue de 4,1 puntos porcentuales.

Personal ocupado: el incremento de 4,2% registrado por el personal ocupado en abril de 2013, se explicó por el aumento en la contratación de personal permanente (9,7%), y la disminución en la contratación de personal temporal directo (-8,4%) y personal temporal a través de agencias (-6,0%).

9.1. REFERENCIA HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS:

ALMACENES LA 14

Almacenes La 14 S.A. nace en la Calle 14 en el centro de la ciudad de Cali a mediados de la década de los 50 bajo el nombre de “La Gran Cacharrería”, como fruto de la sociedad conformada entre el Sr. Antonio Villegas y el Sr. Abel Cardona. Pasado un año con un negocio dando pérdidas como la mayoría de los negocios cuando comienzan, uno de los socios el Sr. Villegas se desanima y decide vender su parte al Sr Abel Cardona Franco, quedando este último como único dueño de la empresa. Tiempo después, este sector denominado actualmente como comercio minorista se fue acreditando y nacieron varias cacharrerías, entre ellas: La Popular, YA, Eléctrica, Nueva y Cacharrería LA 14 propiedad del Sr. Benicio Mejía Gómez que a principio de los años 60 pasó a

ser propiedad del Sr. Abel Cardona Franco; surgiendo así, una nueva oportunidad de negocio a principios de la década de los 60. La adquisición y fusión de dicho negocio con “La Gran Cacharrería”, sumado a la constancia por alcanzar los objetivos trazados sin desfallecer frente a las adversidades fomentaron las bases para dar paso al crecimiento de la empresa.

Seguido a esto, el Sr Cardona opta por el cambio del nombre inicial de “Gran Cacharrería” por el de CACHARRERÍA LA 14 LTDA, nombre con el cual se crea el Logo Institucional que aunque ha sufrido pequeñas variaciones es el que actualmente conserva y por el cual la organización es reconocida por la comunidad. En ése momento y bajo el liderazgo de su actual presidente el Sr Jaime Cardona Parra² y su hermano el Sr Gustavo Cardona Parra empieza la empresa a encarrilarse por la senda de un camino duro pero lleno de triunfos a lo largo del mismo. Convirtiéndose en la cacharrería que ofrecía a sus clientes diferentes líneas de productos de consumo y el hogar, haciéndose reconocida por la atención cálida y casi familiar que permitía a las personas sentirse como en casa; lo cuál era posible ya que conservaba un aire a provincia y la gente se conocía entre sí, generando el grado de confianza que en aquel entonces era suficiente para generar negocios.

En consecuencia, la empresa fue calando en la preferencia, pero sobre todo en el Corazón de la comunidad caleña; “hasta que era casi imposible decir que se había ido “Al centro”, sin entrar a LA 14”. Afirma Mauricio Alzate.

Poco a poco pasó el tiempo y el progreso llegó en la década de los 70, convirtiendo a Cali en una bella ciudad y con una sociedad que demandaba más productos y servicios, a la vez que almacenes innovadores, que ofrecieran además de las condiciones cómodas una alternativa de encontrar todo bajo un mismo techo. El desarrollo de Almacenes LA 14 ha estado muy ligado al progreso de la ciudad de Cali, la cual experimentó un importante avance impulsado por la realización de los Juegos Panamericanos. A partir de ese momento se empezaron a introducir nuevos conceptos comerciales tales como las Tiendas por Niveles que se presentaban como formatos revolucionarios, las cuales suponían una segmentación más definida, y como respuesta Almacenes

LA 14, que en ese momento obedecía a la Razón social de “Cacharrería LA 14”, ofreció a finales de la década del 70 el Almacén del Centro, el cual aún continúa con su operación. Durante los años 80, la empresa alcanzó un significativo crecimiento comercial, e incursionó en el mercado de los Centros Comerciales con proyectos como Cosmocentro y posteriormente en la misma década apertura un Centro Comercial Propio llamado “Calima Centro Comercial” donde actualmente funcionan sus oficinas y que en ese momento fue el eje para el crecimiento del Nor-Oriente de la ciudad. Para esta década el Señor Jaime Cardona buscó desarrollar y llevar al mercado otras alternativas de tiendas en cuanto a tamaño y servicio diferentes a lo que se ofrecía en ese momento, por lo que decide diversificar un poco el tamaño de sus almacenes y realiza la apertura de la Rapitienda Santa Elena en el corazón de un sector tradicional por ser una plaza de mercado con mucha afluencia de clientes.

Hacia finales de los años ochenta y durante los 90, el concepto de los Centros Comerciales se consolida, adicionalmente se abren otros puntos de venta de la Cadena, ubicados estratégicamente, de tal forma que abarcaran casi todos los rincones de la ciudad, estos fueron los almacenes del Limonar, y Sameco, comenzando así la “aventura” por conquistar nuevas ciudades, y es cuando en el año 1990 llegan a la ciudad de Manizales con el primer almacén fuera de Cali, ésta expansión fuera de la ciudad natal continuó con éxito en las ciudades de Buenaventura, Pereira, Jamundí, Tuluá logrando un cubrimiento importante de todo el sur-occidente colombiano.

En la primera década del siglo XXI la compañía percatándose del acelerado crecimiento urbano y la necesidad de cercanía que expresaban sus consumidores, y continuó creciendo el número de almacenes e incursionando en ciudades intermedias del Valle del Cauca, naciendo así el centro comercial Llano Grande y recientemente en Dapa corregimiento de Yumbo. Explorando éste nuevo concepto comercial de Cercanía, continuó con la apertura de nuevos puntos de venta, Centenario, Centro sur, que le permitirían llevar los productos de manera más cómoda a diferentes sectores, ofreciendo el mejor surtido a los mejores precios de manera seleccionada de acuerdo a las

costumbres del consumidor del sector, es pertinente resaltar los almacenes actuales de la 14 con fecha de inauguración y tamaño en metros cuadrados.

Como se observa a través de la historia, almacenes LA 14 ha tenido un crecimiento constante en ventas, activos, utilidades y Ebitda. Esto se puede observar claramente en los estados financieros de la compañía desde el año 2007 hasta el 2010. Esto respaldado por el cariño de toda la gente que ha crecido con la organización, pues orgullosamente los administradores más antiguos se privilegian de atender, a la tercera generación de clientes fieles permitiéndoles vivir la experiencia que disfrutaron sus padres y abuelos.

En la Actualidad, la compañía se conoce como Almacenes LA 14 S.A, una Cadena de Supermercados 100% Vallecaucana, líder en el Sur Occidente del país y con proyección nacional, que cuenta con 18 Puntos de Venta en Cali, y 6 más distribuidos en el Valle del Cauca y el eje cafetero (Jamundí, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Pereira y Manizales), alcanzando en el año 2010 ventas por \$1.037.991 millones de pesos. Todo esto ha sido posible para esta compañía gracias al apoyo de un equipo de colaboradores comprometidos y el respaldo de socios comerciales que han creído en la cultura institucional como forma valiosa de hacer negocios.

Almacenes LA 14 fiel a su slogan “Siempre te da Más”, se prepara para hacer presencia en mercados nacionales; inaugurando próximamente un Almacén en Bogotá de gran formato, el cual estará ubicado dentro del Centro Comercial “Calima”, con más de 400 locales en 270.000 m² de construcción, con 3 locales comerciales principales: Almacenes LA 14, Home Center y Cinépolis, además de muchísimas compañías más, todo por el sistema de arriendo. Igualmente se está proyectando abrir almacenes en otras capitales del país, con diversos formatos que respondan a las necesidades puntuales de los mercados; entre estas ciudades están Armenia en el eje cafetero y Palmira en el Valle.

Para el año 2010 la empresa cuenta con 4592 colaboradores directos y más de 8000 aliados, considerados como la principal fortaleza de la compañía en el

cumplimiento de su promesa de servicio al cliente y por ende se convierten en una prioridad. De acuerdo a esto si los estudios reflejan que un almacén se atiende con 300 empleados, Almacenes La 14 duplica ésta cifra para cumplir con su promesa comercial; Siendo conscientes que no es suficiente únicamente la cantidad, Almacenes la 14 implementa una política organizacional que concibe de manera integral el desarrollo de sus empleados y les impulsa hacia su crecimiento personal y laboral. En este proceso ha sido fundamental la labor adelantada por la Fundación LA 14, organismo que ha asumido la capacitación para el trabajo y la formación desde el ser, como una estrategia constante para forjar seres humanos íntegros y preparados para dar respuesta a los requerimientos de un mercado laboral cambiante y exigente, mejorando así sus condiciones laborales.

Pero el compromiso social que asume La 14 no se detiene aquí, adelantándose al auge de la Responsabilidad Social Empresarial, Almacenes LA 14 S.A ha venido trabajando desde los valores propios de su cultura organizacional, en el “Mejoramiento de la calidad de vida de las familias que integran sus diferentes Grupos de Interés”⁶, y formaliza su compromiso desarrollando una estrategia de Responsabilidad Social.

El excelente nivel de servicio que ha caracterizado a la empresa, el cual se viene desarrollando a partir de sus promesas comerciales como son “El Mejor Surtido a los Mejores Precios” y “LA 14 Siempre te da Más” le representan a la compañía una ventaja competitiva en el sector donde participa.

CAFÉ AGUILA ROJA:

TORRECAFE AGUILA ROJA CIA S.A. es una empresa Valle Caucana que lleva en el mercado más de 80 años dedica a la producción de café tostado y molido, esto le otorga la experiencia y las instalaciones necesarias para poder distribuir sus productos en el exterior, en este proyecto se aborda el País España y más concretamente la ciudad de Madrid como mercado objetivo, por ser unos de los países con más grandes cantidades de inmigrantes latinos y entre ellos colombianos, motivo por el cual pueden reconocer la marca y dar fe

de la buena calidad del producto y de Colombia como gran productor de Café de Calidad, España se caracteriza por ser un país con las cuatro estaciones y cuenta con personas amantes del café y del buen ambiente que se puede formar al compartir esta bebida.

A lo largo de la historia de esta empresa, ha demostrado su enfoque publicitario en la utilización de canciones o los jingles, uno de los más conocido por la mayoría de colombianos es “navidad”, que a su vez se convirtió en icono , a pesar de que es “modernizada” año tras año, trae una continuidad en su letra desde 1998. “felicidad es todo aquello que se brinda si reservas, una flor, un beso la ternura del amor, la navidad es todo aquello que nos hace recordar que la vida es bella, que diciembre es amor, Navidad águila roja, navidad águila roja Navidad, en esta navidad café águila roja te acompaña con cariño”. Esta no es la única campaña que la empresa a utiliza, existe muchas, las cuales se caracterizan por los jingles.

Navidad se convirtió en la forma de enviar un mensaje de amor y de paz, por esa razone esta campaña continua vigente desde hace 11 años, y se convirtió en una tradición, por ende a la gente le trae emotividad y sentimientos. Todo eso haciendo parte de una estrategia de mercadeo, cuyo objetivo es mantener vigencia y no perder a sus consumidores ya que tienen un mercado objetivo bastante amplio y tradicional.

Iniciaron en 1930 con la apertura de un local situado en la Carrera 4 con Calle 11, frente a la Plaza de Caicedo de la ciudad de Cali, en 1939 de acuerdo a su crecimiento y participación en el mercado se hace necesario el traslado de la organización a las nuevas instalaciones ubicadas en la Carrera 5 Nro. 21-48 del Barrio San Nicolás en Cali, caracterizándonos desde el inicio por la renovación tecnológica constante y el mejoramiento permanente de sus procesos productivos bajo los más altos estándares de calidad. En 1974, se inaugura la primera gran planta para la producción de café tostado y/o molido en el municipio de Candelaria (Valle), seguida en 1994 con la construcción de una nueva planta en el municipio de MADRID en Cundinamarca y una tercera durante el año 2000 en el municipio de SANTANDER DE QUILICHAO en el

Departamento del Cauca, bajo la razón social INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL CAUCA S.A. "IPAC S.A."

9.2 AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR

Para el año 2010 el sector comercio en general vivió una muy buena racha, con datos positivos en ventas y otros indicadores financieros impulsados principalmente por el crecimiento de la economía nacional. En el negocio del comercio en Colombia se libra una batalla sin precedentes por conquistar clientes y ganar participación de mercado.

Es una disputa que ha obligado a los supermercados del país a modernizar sus puntos de venta, abrir nuevos locales, lanzar agresivas estrategias comerciales e incluso disminuir sus márgenes de ganancia en contra de sus propias utilidades. Esta competencia ha convertido a este sector en uno de los más dinámicos de la economía nacional y además se evidencia un cambio en las negociaciones con los proveedores.

Los comerciantes han utilizado el poder que les otorga el hecho de manejar volúmenes muy grandes para negociar precios más bajos con los proveedores. En el país se presentó una transformación en el negocio, ya que las grandes cadenas han tenido que ganar en eficiencia y conocimiento del consumidor para contrarrestar la caída de los márgenes y la pérdida de fidelidad de un cliente que, con la crisis de finales de la década de los 90, se convirtió en un caza ofertas.

9.2.1 LAS EMPRESAS Y LAS MARCAS QUE COMPITEN EN EL SECTOR

9.2.1.1. ALMACENES LA 14 S.A

Características de los Productos

Como lo plantea la misión de la empresa, es una comercializadora de todo tipo de productos de consumo masivo, que se fundamenta en la filosofía de

satisfacción al cliente, ofreciéndole siempre la mayor y mejor opción de surtido, manteniendo los precios más favorables del mercado colombiano, esto sumado a servicios altamente evolucionados e instalaciones con ambientes amplios y confortables.

Almacenes la 14 S.A. ofrece a sus clientes diferentes líneas de productos de consumo, el hogar, Electrodomésticos, Ferretería, Ropa de Hogar, Deportes, Muebles, Juguetería, salud y belleza, tecnología, servicios bancarios, etc. , siendo reconocida por la atención cálida y casi familiar que permite a las personas sentirse como en casa.

Dentro de las características de Almacenes la 14 S.A., podemos identificar:

1. Estética
2. Sencillez
3. Seguridad
4. Normalización
5. Sensibilidad de entorno
6. Eficacia
7. Economía (Precio)
8. Facilidad de identificación
9. Calidad prevista
10. Diferenciación

Servicios que se ofrecen y complementarios

En almacenes I 14 S.A. podemos encontrar diferentes servicios:

- 1- Compras on-line

2- Venta de diferentes líneas de consumo masivo (Deporte, Ropa, Ferretería, Papelería, Muebles, etc.)

3- Bonos

4- Restaurantes

5- Bancos

6- Zonas de recreación y esparcimiento familiar

7- Fundación LA 14

Igualmente podemos encontrar que ALMACENES LA 14 S.A., ofrece diferentes medios de pago, entre ellos el efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta débito, cheque post fechado, su tarjeta de marca propia, etc.

Diferenciación

El excelente nivel de servicio que ha caracterizado a la empresa, el cual se viene desarrollando a partir de sus promesas comerciales como son “El Mejor Surtido a los Mejores Precios” y “LA 14 Siempre te da Más” le representan a la compañía una ventaja competitiva en el sector donde participa.

En la actualidad el Portal Comercial ICE ofrece una serie servicios a sus proveedores, los cuales respaldan diferentes procesos de gran importancia en la cadena de valor y que debido a la estrategia de colaboración conjunta, redundan en beneficios para las partes. Por tanto y con el ánimo de fortalecer aún más nuestras relaciones comerciales, se lanzó la nueva plataforma tecnológica del Portal Comercial que dará cubrimiento no solo a los servicios ofrecidos sino que les permitirá mejorar y extender el portafolio hacia nuevas situaciones de negocio con sus aliados.

Almacenes la 14 implementa una política organizacional que concibe de manera integral el desarrollo de sus empleados y les impulsa hacia su crecimiento personal y laboral. En este proceso ha sido fundamental la labor adelantada por la Fundación LA 14, organismo que ha asumido la capacitación para el trabajo y la formación desde el ser, como una estrategia constante para forjar seres humanos íntegros y preparados para dar respuesta a los

requerimientos de un mercado laboral cambiante y exigente, mejorando así sus condiciones laborales.

El compromiso social que asume Almacenes la 14 no se detiene aquí, adelantándose al auge de la Responsabilidad Social Empresarial, Almacenes LA 14 S.A ha venido trabajando desde los valores propios de su cultura organizacional, en el “Mejoramiento de la calidad de vida de las familias que integran sus diferentes Grupos de Interés”, y formaliza su compromiso desarrollando una estrategia de Responsabilidad Social.

Lo mas importante del negocio continua siendo la venta detallista que le representa aproximadamente el 97% de sus ingresos en sus almacenes de productos como electrodomésticos, productos de consumo, textiles y mercancía en general, departamentos que son sensibles al ciclo económico y en donde la guerra de precios y altas ofertas constituyen un factor de amenaza, razón por lo cual programas de fidelidad son alternativas para buscar diferenciación y preferencia.

Participación del mercado

Se puede observar en el mercado de los almacenes de cadena, Almacenes La 14 S.A está ubicada en el puesto número 6 en el ranking de las 20 empresas más grandes de la ciudad según su nivel. Esta es una posición privilegiada para una compañía ubicada en esta ciudad, aportándole positivamente a la región del Valle del Cauca en cuanto al crecimiento de la economía.

EMPRESA	PORCENTAJE
Almacenes Éxito	39%
Carrefour	21%
Oímpica	15%
Alkosto	11%
Almacenes la 14	5%
Makro	4%
Merca Mío	3%
Almacenes Yep	1%
Almacenes Máximo	1%

Fuente: Revista Dinero edición especial 5000 empresas 2011

9.2.1.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SECTOR (BENCHMARKING)

El mercado de Retail a nivel mundial se desarrolla en un ambiente de competencia altamente agresivo, la carrera por el liderazgo en la participación del mercado global, la participación en el mercado de jugadores internacionales con ventajas muy significativas frente a los locales hacen la diferencia a la hora de efectuar un análisis del sector.

Los competidores pueden ser considerados en dos grupos: (i) Competidores presentes, que pueden ser a su vez clasificados en sustitutos perfectos y sustitutos imperfectos, y (ii) Competidores potenciales que son aquellos que ya han anunciado su intención de ingresar en el mercado.

Dentro de los competidores presentes de Almacenes la 14 S.A se destacan Grandes Superficies de Colombia S.A (Carrefour), Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A, Colombiana de Comercio S.A (Corbeta), Sodimac Colombia S.A y Grupo Éxito S.A; los cuales ofrecen productos muy similares en formatos de Hipermercados y Supermercados. Es importante aclarar que la competencia se basa en el mercado interno y que su principal competidor (Carrefour) es de procedencia Francesa.

Estas cadenas de tiendas tienen diferentes formatos e iniciaron al igual que la compañía siendo empresas regionales que poco a poco se fueron expandiendo a nivel nacional y algunas de ellas permitieron la entrada de inversionistas extranjeros a su interior, a diferencia de Almacenes la 14 que es 100% conformada por capital local.

El competidor más grande del sector es Almacenes Éxito de la ciudad de Medellín, la cual inicio sus operaciones como una empresa familiar que poco a poco fue creciendo y consolidándose en el mercado regional para después expandirse agresivamente por el territorio nacional. Para el año 2010 ya se había convertido en el Grupo Éxito a través de adquisiciones de otros supermercados como Carulla, Almacenes Ley, Surtimax, Cafam, Pomona y Éxito express. Con presencia en más de 54 municipios del país, más de 62.000 empleados y con ventas por \$7.5 billones de pesos cerró el año 2010. El crecimiento de esta compañía se apalanco principalmente en la inyección de

capital extranjero de un grupo económico llamado Casino de Francia, quienes tienen amplio conocimiento del negocio en los mercados internacionales.

Según el nivel de ventas el competidor que sigue en tamaño es la multinacional Francesa Carrefour con ingresos en el año 2010 de \$4,0 billones de pesos, que desde su entrada al mercado Colombiano en el año 1999 en Bogotá no ha parado de crecer con más de 30 almacenes en el país. En el año 2005 el presidente de esta compañía llamado Noël Prioux afirmaba "Geográficamente, podríamos abrir en todas las ciudades intermedias, pero nuestra prioridad no es una ciudad donde solo podamos abrir una tienda. Queremos abrir al menos dos por ciudad, tres estaría muy bien y con más de 3, somos los mejores" mostrando claramente su estrategia de expansión.

El tercer competidor más fuerte de este sector es Supertiendas Olímpica de la ciudad de Barranquilla y con características similares a las de Almacenes La 14 cuenta con una participación 100% de capital nacional, las ventas obtenidas en el 2010 fueron de \$2.8 billones de pesos a nivel nacional. Otro gran participante del comercio minorista que tiene un nivel de ventas superior al de Almacenes La 14 es la cadena Alkosto, la cual vendió en el año 2010 \$2.0 billones de pesos.

La competencia es considerada por Almacenes La 14 S.A como un impulso a su desarrollo y así lo expresa su actual presidente, Don Jaime Cardona cuando le preguntaron sobre la competencia y afirmó lo siguiente "Para nosotros como empresa es muy importante que haya competencia sana, pues ella nos impulsa a mejorar y brindar lo máximo a nuestros clientes, que son la verdadera razón de ser de la empresa, para lo cual fue creada". (Año 2011.entrevista al señor Jaime Cardona Parra "Pymes en cifras" www.supertiendas.com.co)

9.2.1.3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de ALMACENES LA 14 S.A. es el sector o sectores en los cuales compite. La estructura de un sector comercial tiene una fuerte influencia al determinar las

reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector comercial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

Poder de los compradores

Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable -. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

Podemos encontrar en ALMACENES LA 14 S.A. algunos factores asociados a:

- Disponibilidad de información para el comprador.
- Existencia de sustitutos. (Súper - tiendas en los barrios)
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

La amenaza de nuevos competidores

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar un supermercado es altísima. Algunos factores que se definen son:

- Existencia de barreras de entrada. Como por ejemplo: Requerimientos de capital para ingresar al mercado, acceso a los canales de distribución, ventajas en la curva de aprendizaje.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.

- Valor de la marca.
- Ventajas absolutas en coste.
- Mejoras en la tecnología.

Poder de los proveedores

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta, en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados son:

- Facilidades para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.*

Productos sustitutos

Los supermercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad e intensidad del sector

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El sector de los supermercados vamos a encontrar un nivel elevado de competencia, lo cual para ALMACENES LA 14 S.A. impulsa a mejorar y brindar lo máximo a sus clientes, que son la verdadera razón de ser de la empresa, para lo cual fue creada.

9.2.2. TORRECAFE AGUILA ROJA CIA S.A

Tiene como objetivo principal abastecer el mercado nacional e internacional de café verde y procesado, los derivados y productos alimenticios del mismo.

Características de los productos

La empresa TORRECAFE ÁGUILA ROJA y CIA S.A; tiende a establecer los precios más competitivos, es decir; a calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la eficiencia será garantía de competitividad en el largo plazo.

La compañía tiene un posicionamiento de marca actualmente, esta compañía; produce y distribuye algo más que café pues es mucho más que una bebida y que el lugar de producción del café es el principal determinante de la calidad del café que se consume. Se enfoca en la producción de Café verde y/o procesado (tostado y molido y/o soluble y/o liofilizado) y/o derivados del café y/o afines y/o demás productos alimenticios.

La empresa TORRECAFE ÁGUILA ROJA y CIA S.A, satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, con productos de calidad, amparada en

tecnología de punta, el desarrollo continuo del talento humano y el trabajo conjunto con los proveedores.

- Buena Imagen
- Diversas presentaciones
- Confiabilidad.
- Competencia y capacidad.
- Cortesía, cuidado, entrenamiento.
- Satisfacción
- Atención inmediata
- Comprensión de lo que el cliente quiere
- Expresión de interés por el cliente
- El cliente es la persona más importante en la empresa
- El cliente es el propósito de su trabajo.
- Su trabajo en satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes

Servicios que se ofrecen y complementarios

1. Café tostado y molido

Descripción del producto: café tostado y molido tradicional

Tostión: media oscura

Molienda: media fina

Tipo de empaque: automático

Material de empaque: laminado metalizado

Vida útil: 7 meses

2. Café soluble instantáneo

Descripción del producto: soluble instantáneo

Tostión clara: molienda no aplica

Tipo de empaque: automático

Material de empaque: envase de vidrio sellado con linner y tapa de polipropileno

Vida útil: 18 meses

3. Café excelso

Descripción del producto: café excelso Premium tostado y/o molido

Tostión: fuerte

Molienda: media fuerte

Tipo de empaque: automático con inyección de nitrógeno gaseoso, automático bajo atmósfera modificada

Material de empaque: foil de aluminio con válvula desgasificadora

Vida útil 18 meses

4. Café excelso supremo

Descripción del producto: café excelso supremo tostado en grano y/o molido

Tostión: semi-automático

Molienda: media

Tipo de empaque: media fina

Material de empaque: bolsa pre-formada en laminado metalizado con zipper y válvula desgasificadora

Vida útil: 17 meses

5. Café gourmet

Descripción del producto: café gourmet tostado en grano

Tostión: media oscura

Molienda: no aplica

Tipo de empaque: semi-automático con sellado al calor

Material de empaque: bolsa pre-formada en laminado metalizado dorado / transparente con válvula desgasificadora:

Vida útil: 7 meses

Diferenciación

El Marketing Mix, venta directa en mostrador en el sitio de producción, donde el producto es ofrecido a los clientes al menudeo en sus distintas presentaciones, venta a mayoristas en este punto, igualmente a través de mayoristas, es decir puntos de ventas tiendas y supermercados; sin dejar atrás los canales o distribución Indirecta: La comercialización del producto se hará mediante distribuidores en tiendas y autoservicios, donde el consumidor puede adquirir el producto con total comodidad, porque los productos se encuentran exhibidos de tal manera que se pueden localizar y percibir fácilmente, en las tiendas el servicio es personalizado.

Jingle de fácil recordación: “Tomemos un tinto seamos amigos”

A través de la página Web, los usuarios y proveedores de TORRECAFE AGUILA ROJA & CIA. S.A. podrán consultar y modificar a través de este sitio sus datos básicos y requerir por correo electrónico información sobre el estado de sus facturas y la programación de pagos o demás asuntos relacionados.

Los clientes de TORRECAFE AGUILA ROJA S.A. podrán consultar y modificar a través de este sitio sus datos básicos, solicitar a través de correo electrónico cotizaciones, colocar sus pedidos, realizar seguimiento a sus pedidos, devoluciones, facturas y pagos.

Participación del mercado

* LIDER: café Sello Rojo, el cual cuenta con una participación en el mercado del 40%.

* SEGUIDOR: Águila Roja con 13% de participación en el mercado, café la bastilla con 9% de participación en el mercado, manteniendo esquemas similares a café Sello Rojo.

* RETADOR: Lukafe con participación del 17%.

* NICHER: Colcafé con una participación de 3%, siendo nicho por su baja participación en el mercado, aplicando bajo precio con respecto a sus competidores.

9.2.2.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SECTOR (BENCHMARKING)

La competencia identificada para el producto café tostado y molido producido por la empresa TORRECAFE AGUILA ROJA S.A. Esta reflejada en el mercado Nacional e Internacional compuesta por una gran gama de marcas de café cada una en niveles de producto de excelso, orgánico, tipo exportación, fuertes, descafeinados entre otros.

* **Café Sello Rojo:** Este producto es producido y empacado por COLCAFÉ S.A, empresa colombiana con plantas de producción en Medellín, Bogotá y Santa Marta. Producto y marca reconocida en el mercado por su tradición y calidad. Su presentación es en bolsas de 125 gramos, 250 gramos y 500 gramos. El

empaque está compuesto por una mezcla de Aluminio con Polietileno de baja densidad.

* **Lukafe:** La trama de su nuevo empaque representa gráficamente el aroma. Así mismo, una banda de cierre fácil que permite volver a cerrarlo una vez abierto el producto, manteniendo intacto el aroma y el sabor de un café, característica que no posee ningún producto en la categoría.

Lukafe Gana Importante Premio Publicitario. Este premio tiene una especial importancia, ya que a diferencia de los tradicionales concursos de publicidad en lo que se premia es la creatividad, en este concurso lo que se reconoce es la efectividad de la campaña, evaluada de acuerdo a las diferentes variables que se consideran en mercadeo como claves para el desempeño exitoso de una marca en el mercado. La campaña desarrollada para LUKAFE, cuya referencia es INSTINTOS fue premiada entre más de 85 piezas que se presentaron a este concurso, que contó con importantes personalidades del mundo del mercadeo y la publicidad como jurados.

* **Café La Bastilla:** Este producto es producido y empacado por COLCAFÉ S.A, empresa colombiana con plantas de producción en Medellín, Bogotá y Santa Marta. Producto y marca reconocida en el mercado por su tradición y calidad. Su presentación es en bolsas de 125 gramos, 250 gramos y 500 gramos. El empaque está compuesto por una mezcla de Aluminio con Polietileno de baja densidad.

Su principal socio estratégico, SYSER LTDA., es una empresa de servicio ubicada en la ciudad de Barranquilla. Ha contado con un crecimiento sostenido en cuanto a clientes y ventas, posicionándose como proveedor de un importante grupo de empresas en la costa y a nivel nacional, con productos y servicios de excelente calidad.

9.2.2.2. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Poder de los compradores

El poder de negociación lo manejan los clientes, ya que este tiene una amplia gama de productos para escoger, al precio que más le convenga. El poder de los clientes en este caso es la decisión de comprar esta marca o no hacerlo.

La amenaza de nuevos competidores

Para la amenaza de AGUILA ROJA en el mercado de café, son empresas productoras de café molido y tostado, compite con Café Sello Rojo y de Nestlé con su marca Nescafé, sin embargo en el mercado se encuentran otras como: Café Oma y Lukafe.

En países como Vietnam y Ecuador se están produciendo cafés similares al producido por Colombia por un menor precio, lo que podría incurrir en la creación de marcas propias por parte de los productores extranjeros

Poder de los proveedores

Sus plantas se encuentran en el municipio de Candelaria, Valle, (esta primera es la que proporciona las materias primas y distribuye a las diferentes plantas) otra se encuentra ubicada en Madrid, Cundinamarca y en Santander de Quilichao, Cauca; siendo la tercera planta bajo el nombre de INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL CAUCA S.A.

Productos sustitutos

Como la sociedad va cambiando sus hábitos de consumo, antes el café era indispensable en el desayuno ahora se pueden mencionar productos sustitutos es este momento de consumo, la Coca-Cola, los cereales, jugos naturales,

yogurt, el Té, chocolate, agua aromática, los modificadores de la leche (Milo, Frescavena, Avenas, Nesquik), cereales, gaseosas, bebidas energizantes. Entre otros.

Rivalidad e intensidad del sector

El mercado se comporta de una manera impredecible ya que con frecuencia los competidores lanzan nuevos productos para atender a nuevos segmentos. La dinámica del mercado es alta en cuanto a la variedad de productos en el mercado, creando así una saturación del mercado.

10. ANALISIS DE LOS COMPRADORES Y LOS CONSUMIDORES

ALMACENES LA 14:

Al ser Almacenes la 14 una empresa que se dedica al comercio al detalle de productos de consumo masivo y por ende se enfrenta a la demanda del mercado, sus compradores y consumidores son personas naturales de estratos 4, 5 y 6 con un poder adquisitivo medio-alto, que acuden a sus sucursales con la intención de compra de alguno o de muchos de los productos del portafolio que presenta dicha empresa, también en ocasiones sus clientes son entes jurídicos como restaurantes establecidos e incluso tiendas al detal que se surten de sus productos para posteriormente ejercer su ejercicio de ventas. La 14 se caracteriza por ofrecer todo tipo de productos de la canasta familiar, los cuales han sido divididos en distintas categorías como lo son navidad, juguetería, electrodomésticos, hogar, computadores, artículos de ferretería, oficina en línea, libros, regalos para toda ocasión, mercado, ropa de hogar, deportes, muebles, salud y belleza, bebe y anchetas. Es importante resaltar que algunos de estos productos son vendidos con más fuerza de acuerdo a la temporada en que se esté, pues el deseo de compra de los consumidores sube en esas épocas.

10.1 ¿QUIENES SON LOS CLIENTES?

En general, se puede decir que almacenes la 14 tiene diferentes tipos de clientes, que se pueden clasificar de acuerdo con la frecuencia de compra, el volumen de compra y el nivel de satisfacción que les genera el hacer parte del grupo de consumidores de esta gran superficie. Dentro de los clientes de almacenes la 14 podemos encontrar:

Por frecuencia:

Cientes de compra frecuente, los cuales realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corto que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, para la empresa es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que les haga sentir "importantes" y "valiosos". Dentro de este grupo de clientes, se encuentran personas que sobreponen a almacenes la 14 por encima de cualquier otro almacén de cadena que se encuentre en el territorio. Personas que ante cualquier necesidad de compra que surja en el diario vivir, escogen a la 14 como la principal opción pues confían que en dicha superficie logran encontrar lo que desean. Personas que saben los almacenes de almacenes la 14 en cuanto al portafolio de producto y lo asumen como un aliado a la hora de satisfacer gustos y necesidades.

Cientes de compra habitual, son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra. Dentro de este grupo de clientes, se encuentran consumidores que dado el grado de satisfacción que la empresa despierta en ellos deciden merchar quincenal o mensualmente en este almacén. Cada que en la casa de alguno de ellos se acaba la comida o necesitan re abastecerse, siempre piensan en la 14 como primera opción, dado a que conocen sus instalaciones, sus precios, el portafolio que ahí logran encontrar, el servicio al cliente y la calidad de productos. Por estas y muchas más razones no dudan a donde

asistir y lo tienen como un hábito el satisfacer sus necesidades dentro de almacenes de cadena la 14.

Clientes de compra ocasional, son aquellos que realizan compras esporádicas o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactar con él en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación. Entre este tipo de consumidores, se encuentran las personas que no constantemente asisten a la 14 para satisfacer sus necesidades de compra, sino personas que ante el surgimiento de una necesidad y poca satisfacción en otras entidades, acuden a almacenes la 14 como una vía para encontrar el producto que necesitan. A partir de ahí, después de haber conocido las facilidades que le brinda este almacén de cadena, puede que este tipo de clientes esporádicos se sientan identificados con la superficie y pasen a ser parte de los compradores habituales, dando así una oportunidad a dicho portal de convertirse en su aliado.

Por volumen de compra:

Clientes con alto volumen de compras, son aquellos que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, hasta tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, éstos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de manera, que se les haga sentirse especiales. Dentro de este grupo, se encuentran personas en especial señoras que acuden a almacenes la 14 para comprar todo lo necesario para la casa. Que además encuentran un espacio de dispersión en el que incluso se fortalece la vida social, pues mujeres de su mismo círculo social ejercen la misma actividad y encuentran en almacenes la 14 un punto de encuentro mientras gasta un gran porcentaje monetario en productos de necesidades básicas u otras. Dentro de este grupo encontramos también los

restaurantes o las tiendas que compran los insumos en dicha superficie dada la calidad y los buenos precios que le ofrecen al público objetivo.

Clientes del promedio general: son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago. Dentro de este grupo de clientes se encuentran los consumidores normales, que acuden a la 14 con la intención de comprar un conjunto de productos en específico, conocido también como mercado o canasta familiar para abastecer familias de entre 3 a 5 personas. Son consumidores que disfrutan de comprar en esta plataforma, pues tradicionalmente la conocen, saben de sus precios, las comodidades que prestan y el servicio que allí van a encontrar. Este tipo de cliente se encuentra estrechamente relacionado con las personas que compran bien sea frecuente u habitualmente en la empresa.

Clientes con bajo volumen de compras: son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, aquellos que no se identifican totalmente con la empresa y es un público al que almacenes la 14 como ente comercial debe llegar con mayor fuerza, pues en ese caso se convierte en un mercado potencial que no ha sido explotado satisfactoriamente. Por lo general son esas mismas personas que compran ocasionalmente, bien sea por necesidad o ante el hecho de que no pudieron conseguir un artículo en el supermercado o almacén de cadena más cercano.

TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA

En general es muy difícil focalizar el mercado meta de café Águila Roja, dentro de los cuales están situados sus clientes. Sin embargo haciendo una generalización se podría decir que son personas tanto naturales como jurídicas de estratos 1, 2, 3, 4 y 5. La empresa TORRECAFE AGUILA ROJA & CIA. S.A. Tiene como fin posicionarse en el mercado nacional y/o internacional de café verde y/o procesado (tostado y molido y/o soluble y/o liofilizado) y/o derivados del café y/o afines para satisfacer las expectativas del consumidor final y la cadena comercial.

10.2 ¿QUE COMPRAN Y COMO LO COMPRAN?

ALMACENES LA 14:

Al ser almacenes la 14 una de las superficies comerciales más grandes del sur occidente colombiano que incluso cuenta con presencia en las más destacadas ciudades de Colombia, el portafolio de productos al que pueden acudir sus consumidores es muy amplio y completo, el cual compone todo tipo de productos de la canasta familiar y otras categorías; en casi todas sus versiones y marcas existentes en el mercado para todo tipo de gustos y personalidades de su público objetivo. Esta es una de las características que hacen relucir a la empresa entre las demás cadenas de abastecimiento, pues su variedad y constancia es impresionante.

Encontramos productos en diferentes categorías como lo son: navidad (árboles de navidad, bolas de navidad, artículos de pesebre), juguetería (instrumentos musicales, juguetes dinámicos, juegos de mesa) , electrodomésticos (aires acondicionados, teatros en casa, equipos de sonido), hogar (lámparas, muebles, vajillas) computadores (accesorios, portátiles, torres), artículos de ferretería (podadoras, sierras, cajas de herramientas) oficina en línea (equipos y suministro, archivos, artículos de temporada escolar), libros, regalos para toda ocasión, mercado (aseo hogar, carnes, licores), ropa de hogar (ropa de cama, manteles, carpetas), deportes , muebles (colchones, sofacamas, esquineros), salud y belleza, bebe y anchetas. Estos son apenas unos ejemplos de muchos de los artículos que las personas como consumidores de almacenes la 14 pueden encontrar y de esa manera satisfacer todas sus necesidades correspondientes.

Es preciso decir que los clientes de almacenes la 14 compran de diferentes formas dependiendo de qué tipo de relación tengan con la empresa, que tan grande es su necesidad, cuál es su poder adquisitivo y la satisfacción post compra que genera el obtener alguno de los productos del portafolio de la 14.

Sin embargo, a pesar de que se presenten todas esas diferencias mencionadas anteriormente se puede decir que todas las decisiones de compra se encuentran inmersas bajo el conocido proceso de compra que

tienen todos los clientes al momento de tomar una decisión entre sí comprar o no un producto. La primera etapa por la que pasan los clientes es el reconocimiento de la necesidad o el deseo, en el que las personas se dan cuenta de que necesitan algún producto o quieren obtener un artículo que vaya acorde a sus gustos y le genere un nivel de utilidad. De ahí se pasa a la segunda etapa, en la cual el consumidor se encarga de obtener información de donde puede conseguir el producto y a qué precio. Es aquí donde el público objetivo reconoce a Almacenes la 14 como uno de los líderes en el mercado y sabe que es una buena superficie en donde podrá encontrar un producto y satisfacer la necesidad. Esta segunda etapa no se da solo entre los supermercados abastecedores, también sucede entre las marcas que existen dentro del almacén, es decir, una vez el consumidor se encuentra dentro de superficies la 14 y quiere comprar un producto en específico, él va a encontrar una variedad de marcas que ofrecen el mismo producto de interés y tendrá que evaluar entre cual será la mejor opción, ahí entra a jugar un papel importante la referencia de la marca, el precio, el empaque entre otras. La tercera etapa es en donde el consumidor, al existir otras superficies que compiten en el mercado con la 14, evalúan dependiendo factores como cercanía, facilidad de acceso, reputación, precios e influencia por parte de personas allegadas a cuál de estas acudir para adquirir lo que necesitan y de esa manera satisfacerse a sí mismo. En este punto la 14 se lleva un porcentaje significativo del mercado, pues tradicionalmente es la más conocida, es reconocida por tener un servicio al cliente magnífico y aunque los precios no son los mejores, siempre la calidad de los productos y la garantía es la mejor. De ahí pasan a la cuarta etapa, que se compone como la toma de la decisión de compra del producto y de la superficie en la cual comprar y finalmente la quinta etapa, pero no por eso la menos importante, es el análisis post compra del producto. En donde el consumidor hace un recuento de los beneficios que le trajo comprar ese producto y además en la superficie que le hizo, si verdaderamente saciaron su necesidad y colmaron sus expectativas para que de esta forma vuelvan a superficies la 14 y lo conviertan en su aliado a la hora de abastecerse de cualquier producto de a canasta familiar. Es así como los consumidores que se encuentran dentro del mercado objetivo de Almacenes la 14 realiza el proceso de compra, por lo que se deben preocupar por siempre satisfacer la

necesidades que surgen entre las personas. Esto lo hacen teniendo un amplio portafolio, precios considerables, buena calidad, servicio al cliente inigualable y comodidad que hacen de este almacén uno de los lugares más prósperos para ejecutar la acción de comprar y abastecerse.

TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA:

Café Águila Roja es una compañía que se caracteriza por ofrecerle al consumidor una gran variedad de tipos de café, que los hace reconocer como una empresa diversificada que satisface cualquier necesidad de sus clientes y que además los posiciona en un punto importante de referencia hacia el mercado meta, en cuanto a que empresa se debe acudir cuando se requiere el obtener un café sano, limpio, rico y de calidad.

El portafolio de productos que ofrece Café Águila Roja a sus clientes está conformado por los siguientes tipos y presentaciones de café:

- Café tostado y molido tradicional
- Café soluble instantáneo
- Café excelso
- Café excelso supremo
- Café gourmet

Todos estos anteriores tipos de café, se dividen en ciertas categorías determinadas por la misma empresa con el objetivo de tener un proceso de producción muy organizado que los lleve a suplir las necesidades de sus clientes en la fecha y el tiempo requerido. Estas categorías nombradas anteriormente, son en su orden café tostado para moler, café molido, café liofilizado (el cual se diferencia en su procesamiento y les da la posibilidad a los clientes y consumidores de diluirse en agua fría) y finalmente el café soluble.

Con respecto al como los clientes de TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA. Compran o adquieren sus productos, es preciso recalcar que el noventa y ocho

por ciento de las ventas hacia los consumidores finales se hacen por medio de la intermediación. La empresa tienen un sin número de aliados comerciales desde tiendas de barrio o pueblo hasta hipermercados, quienes se pelean y luchan por tener sus productos en los stands de sus establecimientos. Esto debido a que la empresa es muy importante y reconocida en el mercado, el portafolio de productos que ofrece la empresa son muy apetecidos y tienen una gran tradición y además su imagen es testimonio de esmero y preocupación por el cliente, confianza, gratitud y sobre todo respeto por las condiciones de sus consumidores.

Por lo general el proceso de compra es estandarizado y todos sus clientes (aliados comerciales) lo deben seguir al pie de la letra. En primera instancia, cada uno de los aliados estratégicos debe comunicarse con la empresa y expresarle el interés que tiene de hacer parte de la cadena de distribución que tiene Águila Roja. Algo importante de recalcar en este punto, es que dado el gran poder de negociación que tiene dicho ente, son los compradores quienes buscan a la empresa para vender los productos y no como generalmente sucede, que es la productora quien busca en donde ubicar su portafolio con la intención de incrementar las ventas. Seguido a esto, viene el proceso de análisis de que tan bien está situada o estructurada la sucursal en la que va a ser ofrecido el producto al público objetivo. Generalmente este proceso no lleva mucho tiempo, ni tampoco procesos burocráticos dada la gran aceptación que tienen los productos de café ofrecidos por Águila Roja entre las personas; desde una tienda en un pueblo poco habitado hasta los hipermercados más grandes en ciudades muy transcurridas venden y muy bien todos los productos.

Uno de los análisis importantes en este proceso son los estratos que acuden a dichas sucursales para posteriormente saber y tener claro cuál será el producto que se venderá más para así enviarlo a dicho destino. Finalmente, una vez que los productos están localizados en los almacenes de sus aliados comerciales, se cumple el proceso de compra que realizan todos los consumidores que se divide en sus respectivas etapas, el único cambio que ocurre para adquirir los productos de esta empresa, es que la etapa de evaluación de alternativas se suprime dado que existe un café para cada necesidad y dependiendo de dónde se use bien sea en la casa, en un establecimiento privado como un

restaurante, en centros culturales o hasta en oficinas ya se sabe cuál es el tipo que suplirá mejor todos los requerimientos.

Otra forma en la que los consumidores compran los productos de la empresa, es en el único punto de venta directo que tiene la empresa ubicado al frente de la Plaza de Caicedo donde comenzó el negocio y donde estuvieron las primeras instalaciones de la empresa en el año 1930. Ahí los consumidores pueden acudir a adquirir sus productos sin la necesidad de que le sean cobrados precios de intermediación con los que se mantienen sus aliados estratégicos. Sin embargo el porcentaje de ventas en este lugar es mínimo comparados con las extraordinarias cifras que se venden en las sucursales distribuidoras.

10.3 ¿CUANDO LO COMPRAN?

ALMACENES LA 14:

Por lo general cada uno de los productos que distribuye almacenes la 14, son comprados por sus clientes cuando surge una necesidad en específico. Estas necesidades pueden ser por un solo artículo y en la mayoría de ocasiones por una canasta que compone artículos alimenticios, para el hogar y diferentes categorías que son ofrecidos por la empresa y que se pueden encontrar de una forma fácil y rápida. Al hablar de estas canastas que son consumidas por los integrantes de las familias abastecidas por la 14, es preciso aclarar que dichas necesidades surgen en un periodo de tiempo determinado dependiendo de las políticas de consumo de las familias a las que se estén refiriendo. Muchas de esos grupos familiares, de acuerdo a su poder adquisitivo deciden abastecerse y comprar artículos que duren por un periodo de un mes, es decir, que estas personas acuden a las instalaciones de almacenes la 14 mensualmente para hacer las compras necesarias que sacien las necesidades básicas de sus consumidores. De esta misma forma hay familias que lo realizan quincenalmente, cada diez días y en periodos determinados por las cabezas familiares.

Otra forma característica de como los clientes o consumidores de almacenes la 14 compran productos en su infraestructura son las diferentes temporadas que existen a lo largo del año. Cuando hablamos de temporadas nos referimos a aquellos periodos de tiempo que por tradición en Colombia, se celebran días especiales en donde a las personas se les incrementan los incentivos por comprar y además donde culturalmente los detalles son una muestra del cariño y el aprecio que tienen los unos a los otros. Algunas de estas temporadas especiales son navidad, el mes de las brujas, cumpleaños, día del padre, día de la madre y día del ahijado en donde dada la gran variedad de artículos que se ofrecen en dicha superficie se consolidan como un aliado para los consumidores en la búsqueda del mejor regalo para sus seres queridos y además en la compra de artículos relacionados con la temporada que ayudan a revivir y sentir el momento. Otra manera que se puede resaltar es cuando los consumidores acuden a almacenes la 14 es en temporadas de descuentos, que son muy populares en dicho portal y que cautivan a un gran porcentaje del público objetivo.

TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA:

Los clientes o consumidores de café Águila Roja adquieren o compran sus productos en diferentes condiciones acorde al uso que le den, la función o el objetivo con que lo utilizan. Es importante recalcar en este caso que depende de quien compre el producto, si es un aliado comercial o una persona natural, el cada cuanto o en que momentos compran alguno de los ítems que pertenecen al portafolio de productos de café ofrecidos.

En el caso de los aliados comerciales, como tiendas, supermercados, hipermercados, entre otros. Adquieren los productos de acuerdo a un sistema de compra periódico que está estipulado al interior de la empresa. En algunas ocasiones dichos aliados tienen claro cada cuanto se agota el inventario que tienen y por tal razón se abastecen cada 15 días o mensualmente. En otras ocasiones como temporadas navideñas y casos extraordinarios, las superficies distribuidoras se ven en la necesidad de hacer pedidos en menos tiempo de lo estipulado, gracias a las numerosas ventas que se obtuvieron y se quieren seguir ejecutando. En general las ventas del café Águila Roja son muy

prominentes en cualquiera que sea el establecimiento que se encuentren los productos exhibidos y es gracias a esto que la empresa se encuentra tan bien conformada, organizada y situada en el sector cafetero actual.

Con respecto a cuándo las personas naturales acuden bien sea al punto de venta directo que tiene la empresa al frente de la Plaza de Caicedo o alguna de las superficies abastecedoras que se interesan por ofrecer los productos de esta empresa, se limitan a cuando surge la necesidad de compra por el agotamiento del producto en las casas, restaurantes, oficina, centros culturales, cafeterías, heladerías y muchos otros negocios en donde la tradición de ofrecer y vender café es el pan de cada día. Todos estos agentes siempre destinan parte de su presupuesto a la adquisición del tipo de café de su preferencia y a medida de que se va acabando, deciden asistir a alguno de los centros abastecedores o al punto de venta directo con el fin de conseguir esa bebida tradicional, placentera y aromática que tanto los caracteriza como colombianos.

10.4 ¿CUALES SON LAS RAZONES DE COMPRA?

ALMACENES LA 14:

En el acto de compra que realizan todos los clientes de almacenes la 14 influye una inmensa pluralidad de factores. El consumidor se enfrenta a múltiples motivaciones a la hora de decantarse por la compra de uno u otro producto o por la toma de decisión de si comprarlo en uno u otro lugar. Puesto que el deber de las marcas no es solo conocer a sus clientes, es también su deber estar al tanto de las diferentes motivaciones de compra del consumidor. Seguidamente se presentaran cada una de las motivaciones o razones que llevan a los consumidores a adquirir algún producto o artículo de una superficie tan grande como con la que cuenta hoy en día almacenes la 14:

1. Necesidades básicas: el consumidor tiene inevitablemente que llenar la nevera. (Canasta familiar)

2. Conveniencia: el consumidor necesita algo urgentemente en un momento concreto y compra lo que tiene más a mano. (Necesidades)

- 3. Recambio:** a veces hay que comprar algo para sustituir otra cosa que ya no da el servicio que se espera de ella.
- 4. Escasez:** el consumidor compra un producto por su exclusividad o porque sus existencias son ya muy limitadas.
- 5. Prestigio:** el consumidor compra un producto para ganar en “prestigio” de cara a los demás.
- 6. Vacío emocional:** a veces la gente compra simplemente para sustituir cosas que ni tiene ni nunca tendrá.
- 7. Precios bajos:** un producto a un precio excepcionalmente bajo es casi siempre un imán para el consumidor.
- 8. Buena relación calidad-precio:** el consumidor no necesita en realidad el producto, pero lo termina comprando porque su relación calidad-precio es inmejorable.
- 9. Reconocimiento del nombre de la marca:** cuando compra por primera vez un determinado producto, el consumidor se suele decantar por la marca más conocida, aquella que le resulta más familiar.
- 10. Moda e innovación:** el consumidor compra un producto porque está de moda y todo el mundo habla de él.
- 11. Compra obligatoria:** una fuerza externa obliga al consumidor a comprar un producto. Es el caso, por ejemplo, de la compra de uniformes y de libros de texto para el colegio.
- 12. Alimento para el ego:** en ocasiones, el consumidor compra simplemente un producto porque cree que éste le va ayudar a sentirse mejor que el resto.
- 13. Identificación:** el consumidor compra porque se siente identificado con el target del producto.
- 14. Presión:** las compras son a veces motivadas por la necesidad de estar a la altura del resto. La gente compra lo que tienen también sus amigos.
- 15. Solidaridad:** el consumidor compra un producto porque cree que haciéndolo está contribuyendo a una buena causa.

16. Reciprocidad: en este caso, el consumidor compra un producto para dárselo a otra persona que previamente le ha dado algo.

17. Empatía: el consumidor compra un producto porque siente empatía por él, aun siendo consciente de que su relación calidad-precio no es la mejor.

18. Adicción: en este caso es una fuerte adicción la motiva la compra.

19. Miedo: en determinadas ocasiones, el consumidor compra algo simplemente para sentirse más seguro y ahuyentar así el miedo.

20. Indulgencia: el consumidor compra un producto simplemente por darse el gusto de hacerlo.

TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA:

Son muchos los factores que intervienen a la hora de delimitar cuales son las razones que tienen los clientes para comprar los productos de café Águila Roja. En general muchos de estos factores están relacionados con lo que significa este ente jurídico ante el público objetivo. Caca Águila Roja es una empresa que históricamente se ha preocupado por el bienestar de los consumidores, siempre ha tratado de mostrarles respeto nunca aprovechándose de ellos y además ha logrado lo que tantas empresa quieren generar en los clientes que es despertar sentimientos hacia la marca. Anexo a esto, podemos evidenciar que es uno de los productos más sanos y puros del mercado gracias al proceso de limpieza al que son sometidos de café y también a los grandes proveedores cafeteros quienes han estado vinculados a la empresa por toda la vida y conocen que tan importante es para esta sacar al mercado un producto de calidad. Incluso la empresa tiene un proceso de verificación, donde en ocasiones si es preciso, deciden devolver caminados enteros llenos de granos de café, dado que no logran cumplir con los estándares de calidad estipulados por la empresa desde el primer día de operación.

Otra de las razones que es imprescindible citar es la gran variedad de café que existe dentro del portafolio de la empresa en miras a satisfacer los gustos y las

necesidades de cada uno de los individuos pertenecientes al mercado. Siempre que alguien quiera un buen café o quiera demostrar que el café colombiano es uno de los mejores del mundo, recurre a alguno de los bienes ofrecidos por café Águila Roja.

10.5 ¿COMO SELECCIONAN Y POR QUE LO PREFIEREN?

ALMACENES LA 14:

Los clientes de almacenes la 14 los seleccionan por varios motivos que han logrado poner a la empresa en la cima de las superficies abastecedoras y que los hacen reconocer como uno de los ejes pujantes de la región. En primera instancia, se sitúa la tradición de dicha cadena pues es una empresa característica del valle del Cauca que ha crecido con muchas personas que están en su mayoría de edad quienes hablan de esta como una de las empresas más fieles en el sur-occidente colombiano. Otro de los motivos que llevan a los consumidores a poner a almacenes la 14 por encima de cualquier otra superficie que hace parte de su competencia es el servicio y la calidez con los que su empleados y dirigentes atienden a los consumidores y se preocupan por su bienestar, también cuentan con un programa de descuentos que ha sido muy difícil de igualar por las otras empresas del sector y cuentan con una garantía en cuanto a lo que ofrecen y además a lo que venden que hace que los consumidores los reconozcan como una empresa seria, que se preocupa por su público objetivo y que además no engaña a sus clientes.

TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA

Sin lugar a duda, no es un secreto para nosotros como colombianos el reconocer que los productos de la empresa café Águila Roja son unos de los más nombrados a nivel nacional y por esa misma vía uno de los más consumidos por todas las personas que se caracterizan por tener un interés notorio en este tipo de bebida. Café Águila Roja quien desde sus inicios en el sector cafetero y en las operaciones se ha preocupado por respetar al cliente y

despertar emociones en él dice que es la razón más importante del porque las personas prefieren disfrutar en la mañana de una tinto bien negro de marca AGUILA ROJA. Esa esencia de la empresa que marca un liderazgo en el sector, esta ayudada por diferentes características del producto y del ente que colaboran en el proceso de como seleccionar el tipo de café y porque preferirlo por encima de tantas marcas que también se han consolidado dentro de dicha industria.

A continuación se presentaran unas de las fortalezas que según Liliana Sangiovanni, son factores supremamente importantes que los hacen centrarse en un punto más alto de competitividad:

- Buena imagen.
- Diversas presentaciones.
- Confiabilidad.
- Competencia y capacidad.
- Cortesía, cuidado, entretenimiento.
- Satisfacción.
- Atención inmediata.
- Compresión de lo que el cliente quiere.
- Expresión de interés por el Cliente.
- El cliente es la persona más importante en la empresa.
- El cliente es su propósito de trabajo.
- Su trabajo en satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes.

11. ESTRATEGIAS Y TACTICAS UTILIZADAS

Todas las empresas de hoy en día, dado el alto grado de competitividad existente, la globalización y los múltiples y poderosos avances tecnológicos que ha desarrollado la ciencia se tienen que preocupar por aplicar tácticas o implementar estrategias que los lleven a resaltar en el mercado logrando una diferenciación entre los demás entes que se dedican a lo mismo, para de esa forma, conformarse como una empresa líder, con gran participación en el mercado y por ende un nivel de utilidades envidiable. Tanto ALMACENES LA 14 como TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA, se han esmerado por desarrollar o aplicar algunas de estas tácticas o estrategias innovadoras que los conformen como dirigentes en el mercado, dejando sus nombres en alto y de esa forma ser reconocidos como sectores que ayudan a la consolidación de una economía estable y creciente tanto a nivel regional como a nivel nacional.

ALMACENES LA 14:

Las estrategias y tácticas utilizadas y empleadas por almacenes la 14 van enfocadas en muchos pilares, pues al estar hablando de un almacén de cadena de tal magnitud el esfuerzo por sobresalir en el sector y ser reconocido como una empresa líder en el mercado es inmenso y necesita de muchas cabezas pensantes que ejecuten el proceso satisfactoriamente. Podemos empezar hablando acerca de la gran cantidad de promociones que ofrecen al público en todo tipo de productos. En todo momento se puede ver como diferentes artículos tienen porcentajes de descuento de hasta el 50% cosa que le resulta muy favorable a los consumidores del almacén. Realizan también ofertas o eventos como son llamados por la empresa con la intención de incentivar al cliente a comprar y además para crear un nexo con el mismo. Por lo general cuando cada una de las personas compra en almacenes la 14 tiene la posibilidad de llenar el recibo de compra con sus datos para participar en sorteos de carros, moto, viajes, entre otros que incrementen el nivel de vida de los usuarios y los hagan reconocer como una empresa que se preocupa por el bienestar de sus clientes. Son muy honestos y los ganadores de los sorteos siempre salen beneficiados, nunca se consolidan como tácticas engañosas.

Dada la gran importancia que están tomando las redes sociales hoy en día que hasta se han convertido en herramientas empresariales muy poderosas, esta es otra de las estrategias de mercadeo que está aplicando almacenes la 14 y que ha sido de gran ayuda pues es una vía por medio de la cual se pueden mantener informados los consumidores de lo que está pasando, las promociones, los descuentos, las ofertas, los sorteos y demás que llevan a que se dé una relación de beneficios bi-lateral, en donde se benefician tanto los consumidores por la información brindada y en donde almacenes la 14 tiene la posibilidad de generar una relación influyente que incremente sus niveles en ventas.

Otra táctica implementada, relacionada también con los avances tecnológicos es la creación del portal web en donde los consumidores pueden encontrar todo lo que necesiten, información acerca de lo que quieran cosa que genera una gran confianza en el consumidor y los lleva a asistir a la instalación más cercana. Una actividad que se genera a través de dicha página web y que es considerada supremamente importante son las ventas en línea, por medio de las cuales los consumidores pueden comprar o hacer pedidos desde su casa. Esta es una de las estrategias considerada más exitosa pues es una nueva manera de comprar que le da una cercanía al consumidor, comodidad y que facilita en cuestiones de tiempo y distancia la compra. Otra de las tácticas reportadas, utilizadas por almacenes la 14 es la publicidad ATL por medio de comerciales de televisión y radio que riegan la ola de la existencia de una superficie como esta. Algo muy importante que han ejercido en este tipo de publicidad y que los ha ayudado a diferenciarse de las demás superficies de abastecimiento es la creación de un jingle característico que los lleva a ser reconocido desde cualquier rincón en el que se escuchado. El jingle realizado es: “mejor surtido, mejores precios, mejor servicio, todo lo bueno la 14 te da más, definitivamente la 14”. Finalmente, se han consolidado como una empresa que se preocupa tanto por el bienestar social como ambiental, tiene fundaciones y trabaja en pro del desarrollo regional cosa que es muy bien valorada por los consumidores. Del mismo modo, la empresa realiza campanas al consumidor en donde por medio de los canales de promoción, expresa

detalles que sirven para llevar una buena vida como recetas y tips para la salud, estrategia que ayuda a la compenetración empresa-cliente.

TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA:

No es fácil posicionar una empresa del modo en la que está posicionada hoy en día café Águila Roja, sin lugar a duda se ha convertido en una compañía emblema colombiana que hasta tiene un gran reconocimiento a nivel internacional debido a su interés por abarcar diferentes mercados a lo largo del globo terráqueo. Es preciso aclarar que desde los inicios de sus operaciones, dicha empresa ha trabajado arduamente, manteniendo siempre su esencia y misión, cosa que los ha llevado a alcanzar metas que en un momento de su historia llegaron a ser impensadas. Hoy en día, hablar de café Águila Roja, es hablar un monstruo en su sector, hablar de una empresa que colabora con el bienestar social y desarrollo económico del país y no lo menos importante, es referirnos a una empresa que ha desarrollado unos niveles de competitividad dignos de ser conocidos y además reconocidos por las demás personas.

Todas estas competencias y virtudes citadas anteriormente, se deben gracias a una serie de estrategias que han sido implementadas y que ha demás han perdurado en el tiempo, cosa que ha determinado el rumbo del ente, hacia el éxito y tope de los negocios cafeteros.

En primera instancia, es importante resaltar la fuerza con que la empresa pauta publicidad y vende su empresa al público objetivo. Como utiliza las temporadas navideñas para publicitar comerciales con un jingle (“navidad Águila Roja”) conocido por el noventa y ocho por ciento de los colombianos, el cual según Liliana Sangiovanni más que una canción publicitaria se ha convertido casi que en un villancico en donde por tradición todos lo hemos cantado. Además de la tradición, actividades y estrategias como esta, han logrado despertar muchas emociones en las personas que a la hora de tener un producto de la empresa, más que un café ven toda una historia creada para el consumidor y preocupada por su bienestar. Otro punto a resaltar en este aspecto es el tan

conocido granito de café, mascota emblema de la compañía y sin lugar a duda factor que impulsa las ventas en niveles bastante significativos.

Otra de las estrategias que han determinado la apoderación del mercado, está fundamentada en la buena relación que como empresa tienen con sus compradores y proveedores. Siempre se preocupan por cumplir los contratos, nunca se aprovecha de la posición y la fuerza competitiva que tienen ante ellos y por ende, han logrado una cadena de distribución envidiada por cualquier empresa, sin importar el sector.

Una estrategia que no tiene mucha tradición debido a que se está implementado hoy en día, pero que sin lugar a duda es uno de los factores que está determinando su éxito en los negocios, está basada en la apertura de mercados donde hasta el momento no son líderes. Es el caso de la costa atlántica, donde han entrado marcando una pauta y la acogida por parte de los consumidores ha sido mejor que la esperada.

Finalmente, una de las estrategias que diversifico el mercado y ha servido principalmente como punto principal de logística el cual ayuda a favorecer la cadena de abastecimiento que han organizado al interior de la empresa, fue la planta de producción que la empresa tiene en su lista de activos situada en Bogotá. Esto ha colaborado con la intención de penetrar nuevos nichos de mercado, cosa que ha provocado que la empresa sea una de las más competitivas de la república nacional colombiana.

11. METODOLOGIA

11.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizara la metodología descriptiva con enfoque cualitativo, lo que permitirá obtener una “realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una

gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”.

Se busca con la investigación descriptiva llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

El análisis y tratamiento de datos ocurre después de su recogida, teniendo un carácter estático y deductivo. Su rigurosidad en la investigación, exige criterios de validez, fiabilidad y objetividad, factores esenciales de la investigación, a la vez, que determinan su calidad.

El Diseño Investigativo es de carácter Transversal, porque se recolectaran los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único, para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción.

11.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto inicia con el método deductivo ya que la investigación se basa en las bases teóricas y los conceptos, los analiza para acercarse a identificar las variables y luego el método utilizado es el inductivo ya que se realiza el análisis de casos para poder hacer generalización.

Entre las estrategias cualitativas de recogida de información, se utilizará técnicas directas e interactivas, como lo son la observación y la entrevista de profundidad, con la cual se busca obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando. La entrevista será estructurada, la cual añade la perspectiva interna para interpretar la realidad, la percepción del mismo sujeto expresada con sus palabras.

La observación es un método de análisis de la realidad que se vale de la contemplación de los fenómenos, acciones, procesos, situaciones y su dinamismo en su marco NATURAL.

11.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación en este proyecto se ha llevado de una manera estipulada, muy organizada y congruente; factores que han colaborado en el proceso y que además han facilitado el proceso de aprendizaje y desarrollo de temas tan importantes como la competitividad y el éxito en las empresas.

Se comenzó investigando acerca de los antecedentes o de otras investigaciones relacionadas con el tema y se determinó como alta la viabilidad del proyecto dada la falta de información concreta relacionada con competitividad dentro de las empresas más importantes del valle del Cauca. Se siguió adquiriendo el mayor porcentaje de información relacionada con la competitividad una de las causas principales del éxito en las empresas, con la intención de saber distinguir los factores que están siendo bien ejecutados al interior de las empresas objetivo. En esta etapa fue de mucha utilidad la información brindada por las obras de Porter, dado a que le dio un enfoque claro a la investigación y colaboro en el proceso de que preguntar y cómo hacerlo a los dirigentes de las empresas, para luego durante el análisis de la información recopilada se lograra identificar los factores claves que estaban marcado su rumbo. Pasado ese proceso investigativo, se recopiló información acerca del sector en el que se movían tanto ALMACENES LA 14 como

TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA, esto con la intención de conocer cuál era su situación en el mercado, si verdaderamente era considerado como un líder, que tendencias se estaban dando dentro de este, cuál era su aporte al PIB regional y finalmente el posicionamiento de marca de cada uno de ellos dentro de los consumidores que atendían. Después de haber analizado los componentes macro y externos que sin lugar a duda intervienen en el proceso de la actividad, nos enfocamos en analizar los componentes internos de la empresa. Empezamos investigando su historia, como comenzaron, cuál era su visión y sus valores desde el primer día de operaciones, que los hizo destacar frente a la competencia desde un principio y de esa manera se logró plantear un panorama de hacia dónde iba a estar dirigida la investigación. Después de esta etapa, en miras a poseer información directa de la empresa se ejecutaron las entrevistas a profundidad con los directivos correspondientes en donde se recopiló la información pilar para empezar a identificar cuáles fueron los factores que determinaron el éxito de estos dos monstruos en los sectores industrial y comercial. Durante la entrevista se tocaron puntos relacionados con los productos que ofrecen, sobre la competencia, sobre la amenaza de productos sustitutos, sobre los proveedores, sobre los compradores, sobre los consumidores finales y demás; que dieron pie para ir moldeando la investigación e identificando que labores fueron tan bien implementadas, que se transformaron en el éxito empresarial, económico, social e incluso político-cultural. Finalmente, con toda la información recopilada por medio de fuentes de información interna y externa se realizará un caso con los puntos más importantes, en donde se muestre según experiencias ya vividas en esos dos tipos de sectores que es bueno hacer y que es mejor evitar dentro de las operaciones y no menos importante dentro de las relaciones que se tienen que llevar a cabo diariamente.

11.4 FUENTES Y TÉCNICAS UTILIZADAS

Las fuentes de información en esta investigación fueron todos aquellos recursos utilizados por los investigadores para conocer más sobre las empresas objetivo ALMACENES LA 14 y TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA,

servieron para saber cuál es su situación, el porqué de su reconocimiento y no menos importante cual es el nivel de competitividad que demuestran en sus operaciones; factor que los han caracterizado por ser empresas emblema dentro de la región y por obtener utilidades envidiables dentro del sector en que cada una de ella opera. Como bien sabemos, estas se encuentran divididas en dos categorías tales como las fuentes de información interna y las fuentes de información externa; las cuales a su vez se encuentran categorizadas en primarias y secundarias.

Las fuentes de información interna hacen referencia a todas aquellas que la empresa puede obtener y explorar por sus propios medios y recursos sin necesidad de acudir a terceros en encargo especial. Es toda la información que gracias a su actividad diaria, a sus estrategias y además a datos que adquieren con respecto a las perspectivas de sus clientes, proveedores y distribuidores, queda recopilada y posee una gran funcionalidad en términos de investigación para determinar guías o caminos a seguir. Estas fuentes de información interna se encuentran divididas en primarias y secundarias, las cuales hacen referencia a todas aquellas que genera la empresa en su seno y por su propia gestión y a todos los datos informativos de los cuales dispone la empresa pero que no son originadas por ellas misma, sino que han sido elaboradas en un momento dado por alguien y están disponibles en la empresa, respectivamente.



En el caso específico de las dos empresas pilares de la investigación, las fuentes internas primarias fueron los dirigentes y el personal entrevistado, datos sobre las operaciones y sobre el rendimiento, proporcionados por la misma empresa. Las fuentes internas secundarias se basaron en otros estudios que las organizaciones en cuestión ya habían realizado con otros fines pero que poseen datos de suma importancia que pueden servir y esclarecer en gran medida el panorama de esta investigación, entre los cuales se situaron libros de contabilidad, análisis de mercados, análisis de competencia y liderazgo en sector.

Por otra parte, las fuentes de información externa consisten en toda la información que es ajena a la organización y que fue recopilada, analizada y procesada por otro tipo de entidades que se dedican a esa actividad y que buscan bombardear el mercado de datos provechosos para las empresas dependiendo el uso que se les dé. Dentro de este tipo de fuentes de información se encuentran revistas especializadas, reportes de estudios e investigaciones institucionales, libros, periódicos, reuniones profesionales, publicaciones de asociaciones y cámaras, estadísticas gubernamentales, internet, radio y televisión. Para el caso de esta investigación concentrada en los factores claves de éxito y competitividad de las compañías nombradas anteriormente las fuentes de información externa que se frecuentaron más comúnmente fueron paginas gubernamentales como el DANE, revistas institucionales como Dinero y Semana, sitios web en internet como Portafolio y libros relacionados con teorías competitivas del padre de la competitividad Porter.

12. ELABORACIÓN DE CASOS

12.1. CASO TORRECAFE ÁGUILA ROJA Y CIA:

A mediados de los años 30, periodo en el que se estaba pensando en una nueva guerra mundial dadas las altas tensiones que había entre las potencias mundiales, las cuales en su mayoría se encontraban situadas en el continente europeo. Muchas de las familias que para ese entonces residían en dicho

territorio, estaban buscando naciones hacia las cuales emigrar para no verse afectados por los ataques militares que se avecinaban. La familia de Giuseppe Panevianco, fue una de aquellas familias que decidió partir de su país natal, y dejando todas las comodidades que habían logrado obtener en Italia, emprendieron su viaje hacia el continente suramericano sin importar cual fuera el país en el que se iban a implantar. En un principio arribaron a Panamá, sin embargo fue muy difícil para Giuseppe dado que se caracterizaba por tener un espíritu emprendedor el iniciar su propio negocio para mantener a su familia. Con los ahorros que tenía, intento emprender 3 diferentes negocios pero para su desarrollo siempre apareció una barrera inmensa: “el regionalismo de cada uno de los habitantes del país panameño”. Pasado un tiempo decidieron irse para Caracas, capital del país Venezolano, intentaron de nuevo rehacer su vida allí pero las cosas no se dieron de la mejor manera y las únicas oportunidades de lucro que El italiano logro conseguir era como empleado en restaurantes y bares. Su espíritu empresario siempre lo hizo ir tras sus sueños, nunca se vio en la posición de un asalariado y por esa razón no se cansó hasta conseguir lo que quería. Después de tantos intentos, Panevianco desilusionado por no haber podido consolidar alguna idea con la cual darle el sustento y el mismo modo de vida al que su familia estaba acostumbrada, conoció un amigo que le dio información acerca de un país en el que las barreras de entrada eran mínimas y en el que las condiciones socio-culturales seguro encajarían con su forma de ver el mundo. Sin dudarlo ni un solo momento, Giuseppe junto a su familia se trasladaron al país al que su amigo le había recomendado. Colombia fue el nuevo hogar de la familia italiana y fue en ese país en donde comenzó su exitosa historia. En primera instancia y por cuestiones de cercanía entre esta ciudad y el país vecino, la familia si instauró originalmente en Santa Marta, sin embargo las condiciones climáticas y geográficas no eran las más óptimas para la familia europea y por azares del destino finalmente se erradicaron al occidente del país, más exactamente en la ciudad de Cali. Desde el primer momento en que la familia piso los suelos de la capital del Valle del Cauca, se dieron cuenta de que este era el territorio de destino final. Todo les gusto el clima, la gente, la cultura, los paisajes, etc. Se sentían como en casa.

Panevianco junto a su esposa y a su hija se movilizaron rápidamente analizando en donde era posible desarrollar la idea de negocio que tenían, de tal forma que pudieran consolidar una fuente de ingresos propia y segura. Poco tiempo después de haber llegado a la capital de la salsa, Giuseppe y su familia se dieron cuenta que tanto en su país natal como en su país de residencia el café era, sino el mas, uno de los productos más comunes. Colombia era uno de los países que más recursos cafeteros tenía e Italia era uno de los países en donde más lo consumían. De manera que Giuseppe con su visión emprendedora reconoció ahí una oportunidad inmensa a explorar y en un futuro a ser completamente explotada. Comenzó con una especie de café-bar en el centro de Cali, un lugar agradable al que las personas acudían para pasar una tarde o noche agradable en compañía de sus familiares o amigos. El establecimiento, debido a las raíces de su dueño tenía muchas características similares a los bares que había para ese entonces en Italia. Características como la ambientación musical y la decoración, sin embargo el valor agregado del negocio estaba basado en la calidad del café que ofrecían y la preparación en que lo presentaban.

La hija de Panevianco, había tenido un novio durante toda su vida y para ella fue muy difícil partir de su pueblo natal y dejar tirada a su pareja en territorio italiano. Para ella siempre fue muy importante volverse a reencontrar con él, para hacer realidad todos los sueños que surgieron durante su juventud. Una mañana muy temprano, la joven recibió una llamada del extranjero; era su novio diciendo que Giuseppe, el padre de ella, lo había llamado y le había propuesto la idea de ir a Colombia para colaborarle con el negocio y lo más importante para garantizar la felicidad total de toda su familia. Giuseppe Sangiovanni, como se llamaba el novio de la joven, no lo dudo ni por un segundo y emprendió su viaje hacia Colombia. A su llegada admiró mucho las condiciones del nuevo país y el reencuentro con su novia le hizo darse cuenta que este se había convertido en su nuevo lugar de residencia. Desde el primer momento, se interesó mucho en el negocio que su suegro había ya consolidado, colaboró mucho aportando nuevas ideas y gracias a su personalidad arrolladora, sociable y civil logró desempeñarse de la mejor forma en el nuevo entorno. Durante los primeros años de operación, el café-bar tuvo

un crecimiento significativo y se consolidó como un lugar tradicional entre los consumidores. Muchas personas llegaban diariamente a este buscando factores que hasta el momento no los encontraban en ninguna otra plaza. Después de que Giuseppe Panevianco trajo a Giuseppe Sangiovanni quien con sus nuevas ideas logró darle un vuelco total al negocio, dadas las condiciones y las grandes oportunidades que supo reconocer nació TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA, como una marca registrada.

Ya para el año 1939, en donde el establecimiento era reconocido por la mayoría de la población caleña y además donde los italianos contaban con una marca de café registrada; decidieron trasladarse dado su notorio crecimiento y participación en el mercado que habían obtenido. Pasaron de estar ubicados en el centro de la ciudad al frente de una de las plazas más importantes y memorables de la misma como lo es “La plaza de Caicedo”, al barrio San Nicolás en donde incrementaron sus operaciones. Este traslado no solo sirvió para darle una nueva cara al establecimiento y para generar agrado a sus clientes sino también para darle una transformación tecnológica al negocio, caracterizándose desde ese momento por una renovación tecnológica constante y el mejoramiento permanente de los procesos productivos bajo los más altos estándares de calidad.

Pepino como le decían a Giuseppe Sangiovanni, tomó las riendas del negocio desde su llegada y con la autorización del padre de su esposa, se puso en la cabeza de la organización. Durante los siguientes años la empresa siguió creciendo y los resultados se estaban mostrando incluso mejor de lo esperado. Después de haber llevado a cabo todas estas actividades, fue en 1974 cuando después de una reunión entre las cabezas más importantes del ente se tomó la decisión de construir la primera planta de producción de café tostado y/o molido en el municipio de Candelaria, Valle. La inauguración de dicha planta se realizó con miras a abastecer no solo el mercado regional sino también el nacional que tenía una gran demanda y que había sido identificada por “pepino”.

EL MERCADO DEL CAFE EN COLOMBIA:

El mercado del café, sin lugar a duda aporta un gran porcentaje al producto interno bruto colombiano. El nivel de exportaciones de dicho producto es muy alto, por ello la balanza comercial en la mayoría de las ocasiones tiene signo positivo. Son muchas las condiciones tanto climáticas como geográficas e igualmente culturales, las que destacan el café de Colombia ante el mundo y las que dan pie para que visionarios empresariales encuentren en ese mercado una oportunidad de negocio y posteriormente consoliden potentes imperios que colaboren con el desarrollo nacional.

Colombia está ubicada muy cerca de la línea ecuatorial, lo cual le garantiza una alta luminosidad a lo largo del año. La cordillera de los Andes, que se divide y cruza el país de sur a norte, separa la Amazonía de las costas colombianas sobre los océanos Pacífico y Atlántico. Las montañas y el impacto de los océanos y la Amazonía crean además condiciones climáticas y regímenes de lluvia excepcionales, que le permiten al país cosechar café durante todos los meses del año. En algunas regiones del país se cosecha hasta 50 semanas al año. Es así como Colombia es el único país que puede ofrecer café fresco al mercado permanentemente. A pesar de que Colombia es el país que tiene una de las mejores condiciones para la siembra cafetera, el consumo interno del producto es inferior que el de muchos países del mundo.

Es por esta razón que mucho del café producido en territorio nacional se es exportado y abastece a gran parte de los consumidores del café. El origen volcánico de nuestros suelos y las altas alturas en las que se produce café en Colombia, que se derivan de su cercanía con la línea ecuatorial, le confieren atributos adicionales al café colombiano con atributos balanceados. El café colombiano es suave, de taza limpia, con acidez y cuerpo medio/alto, y aroma pronunciado y completo. La calidad del café colombiano no sólo se deriva de las condiciones ambientales existentes en nuestro país; también surge del compromiso y dedicación de nuestros cafeteros y de sus organizaciones.

El café colombiano es cuidadosamente seleccionado por los productores desde el momento en que se escoge una variedad de café arábico y se siembra en su

finca. Para poder hacer la selección adecuada, los cafeteros colombianos cuentan con la investigación científica de “Cenicafe” y el apoyo del “Servicio de Extensión” de sus Comités Departamentales Cafeteros. Gracias a este apoyo se llevan a los pequeños productores las mejores técnicas para tener cultivos sanos y productivos.

Cuando llega el momento de la cosecha, los productores recolectan solamente los granos maduros. Aunque esto conlleva un esfuerzo adicional en la difícil topografía y pendientes de los Andes colombianos, los productores colombianos saben que mezclar granos maduros con aquellos en diferentes estados de desarrollo genera problemas significativos a la calidad del café. Los pequeños productores realizan procesos de pos-cosecha (conocidos localmente como beneficio) en sus parcelas, donde se realizan procesos de selección adicionales, eliminando los granos defectuosos. En estos procesos se despulpa, se lava y se seca el café de acuerdo con los estándares asociados con el Café de Colombia. Posteriormente el café se trilla y se selecciona nuevamente para obtener el café verde, materia prima base para la tostión de café. Cuando el café se va a exportar, se analiza y se cata nuevamente, antes de permitir su comercialización en los mercados internacionales.

Todos estos procesos y compromiso con la calidad serían imposibles de ejecutar si no existieran las herramientas institucionales para garantizar que se cumplen adecuadamente.

Sin embargo no todo es color de rosa para el mercado cafetero en Colombia. En el año 2012 se vivió una crisis que llegó a poner en tela de juicio la subsistencia del sector. Crisis fundamentada en la caída del 39% en el precio de carga y a eso se le suma la caída en la cotización internacional del grano del 33% con respecto a periodos pasados. Se vivieron meses de tensión que preocuparon en gran medida al medio. La crisis cafetera afectó a más de 500 mil familias en 20 departamentos de la nación. El devenir de esta industria tiene gran importancia para todos los colombianos, quizá no tanto en términos de comercio exterior como en el pasado, pero sí en términos de desarrollo y estabilidad en el campo. Más aun, en tiempos de diálogos de paz en los que se

discute una política agrícola redistributiva, construcción de tejido social y presencia institucional en el sector rural, las instituciones que han construido los cafeteros en más de ocho décadas están llamadas a jugar un importante papel gracias a su presencia en 588 municipios colombianos. De manera que la viabilidad de este negocio no es sólo asunto de los cafeteros. Es, sin duda, del interés nacional. No obstante fueron tales los esfuerzos de las compañías cafeteras junto con el gobierno por sobrepasar dicha situación que hoy en día Colombia es reconocida como el país que mejor supo sobrellevar las crisis del café, que tanto afectó a países líderes en la producción del mismo como lo son Vietnam y Brasil.

Gracias a este repunte en producción y ventas, Colombia logró incrementar su participación en el mercado mundial de 10,5 por ciento a 12,1 por ciento, tasa similar al promedio de los últimos años, lo que le permitió consolidarse entre sus principales compradores, que son Estados Unidos y Canadá, Alemania, Japón y Escandinavia. Otro punto a favor del mercado cafetero en Colombia fue que gracias al programa de renovación de cultivos, que se inició en 1998, la competitividad del país ha mejorado substancialmente. Al finalizar el año cafetero 2001/2002, Brasil es el único país que tiene una rentabilidad superior a la de Colombia. De esta manera recuperó el segundo lugar dentro de los países productores de café en el mundo, desplazando a Vietnam.

Esas cifras demuestran que Colombia ha podido sortear la crisis mejor que cualquiera de los otros países, gracias a los programas de ajuste y el constante apoyo del gobierno; factores que le han devuelto su lugar en el escalafón de los países que cultivan y exportan café.

LOS DISTRIBUIDORES

Como muchas de las empresas productoras existentes hoy en día, Café Aguila Roja basa su fuerza de ventas en los distribuidores de su producto. Al interior de la empresa, se les conoce como aliados comerciales y dentro de ese grupo se encuentran todos los lugares comerciales bien sea establecidos o no ante la cámara y comercio, dentro de los cuales se expone a los consumidores por lo

menos un producto de los fabricados por la compañía. Tiendas posicionadas en veredas, tiendas de barrio, mini-mercados, supermercados e hipermercados son los distribuidores de los productos de TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA.

Para todas las empresas productoras es muy importante tener relaciones estrechamente directas con sus distribuidores, pues sin lugar a duda, de una buena relación con dichos operadores depende el posicionamiento y el alcance o cobertura de la organización. Por ello, Café Águila Roja se ha preocupado históricamente por tener y generar las mejores relaciones posibles, basadas en una confianza y en una transparencia, que han destacado a la empresa frente a sus competidores. Algo muy importante de resaltar, es que dada la importancia de la empresa a nivel regional y nacional, el poder de negociación está absolutamente concentrado en la productora de café. Por tanto, en muchas ocasiones son los mismos distribuidores sin importar su nivel, quienes buscan a la compañía para tener la posibilidad de ofrecer sus productos dentro de sus estanterías dada la gran demanda y aceptación que tienen dichos productos dentro del mercado de los consumidores finales. Las buenas relaciones con los compradores del producto se encuentran estipuladas como política interna de la organización y acorde con los comentarios expuestos por las cabezas dirigentes actuales de Café Águila Roja, esto se consolida como un factor determinante dentro de la competitividad de la empresa. La tradición de la empresa hace que los distribuidores los busquen y su buen comportamiento para con ellos, permite que los aliados comerciales se queden para siempre.

Finalmente, el hecho de ser reconocidos como aliados comerciales le da un gran status a los distribuidores al interior de la empresa, hecho que evidencia el alto sentido de pertenencia que tienen todos los distribuidores con la organización. Es para Café Águila Roja uno de los pilares a tener más en cuenta dentro de sus operaciones.

LOS PROVEEDORES

Al igual que los distribuidores, los proveedores también hacen parte de esa cadena de valor en la que opera la empresa. Tanto los distribuidores como los proveedores, sin importar uno más que el otro, son sectores que determinan enormemente el rumbo de una empresa de producción.

En el mercado del café, cuando hablamos de los proveedores, nos referimos a todos aquellos cafeteros, por lo general campesinos (personas que viven en el campo), que le deben su vida al cultivo del café y que se levantan cada día a recoger los granos de mejor calidad para llevarlo a las potenciales empresas que se encargan de procesarlo y posteriormente empacarlo para ofrecerlo al público. Son ellos los encargados de sacar al mercado las mejores cosechas, con estándares de calidad muy altos, factores que han hecho reconocer al café Colombiano como uno de los mejores dentro de la cadena internacional.

Al ser Café Águila Roja, una empresa que se preocupa por tener un buen reconocimiento en el mercado y que además se ha caracterizado desde el principio de sus operaciones por manejar estándares de calidad supremamente altos. Es para la organización un punto determinante el recibir constantemente el café proveniente de los mejores cultivos, sin problemas de pestes y con una distinción casi inigualable. Para asegurarse de que verdaderamente se están recibiendo los granos de café con los requerimientos estipulados, la organización posee una red de proveedores “propia” quienes se comprometen solo a entregar el café a la compañía. Son diferentes caficultores que por tradición y seguridad se casan con la empresa y destinan todo su esfuerzo y sus actividades a cosechar granos cualificados que posteriormente serán únicamente procesados por la novedosa tecnología que posee Café Águila Roja al interior de sus plantas. A pesar de que este es un mecanismo que puede llegar garantizar en gran medida el adquirir unos de los mejores cultivos del mercado, la organización continua en esa búsqueda incesante de la perfección y posee otra práctica, característica de la empresa, que colabora enormemente en el proceso de cumplir los objetivos.

Para cumplir dicho objetivo, era el mismo Giuseppe Sangiovanni quien día a día, dada su experiencia en el trato y reconocimiento del café, hacía parte del equipo de recibimiento del café. Cada vez que llegaba un camión con un cargamento de café proveniente de los campos de los cafeteros con los cuales trabajaba la empresa, Don Pepino era llamado a su oficina para seguir el debido proceso. El camión lo trasladaban hacia la zona de descargue y ahí llegaba el líder de la compañía. En su bolsillo, como era de costumbre, traía sus guantes especiales con los cuales hacía la revisión, se los ponía y antes de que todos los bultos fueran descargados en la planta, él se montaba al camión y hacía la inspección de calidad del producto que ahí venía. Se detenía en cada manotada de granos de café que sacaba de diferentes bultos indistintamente y los examinaba de la manera más certera posible. Los granos de café eran probados, olidos y machacados para ver su interior, después de realizar el escrutinio se tomaba la decisión de si el café que ahí venía era apto para ser procesado por las plantas de Café Águila Roja. Fueron muchas las ocasiones, según lo dice el mismo, en las que “por no cumplir con los estándares de calidad, camionados enteros fueron devueltos a los campos o seguramente a otros competidores quienes no se interesaban por demostrar una garantía en el producto sino por generar grandes utilidades”.

Son esas las practicas utilizadas por Café Águila Roja para manejar estándares altos de calidad, que según el mismo Giuseppe son considerados al interior de la compañía como factores que han influido enormemente en la adopción de un camino lleno de éxito y reconocimientos tanto a nivel regional como nacional.

LOS COMPETIDORES

Normalmente en todas las industrias en las que se están generando beneficios positivos, sucede que muchas empresas quieren entrar al mercado con miras a captar por lo menos un porcentaje de las ventas que los ayude a subsistir y poco a poco ir disminuyendo el protagonismo de los líderes del sector. La industria cafetera en Colombia no es la excepción y dentro de las operaciones, son puntuales los competidores que históricamente han estado peleando por

cautivar a los consumidores finales y consolidarse como la organización referente.

Dentro de los competidores potenciales se pueden reconocer empresas de mucho renombre como lo son Café Sello Rojo, Lukafe y Café la Bastilla, con los cuales se ha tenido una lucha por liderar el mercado y por captar la mayor participación posible. Adicional a los competidores históricos, se encuentra la amenaza de nuevas empresas entrantes, que con diferentes enfoques e ideales captan también un pedazo del sector y poco a poco toman fuerza en el medio. Entre los nuevos entes jurídicos entrantes se destacan empresas como Café Ginebra, Café Mulato y Café de Origen.

Por otra parte, dadas las condiciones climáticas características de Colombia, existe un tipo de producto sustituto que ha venido adquiriendo fuerza y que de una forma determinante ha mermado en cierto porcentaje considerable las ventas del café en general. Es el té (frío en mayo medida) quien gracias a las condiciones tropicales del país se ha posicionado en el mercado y se está convirtiendo en una piedra en el zapato incluso para las empresas productoras de café más grandes del país.

De manera que dados los grandes competidores que se encuentran operando, es muy evidente la alta tensión que se genera en el mercado del café por adoptar la posición de líder. Es en ese punto donde los valores agregados de las diferentes empresas entran a jugar un papel de vital importancia y sin lugar a duda, logran determinar cuál es el lugar que ocupa la organización tanto en los corazones como en las mentes de los consumidores. Así como en la mayoría de competencias, en la industria del café también se ha presentado el caso en el que muchas productoras tratan de llevar a cabo actividades que dañen la imagen de sus competidores directos, internándose en acciones propias de una competencia desleal. Incluso, han realizado maromas poco éticas basadas en mentiras relacionadas con el precio y la calidad del producto ofrecido, ante las cuales la organización Café Águila Roja ha resultado como el principal afectado. Sin embargo, ha sido ese constante comportamiento serio de la empresa hacia el consumidor y además el respeto que muestran en cada una de las actividades que realizan, como el procesamiento, la entrega y la

publicidad, los pilares que han evitado un debilitamiento del imperio y lo ha llevado a consolidarse aún más como la gran compañía que se conoce actualmente.

RECURSOS HUMANOS Y CULTURA EMPRESARIAL

La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Café Águila Roja tiene su propia cultura empresarial y para ellos el talento humano que hace parte de la organización es una herramienta vital para generar desarrollo, evolución, innovación y toma de decisiones. Cada acción de los empleados debe de estar fundamentada en el respeto, la transparencia y la honestidad; de esta manera se han evitado muchos de los problemas que nacen en las compañías producto de un clima organizacional que agobia a los cliente internos y que se evidencia posteriormente en la productividad conjunta de la empresa en general.

A pesar de que Café Águila Roja es una organización supremamente grande y a que tiene su organigrama completamente estipulado, con cargos específicos a los cuales se les asigna sus respectivas tareas. No han sido escasas las ocasiones en que sin importar el cargo que se ocupe, la solución a los problemas que se presentan diariamente viene propuesta incluso por operarios que poco poder de decisión tienen al interior de la compañía. Esta productora de café se caracteriza por ser un espacio abierto, en el que las opiniones de todos tienen gran importancia y son muy tenidas en cuenta por los dirigentes para decidir el rumbo del ente.

Así fue la ocasión, en la que sin darse cuenta, las ventas de Café Águila Roja estaban cayendo considerablemente y los altos mandos no habían logrado detectar la razón de esa situación que tanto los inquietaba. Reuniones y reuniones entre los tomadores de decisiones se estaban llevando a cabo con miras a identificar el problema que estaba disminuyendo sus beneficios; fueron analizados los competidores, los aliados comerciales, los proveedores, el procesamiento, la calidad de los granos de café e incluso los consumidores para lograr detectar el punto en el cual trabajar. Sin embargo, todos los esfuerzos fueron en vano debido a que las ganancias seguían opacadas y no se había logrado llegar al desenlace del conflicto. Fue ahí cuando unos operarios de la planta decidieron acercarse a Giuseppe Sangiovanni y le expusieron su hipótesis del porqué de dicha situación. Para ellos lo más importante de la compañía y con lo que más se sentían identificados era el grano de café que se consolidaba como imagen institucional de la empresa y que tanta recordación producía entre los consumidores. Los directivos habían decidido sacarlo del mercado pues lo consolidaban viejo y obsoleto. Ellos le sugirieron a la mesa de directivos el retomar dicha imagen, pues con la eliminación de esta; ellos como consumidores de los productos de la empresa en que trabajaban evidenciaban también la muerte de la compañía. Inmediatamente, los directivos hicieron efectiva la petición y pusieron en marcha el relanzamiento y la reutilización de la imagen que tanto los había hecho crecer con el pasar del tiempo. Se necesitaron únicamente de dos meses para que la ventas retomaran su curso creciente y se les reconoció a los operarios el gran aporte que habían hecho a su organización.

De manera que la cultura empresarial de Café Águila Roja es envidiable y se considera también como uno de los pilares para haberse internado en el curso del éxito por el cual es tan reconocida la compañía.

CAFE AGUILA ROJA

TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA es una empresa que atiende a todo tipo de consumidor de cualquier estrato socioeconómico. Se dedica a abastecer el mercado nacional y/o internacional de café verde y/o procesado (tostado y

molido y/o soluble y/o liofilizado) y/o derivados del café y/o afines y/o demás productos alimenticios, al amparo de los más altos estándares de calidad y control para satisfacer las expectativas del consumidor final y la cadena comercial.

Pepino Sangiovanni (principal dirigente de la empresa) a lo largo de la historia trabajo arduamente por generar una muy buena imagen entre el mercado objetivo, se esmeró por ser reconocido como una empresa seria, respetuosa y responsable, pues para él y acorde con su personalidad, dichos valores organizacionales generarían seguramente una confianza inmensa en el consumidor lo que los convertiría en clientes fieles a la compañía. Continuamente estaba interesado por manejar estándares de calidad que se vieran demostrados en los comentarios de los consumidores, estándares de calidad que posicionara sus productos por encima del Café producido por sus competidores directos. Café Águila Roja desde el inicio de sus operaciones estuvo pendiente en ser una empresa regionalista, una empresa que fuera reconocida nacionalmente como la productora de café más grande del Valle del Cauca la cual estaba en capacidad de abarcar a todo el mercado nacional. Algo por lo que ha sido resaltado el trabajo de Águila Roja como ente jurídico, es que se ha preocupado por el desarrollo de su región y país. Es evidente que todos los sectores aledaños a la planta de producción de la empresa, tuvieron una notoria evolución en término de desarrollo social, cultural y económico desde el momento en que se puso la primera piedra para construir lo que se consolida actualmente como una de las mejores plantas de producción en Sur América.

La empresa, no lo duda dos veces en darle oportunidad de trabajo a las personas cabezas de familia que tienen sus hogares en estos sectores. De esta forma han generado una gran confianza con los clientes internos de la empresa y han infundido en ellos un sentimiento de pertenencia que se ve reflejado en los significativos niveles de utilidad que la empresa ha tenido a lo largo de su historia. Además de lograr que los sectores aledaños a su empresa tengan una gran evolución, Café Águila Roja gracias a las características empresariales de sus dirigentes ha tratado de mantener relaciones transparentes y justas con todos los colaboradores de la empresa. Ese es el

caso de los caficultores que venden sus siembras a la empresa, para ellos es imprescindible el cumplir con los requerimientos de Águila Roja no solo por generar ganancias, sino también por la estrecha relación que tienen con ellos. Los caficultores conocen de la disponibilidad de la empresa para resolver algún problema grande que se les presente épocas de crisis. Por esta sencilla razón, los caficultores se sienten parte del ente y trabajan con su mayor esfuerzo para entregar el café de mejor calidad a la compañía.

Siempre se han esmerado por dar solución a las problemáticas que a menudo se presentan en organizaciones tan grandes como estas. Nunca se han dejado vencer ante cualquier adversidad que aparezca en el arduo camino de éxito que han sabido sobrellevar. Un ejemplo de esto es la gran flexibilidad con la que respondieron ante el problema del té como producto sustituto del café, especialmente en regiones tropicales como el occidente y norte del país Colombiano. Una vez se dieron cuenta de que el té estaba haciendo las veces del café en muchos lugares, desarrollaron con una tecnología especializada el café liofilizado que gracias a su procesamiento tiene la ventaja de disolverse en agua fría. Con dicho plan de contingencia hicieron frente a esta amenaza y lograron recobrar gran parte del mercado que había perdido.

Desde sus inicios esta compañía se ha caracterizado por ser de tradición familiar, factor que les ha facilitado el transmitir la mirada holística de la organización de generación en generación. En otras palabras, el ser una empresa familiar le permitió al primer visionario “Pepino” expresar la proyección que él tenía de la organización a sus sucesores, para de esta forma nunca perder el rumbo y siempre recordar el porqué de su existencia.

Café Águila Roja es una empresa con una experiencia de más de 60 años en el sector, con la más alta tecnología y 3 plantas en el país, ubicadas en Candelaria, Santander de Quilichao y la más reciente en la capital del país, Bogotá. Ofrece todas las variedades de café, tradicional, descafeinado, en grano, al vacío, soluble, orgánico, e incluso en confites.

Es una productora de café que se ha esmerado por afianzar estrategias innovadoras que amarren al cliente con la misma. Siempre ha buscado que

cada uno de los consumidores del café de Águila Roja tengan sentimientos por la compañía y que en cada momento en que el producto sea consumido se despierten tanto pensamientos como sentimientos de amistad. Es esa la primera intención de la empresa, el generar un lazo de amistad entre Café Águila Roja y sus consumidores, en donde los clientes reconozcan el café producido por Café Águila Roja como el café de la amistad; para ello, se publica un slogan al mercado que es claro y conciso, y que además demuestra las sanas pretensiones de la empresa: “tomémonos un tinto, seamos amigos”. Con actividades como esta y con mucho empeño y amor, la empresa se ha sumergido en el corazón de los Colombianos y ha logrado construir en el imperio que todos conocemos hoy en día como Café Águila Roja.

PUBLICIDAD Y PROMOCION

La publicidad y promoción de los productos son estrategias que se han convertido casi en obligación para todas las empresas, dado el mercado tan competitivo en el que se mueven las organizaciones, en especial para las productoras. Las procesadoras de café, cuentan con un gran renombre en el ámbito internacional gracias al reconocimiento del grano de café colombiano, sin embargo el alto nivel de competitividad interno ha consolidado a la publicidad como una actividad primordial y Café Águila Roja la ha sabido ejecutar supremamente bien.

Águila Roja actualmente está presente en todos los medios publicitarios posibles. Tiene publicidad tanto ATL como BTL. La publicidad ATL (Above the Line) significa que es publicidad pagada, es decir, la pauta que se hace en medios masivos como prensa, radio, televisión e Internet, este último a través de banners publicitarios. Es la forma de publicidad más convencional pero se considera muy impersonal. La publicidad BTL (Below the Line) es la que emplea medios alternativos para promocionar los productos tales como correo directo, e-mail, tele mercadeo, venta personal, etc., utilizando listas segmentadas de nombres y empresas, para maximizar la respuesta. Esto es lo que hasta hace poco se conocía como Mercadeo Directo.

Todas las estrategias de promoción que ha lanzado la empresa al mercado han tenido un mismo sentido, el demostrarle al público en general la seriedad, la confianza y el respeto que la organización tiene el interior de sus operaciones. Y bajo el lema de *“tomémonos un tinto, seamos amigos”* han logrado llegar al corazón de los colombianos y despertar sentimientos en cada uno de ellos. Dichos sentimientos han logrado que la compañía sea reconocida como una empresa regionalista, que se preocupa por dejar el nombre de su país en alto y que además trata de generar estrechas relaciones con sus compradores dándole garantía en cuanto a lo que ofrecen. En efecto, es la enorme inversión en promoción y publicidad la que ha posicionado a la empresa en la punta de la pirámide y la responsable de fidelizar a los clientes día tras día.

Un factor importante y digno de resaltar es que la publicidad de Café Águila Roja se destaca entre muchas otras publicidades existentes esto porque su enfoque no está en el producto sino en el consumidor y en gran medida, es gracias a esta caracterización que la organización se impone ante sus competidores. Para todos los colombianos, gracias a dichas estrategias el nombre de Café Águila Roja hace referencia al granito de café, ese granito que por años los ha acompañado en sus desayunos y les ha promovido la amistad por encima de todo. También como estrategia, Águila Roja tradicionalmente ha utilizado temporadas especiales como navidad para efectuar campañas publicitarias efectivas que se queden grabadas tanto en la mente como en el corazón de los consumidores. Ese es el caso del jingle navideño, en el que con imágenes propias de la ocasión y con el granito de café como protagonista se logra despertar sentimientos de amistad, empatía y amor en épocas familiares y en donde verdaderamente se necesitan. En Colombia, dicho jingle está constituido casi como un villancico y es más que probable que el 90% de las personas lo han cantado por lo menos una vez en sus vidas, en otras palabras, la canción de Café Águila Roja que ambienta la navidad hace parte de su colombianidad.

Además de campañas publicitarias en radio, televisión (en donde por lo general se contrataban figuras públicas) y prensa; Café Águila Roja se establece hoy como dueño de uno de los equipos más importantes del país, el América de

Cali. Este hecho ha logrado que la empresa tenga un nivel de recordación mucho más alto en los consumidores, pues el apoyar al deporte en un país como Colombia en donde la pasión y el furor por el fútbol son tan latentes es muy bien valorado por el mercado.

Es así como las cabezas dirigentes de esta organización responsabilizan en gran medida su liderazgo en el mercado a las muy buenas estrategias publicitarias que se han efectuado. Según “Pepino” Sangiovanni, el rumbo de una empresa no está determinado en sus operaciones, sino en la manera de demostrar a los consumidores que, como y porque lo hacen.

COMPETITIVIDAD O SITUACION ACTUAL (CONCLUSIONES)

Actualmente Café Águila Roja posee un punto de venta directo en el barrio San Nicolás conocido como José Panevianco Torrefacción y 3 plantas de producción, 2 ubicadas en el Valle del Cauca región de donde proviene la empresa y una última, la más nueva, ubicada en la capital del país, Bogotá. Esta decisión de implantar un nuevo punto de fabricación en un sector más central le ha brindado la posibilidad a la empresa de tener una cobertura mucho mayor y llegar a casi todos los hogares colombianos. Dentro de cada una de estas plantas, se realiza un procesamiento destacado fundado en una maquinaria de filtración, limpieza y un sistema de tostion.

Café Águila Roja no es la única empresa en el mercado, también existen otras productoras de café competencia con las cuales se debe luchar el posicionamiento. Empresas entre las cuales se encuentran “CAFE SELLO ROJO”, “LUKAFE” y “CAFE LA BASTILLA”. En esta ocasión y como en toda operación industrial, es muy importante que los gerentes de las organizaciones se encuentren a la vanguardia de los avances tecnológicos para tener armas fuertes con las cuales enfrentarse a sus potentes competidores. Sin lugar a duda, este es un factor determinante en el rumbo de la empresa. Para “Pepino”, siempre ha sido muy importante el estar al tanto de los desarrollos tecnológicos y gracias a ese espíritu investigador, logro encontrarse con una tecnología novedosa que direccionó el camino exitoso que hasta la actualidad la organización en cuestión ha llevado. Dicha tecnología novedosa denominada “lecho fluidizado” se utilizaba normalmente en industrias completamente

diferentes a la de la producción de café, como lo es la industria energética, sin embargo fue la visión del empresario lo que le permitió leer entre líneas una posibilidad de aplicación a su industria y finalmente lo hizo realidad. A partir de ese momento Café Águila Roja instrumentalizó esta nueva técnica y se ha venido consolidando como una empresa pionera en Sur América en el uso de dicha nueva tecnología.

Además de tener ya un valor agregado enfocado en la relación amigable de la empresa con el cliente; la aplicación de esta novedosa tecnología le brindó la posibilidad a la compañía de generar una ventaja competitiva muy importante en relación con sus competidores. Esta le daba, en términos de producción y diferenciación, la posibilidad de evolucionar y mejorar cuatro pilares importantes que la ayudaron a posicionarse con más fuerza entre los consumidores del mercado al cual estaban atendiendo. Entre los cuatro factores se encontraban:

- Tener la capacidad de producir el café en un tiempo menor que en el que lo producían sus competidores.
- Tener la posibilidad de producir café con un mayor número de sólidos solubles.
- Estar habilitado para producir café con una mayor conservación de aromas
- Estar habilitado para producir café con una mayor conservación de sabores.

Aspectos que según el gran empresario de Café Águila Roja, al cual se le puede atribuir gran parte del desarrollo y evolución de la compañía que hoy en día es considerada una de las más importantes del país “fueron los factores claves del éxito de la marca y de la aceptación de todos los consumidores de mi tierra: Colombia”.

Café Águila Roja se ha caracterizado históricamente por ser una empresa seria ante el consumidor e incluso en épocas de crisis ha tratado de mantener su precios, velando de esta manera por el bienestar de su mercado meta e imponiéndose de nuevo ante sus competidores. Otro aspecto importante que le ha otorgado la posición de líder en el sector está fundamentado indudablemente en las estrategias publicitarias y en ese empeño por

adentrarse en el corazón de quienes consumen sus productos. Además es una empresa, que dadas las características de su dirigente, se preocupa mucho por las relaciones establecidas con cada uno de los componentes de la cadena de valor. Para la empresa lo más importante está relacionado con generar estrechas y fuertes relaciones con sus proveedores (caficultores), distribuidores (tiendas de barrio, supermercado e hipermercados) y finalmente con sus clientes internos; generando en ellos un sentido de pertenencia que los lleve a trabajar por y en pro de la compañía.

Finalmente, cabe resaltar que la organización se encuentra hoy en día abriendo mercado en regiones donde hasta el momento no se han logrado posicionar como líderes, ese es el caso de la Costa Atlántica. Para de esta manera seguir corroborando su posición a nivel nacional. Y no menos importante, según apreciaciones de sus gerentes se piensa seguir trabajando alrededor de despertar emociones y sentimientos en los consumidores bajo el lema de la amistad, bajo el tan recordado slogan de *“tomémonos un tinto, seamos amigos”*.

12.2. CASO ALMACENES LA 14

Historia

La 14 se inició como una pequeña miscelánea en el centro de Cali, propiedad de Abel Cardona Franco, en la década de los 60 Antonio Villegas propietario de una cacharrería llamada “La Gran Cacharrería” ubicada en el centro de la ciudad le propuso al señor Cardona hacerse socios; los dos negocios se fusionaron, el nuevo negocio se llamó “La 14”, pues se ubicaba en esta céntrica calle de la ciudad.

En 1963, cuando se abrió la miscelánea se tenía como objetivo satisfacer la creciente demanda de utensilios para la casa, en una ciudad que desde esa época recibía un importante movimiento migratorio al erigirse como epicentro del desarrollo en el occidente colombiano

Con el paso de los años y teniendo en cuenta la demanda de los clientes de nuevos productos se empezó a ampliar la oferta y fue así como se expandió el

negocio, inicialmente se construyó un edificio con varios niveles y posteriormente se abrieron nuevos puntos de venta en varios sitios de la ciudad, en todos se busca cumplir la promesa comercial con la que nació la empresa “El mejor surtido a los mejores precios”.

Durante los siguientes 20 años, La 14 siguió ampliando la gama de productos que ofrecía a sus clientes. A los artículos para el hogar sumó la línea de mercado y víveres, luego la de útiles escolares y electrodomésticos. Para septiembre de 1983 los propietarios inauguraron su segundo almacén en la avenida sexta. En poco tiempo, abrieron 11 tiendas más, que ubicaron en los distintos polos de desarrollo de la ciudad.

A principios de la década de los 90, decidieron ampliar su cobertura en el Valle del Cauca, y construyeron almacenes en Buenaventura, Tuluá, Palmira y Jamundí, bajo el mismo concepto de centro comercial. Estos se convirtieron con rapidez en punto de referencia obligado para las ciudades intermedias del departamento.

1. Servicios

Uno de los factores del éxito y del posicionamiento de Almacenes La 14 en la preferencia de los clientes caleños ha sido que se ha enfocado en vender artículos de calidad a los mejores precios, los clientes saben que al visitar un almacén encontrarán el artículo que necesiten de marcas reconocidas y a un precio favorable, se tiene entonces que la 14 a diferencia de otros hipermercados siempre ha conservado estas dos ventajas competitivas.

Dentro de los servicios que ofrece la cadena de almacenes se pueden mencionar,

- 1.1. Lista de ocasiones especiales:** Los clientes pueden inscribir su lista de regalos en el almacén y obtienen un 10% de descuento; como servicios adicionales se ofrece atención personalizada, servicio gratuito de empaque de regalos, la lista se recibe con máximo dos

meses de plazo, se sostiene el precio de los artículos desde el momento en que se recibe la lista hasta el momento en que se cierra.

- 1.2. Medios de Pago:** El almacén da varias opciones de pago a sus clientes, existe la posibilidad de separar el artículo con el 10% y este se guarda hasta que el cliente lo acabe de pagar.
- 1.3. Bono Multi compra: Es** otra opción de pago que ofrece el almacén, presenta varias ventajas para el cliente: Fácil, rápido, práctico y seguro. Este bono es pagadero al portador y es válido para retirar mercancía en los Establecimientos LA 14 hasta el valor inicial del bono. Las compras serán descontadas del saldo de la tarjeta hasta que este sea cero. Medios de pago Efectivo, Tarjeta Débito, Tarjeta crédito y/o cheque al día. Se puede cargar a partir de \$10.000. Una vez cargada no se podrá recargar ni será cambiada por dinero en efectivo. Se exceptúa la presentación del documento de identidad al momento de realizar compras con el bono. Válido por tres años. Sin intermediarios. Sin costo de envío.
- 1.4. Tarjeta de Crédito La 14:** Permite comprar los artículos que el cliente necesite; Este producto financiero es resultado de la alianza entre Giros y Finanzas C.F. S.A. y Almacenes LA 14. La tarjeta ofrece varios beneficios: Avances en efectivo en las oficinas de Giros y Finanzas C.F. S.A; devolución del 3% del valor de las compras cada 6 meses; cuota fija o variable de acuerdo con tu capacidad de pago; comodidad de pago en cualquiera de las cajas de LA 14 y en las oficinas de Giros y Finanzas C.F. S.A en todo el país; tasas de interés competitivas; beneficios adicionales en promociones.
- 1.5. Página web:** La 14 ofrece el servicio de tienda virtual a través de su página web, el cliente se inscribe, escoge los artículos que necesite, los añade a su carro de compra, a medida que se añaden artículos la página cuenta con un sistema que va liquidando el valor de la compra; al momento de registrarse en la tienda virtual el cliente

escribe la dirección donde desea le lleguen los productos que compra.

2. Servicios postventa

Almacenes La 14 ha tratado de fidelizar a los clientes ofreciendo una amplia gama de servicios, dentro de los servicios postventa se pueden mencionar: la garantía que tienen algunos productos; la atención permanente al cliente; la atención a las quejas, reclamos y sugerencias; el reemplazo de un artículo que presente alguna falla.

3. Publicidad y promoción

Almacenes La 14 se ha caracterizado por una constante presencia en los medios de comunicación, por las emisoras de radio locales y regionales se emite una cuña en forma frecuente; en el canal regional también se emiten comerciales, La 14 patrocinaba un programa que se emitía los sábados por el canal regional Tele Pacífico y se premiaba a los participantes con productos del almacén y con dinero.

Actualmente La 14 cuenta con varios medios de comunicación, una revista virtual en la que se publican las promociones relacionadas con las fechas especiales y además cuenta con un canal de Tv. Canal 14, televisión para todos que ofrece programación para todo tipo de audiencia, baile, arte, comida, cultura, noticias y más. El canal se constituye en la mejor forma de estar enterado de lo que pasa en la comunidad caleña y le da al público acceso a figuras políticas locales con las que podrá buscar soluciones a las necesidades de su comunidad.

La 14 se ha caracterizado por ofrecer promociones a sus clientes en forma permanente además de la oportunidad de participar en sorteos semanales, actualmente entre los clientes se rifa semanalmente un carro Nissan. Los miércoles y sábados, días en que se ofrecen promociones especiales, se brinda a los clientes la posibilidad de ganarse bonos cuyo valor asciende a \$14'000.000 que pueden ser cambiados por productos del almacén.

También se cuenta con un blog en los que se publica información variada sobre temas de salud y de interés general y también se habla de las promociones de temporada y de los descuentos en algunos artículos.

4. RECURSOS HUMANOS Y CULTURA EMPRESARIAL

La 14 se enfoca en brindar beneficios a sus grupos de interés dentro de estos están:

4.1. Los colaboradores

Actualmente Almacenes LA 14 se constituye en uno de los principales empleadores a nivel nacional, contando con 4954 colaboradores Directos y 9517 Indirectos a nivel nacional. De esta forma se generan a la fecha un total de 14471 empleos. Los Planes de Acción diseñados para beneficio de sus colaboradores, trabajan desde tres focos temáticos:

Empleabilidad

Bienestar integral

Formación

4.1.1. Empleabilidad Almacenes LA 14, a través de su División de Gestión Humana, ha puesto su máximo interés en lograr que su oferta laboral se constituya en la mejor opción para el crecimiento personal y laboral de todos sus colaboradores, generando las condiciones apropiadas para una experiencia de trabajo digna.

4.1.2. Estabilidad laboral Todo el esfuerzo que la empresa realiza a favor del bienestar de sus colaboradores se ve reflejado en su estabilidad laboral. Los indicadores evidencian que el 57,85% del total de colaboradores directos está por encima de los cinco años de antigüedad.

4.1.3. Plan carrera: Permite que los colaboradores sean promovidos a cargos que mejoran las condiciones laborales del trabajador, de acuerdo a la demanda en la operación de la compañía.

4.1.4. Bienestar social integral La Empresa, a través del Área de Desarrollo y Bienestar Integral de la División de Gestión Humana, adelanta diferentes programas de carácter Social, Cultural, Recreativo, Deportivo, Motivacional, de Salud y de Desarrollo Personal y Profesional, que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias.

Entre ellos se encuentran: Guardianes LA 14, Pre pensionados, Familia Emprendedora, Feria de la Salud, Feria de la Vivienda, Semana Cultural, Actividades de Integración por Áreas, Convivencia Laboral, Convenios Educativos.

4.1.5. Formación La formación ha sido desde siempre en la empresa, el pilar en el que se sustenta el Crecimiento Profesional y el mejoramiento de las oportunidades laborales para sus colaboradores, ya que es a través de ella que se genera la verdadera transformación de los entornos. En coherencia con lo anterior, la capacitación, tanto en competencias técnicas como organizacionales, ocupa un lugar de gran importancia en la estrategia para “Mejorar la Calidad de Vida de nuestros Colaboradores”.

4.2. Clientes

4.2.1. Promociones y descuentos especiales: Trabajar por la tranquilidad, comodidad y economía de los clientes y sus familias, permite aportar al Mejoramiento de su calidad de vida. Por ello en esta línea, se mantiene una constante investigación e innovación, que permite diseñar estrategias para que los clientes, encuentren en toda la cadena diferentes promociones y descuentos, que optimizan sus compras y hacen rendir sus ingresos.

Considerando el alto impacto que las categorías de FRUVER Y FARMA tienen en el bienestar de las familias, Almacenes LA 14 S.A., ha logrado institucionalizar para todos sus Puntos de Venta unos días de descuentos especiales en estas líneas, permitiendo que productos de excelente calidad, lleguen a precios muy asequibles a las familias de todos sus clientes. Lo anterior sumado a una serie de calendarios comerciales que por temporadas priorizan diferentes categorías para ofrecer al público una amplia variedad en los descuentos.

4.2.2. Consumo responsable Almacenes LA 14 ha generado a través de sus Áreas de Servicio al Cliente, Protección al Consumidor y Gestión Ambiental, diferentes programas y actividades encaminados a sensibilizar al consumidor, sobre el uso adecuado de los productos e insumos y el manejo de sus respectivos residuos:

4.2.3. Programa de uso racional de bolsa plástica de empaque Almacenes LA 14 ha sido pionera en implementación del aditivo de BIODEGRADABILIDAD en las bolsas plásticas de empaque; además, en la actualidad se encuentra en el proceso de implementación del “Programa de Uso Racional de Bolsa Plástica de Empaque”, liderado por el Área de Gestión Ambiental, en el cual se trabaja dentro del concepto de las 3R: Recicla, Reutiliza, Reduce.

En esta misma línea se adelanta la Campaña de promoción para la Separación de Residuos Reciclables, en las Bolsas Plásticas Institucionales de empaque, a través de mensajes impresos en ellas.

4.2.4. Planes posconsumo

1. Plan posconsumo de plaguicidas de uso doméstico De acuerdo a la información suministrada por la ANDI, a través de la gestión adelantada

con Almacenes LA 14, se recolectó hasta el tercer trimestre del 2011 un total de 131,62 Kg, de envases de Plaguicidas de uso doméstico.

2. Plan posconsumo de pilas y/o acumuladores eléctricos El compromiso ambiental de los clientes de Almacenes LA 14, permitió que a Diciembre de 2011 en el Punto de Venta de Pasoancho se recuperaran 250 Kilogramos de Pilas usadas de tipo doméstico, y en el Punto de Venta de Cosmocentro 159,6 Kilogramos. Para un gran total de 409,6 Kilogramos.

3. Plan posconsumo de medicamentos y fármacos vencidos A la fecha se cuenta con 17 Puntos Azules instalados, para la recolección de medicamentos y fármacos vencidos, (77,27% de avance según el número de almacenes proyectados), los cuales se encuentran ubicados en los siguientes Almacenes de la cadena: Centro, Avenida Sexta, Cosmocentro, Calima, Limonar, Sameco, Alfaguara, Pasoancho, Palmira, Cosmocentro, Bogotá, Valle del Lili, Centro Sur y Centenario.

4.2.5. Manejo de productos: Para promover en sus Clientes una “Cultura de Consumo Responsable”, Almacenes LA 14 S.A., ha diseñado a través de sus Áreas de Servicio al Cliente y Protección al Consumidor diferentes Plegables con información útil para el Manejo y conservación de Productos, los cuales contribuyen a hacer más eficientes sus compras, difundir los derechos y deberes de los consumidores y la protección y conservación de la Naturaleza. Dichos plegables son entregados en cada Punto de Venta de la Cadena, e igualmente están al alcance de los visitantes de la página web institucional, en el Link de Campañas.

4.3. Proveedores

La actividad comercial de Almacenes LA 14 S.A., involucra la participación activa de más de 5000 proveedores; muchos de los cuales han acompañado a la organización desde sus inicios. Bajo un principio de igualdad y oportunidad,

la base de proveedores está integrada por proveedores locales, nacionales e internacionales, y orientados por una política de Favorabilidad hacia las MIPYMES, se ha fomentado el apoyo al desarrollo de este sector de proveedores, en las regiones donde tiene operación, permitiendo que aproximadamente el 80% de la base total de proveedores, pertenezcan a este sector.

4.3.1. Favorabilidad para proveedores MIPYME: En línea de apoyo a las MIPYMES regionales del sector agrícola; ALMACENES LA 14 S.A ha firmado con 26 asociaciones de proyectos en Economía Campesina que benefician a familias productoras, una carta de intención de alianza como aliados comerciales. Dichas asociaciones con este apoyo, han aplicado al programa de “Alianzas Productivas” del Ministerio de Agricultura. 24 de estas asociaciones se encuentran avaladas por la Corporación VALLENPAZ, una por la Fundación de Buenaventura FUNDELPA (Fundación para el Desarrollo del Litoral Pacífico), y una más por la Asociación de Boyacá, ésta última beneficiando la región del nuevo almacén en la ciudad de Bogotá.

De esta forma en la actualidad, aproximadamente 22 asociaciones de regiones del Cauca y el Valle del Cauca, proveen a Almacenes LA 14 S.A, con diferentes productos agrícolas; lo que beneficia a 654 familias campesinas.

4.3.2. Capacitación y asesoría para proveedores MIPYME Con el propósito de equilibrar los conocimientos y oportunidades para que el sector de las MIPYMES, cumpla con los requisitos legales y de calidad necesarios para proveer a Almacenes LA 14 S.A.; la compañía ha diseñado a través de su Departamento Jurídico y el Área de Protección al Consumidor, una serie de capacitaciones que permite a los proveedores de este sector económico, tener conocimiento preciso sobre los estándares de calidad y requisitos legales que deben cumplir, de acuerdo con la categoría de su

producto. Lo anterior facilita la posibilidad de formalizar su condición de proveedor activo dentro de la compañía.

Los Propietarios afincaron el desarrollo de su compañía en una fuerte cultura de servicio al cliente, además, en importantes inversiones en tecnología y en capacitación del recurso humano. Su constante evolución, tanto de los servicios como de sus espacios y nuevas sedes, convirtió a La 14 en la cadena de supermercados de mayor tradición y reconocimiento en el suroccidente colombiano. Parte de esa cultura familiar se hizo evidente en 2005, cuando la AFP Protección la destacó como una de las compañías con mayor promedio de ahorro de cesantías por parte de sus empleados, lo que la sitúa muy por encima del promedio nacional.

Dentro de los valores que caracterizan a la empresa están la competencia sana, pues ella impulsa a mejorar y brindar lo máximo a los clientes, que son la verdadera razón de ser de la empresa, para lo cual fue creada.

Al respecto los propietarios consideran que han asumido muchos retos, pues cumpliendo con la filosofía es la de brindar calidad, precios, variedad, comodidad y servicio, a través de valores como la ética y la responsabilidad; se han esforzado siempre para ser la mejor cadena a nivel nacional, brindándole a toda la comunidad un servicio que describe y traduce la máxima de su promesa comercial: El mejor surtido, Los mejores precios y el excelente servicio, porque La 14 siempre te da más.

5. Responsabilidad Social Empresarial.

5.1. Relación con la sociedad

Almacenes LA 14 ha cultivado desde siempre relaciones sociales basadas en el cumplimiento legal, el respeto, el compromiso frente a sus impactos y la solidaridad; no solo frente a los entes gubernamentales, sino también hacía la comunidad.

5.1.1. Involucramiento

Atendiendo invitación de la Gobernación del Valle y la Cruz Roja Regional Valle, Almacenes LA 14 S.A., se vinculó a la campaña de iniciativa gubernamental “COLOMBIA HUMANITARIA”, la cual a nivel Departamental se promovió con una Jornada Cívica adelantada el 28 de Noviembre de 2010, bajo el lema “Ayudatón ...Todos unidos por el Valle. Esta campaña se extendió hasta comienzos de 2011, y en ella se participó desde varias líneas de acción:

Donación en la Jornada Cívica del 28 de Noviembre: 327 Mercados, igualando el mismo número de mercados donados por nuestros clientes a través de la cadena.

Disposición logística de la Cadena para la recepción, custodia, transporte y entrega de los Kit’s de mercado donados a la campaña por nuestros clientes.

Divulgación de la campaña a través de canales internos y externos, promoviendo la participación ciudadana: Correo Electrónico Corporativo, Afiches en Puntos de Venta, POP Satelital, Canal 14, entre otros.

5.1.2. educación y cultura

1. Programa extendiendo redes:

Almacenes LA 14 reconociendo que la educación genera verdadera transformación de entornos, ha priorizado esta estrategia para sus grupos de interés, involucrándola en su relación con la Sociedad, a través del programa “Extendiendo Redes”, que adelanta el equipo de Psicólogos del “Servicio de Asesoría Integral” (SAI), que opera desde la División de Gestión Humana.

De esta forma ha participado en los procesos de educación complementaria de algunas instituciones públicas de la ciudad de Cali y otras organizaciones de carácter comunitario. Durante el 2010 se dictaron un total de 933 Talleres, siendo una de las intervenciones más significativas la llevada a cabo en la

Institución Educativa Politécnico Municipal de Cali; participando en ella un total de 908 Estudiantes.

En el 2011 el programa Extendiendo Redes se trabajó en un Total de 989 Talleres con las siguientes Instituciones Educativas:

Colegio Mario Lloreda.....Febrero 2011
Colegio Comunal Nueva Granada.....Febrero 2011.
Institución Técnica Simón Rodríguez.....Primer Semestre 2011.
Institución Educativa Politécnico Municipal de Cali.....Julio de 2011.

2. Apoyo a la cultura democrática:

Durante los meses de Junio y Julio de 2011, Almacenes LA 14 se articuló a la Campaña de Cultura Democrática adelantada por la Unidad de Acción Vallecaucana (UAV) en la ciudad de Cali “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”; orientada a motivar la inscripción de cédulas en la comunidad. Con este objetivo se repartió material alusivo en los diferentes Puntos de Venta de la cadena, y se sensibilizó al grupo de colaboradores.

En la misma línea de cultura democrática, se apoyó durante los meses de Septiembre y Octubre de 2011, La Campaña que la UAV denominó “1 Voto tiene poder”, la cual tuvo el propósito de sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de participar activamente del proceso electoral del 30 de octubre de 2011. De esta manera se trató de hacer frene al abstencionismo, y al clientelismo, promoviendo el voto de conciencia.

3. Salud preventiva

En una alianza social entre Almacenes LA 14, a través de su División de Gestión Humana, la UNE de FARMA y su grupo de Proveedores en la categoría, se logró adelantar dos importantes jornadas de salud, dirigidas a la comunidad, además de las organizadas a lo largo del año en los diferentes puntos de venta de la cadena. El 18 de Junio 2011 en el salón comunal del

barrio Floralia, aledaño al Punto de Venta de Calima. El 25 de Junio de 2011 junto al CALI 21, de esta comuna.

En ellas se adelantaron actividades como desparasitación, consulta médica general, tamizaje cardiovascular, fluorización, consulta de optometría, charlas de Planificación Familiar, Prevención del maltrato, preparación de alimentos en casa y Cáncer de Seno y Cérvix, entre otras.

5.2. DESARROLLO SOCIAL

5.2.1. Banco arquidiocesano de alimentos

Almacenes LA 14 S.A., realiza también acciones sociales tales como la donación, siempre que éstas estén estratégicamente relacionadas con la actividad de la organización, y contribuyan a un plan organizado que genere un impacto social determinante para la transformación de entornos

En esta línea se ha sumado a la labor que adelanta el Banco Arquidiocesano de Alimentos con la donación de Frutas y Verduras, Abarrotes, Granos, Artículos de Aseo, Ropa y otras líneas. Al finalizar 2011, la participación de Almacenes LA 14 en el total de Frutas y Verduras reunidas por el Banco de Alimentos fue del 53%.

5.2.2. Fundación VICMA

Entre los meses de Abril y Mayo de 2011 se brindó apoyo a la Fundación de Víctimas de las Minas Anti personas, a través de la donación de espacios en 6 Almacenes de la Cadena: Calima, Pasoancho, Avenida Sexta, Valle del Lili, Cosmocentro y Limonar.

A través de las actividades adelantadas en estos espacios, y con la participación de los clientes de Almacenes LA 14, esta entidad hizo entrega de 8 sillas especiales para víctimas de las minas antipersonas que fueron heridos

en combate. Dicha entrega se efectuó el día 20 de Mayo en las instalaciones de la Tercera Brigada de la ciudad de Cali. En el 2012, este apoyo se brindó durante el mes de Abril y los resultados están pendientes de ser socializados.

5.2.3. Información y comunicación

ALMACENES LA 14, participó el 12 de Junio de 2011 en la YINCALI, una yincana, que a nivel ciudad, sirvió como vitrina para el Sistema de Responsabilidad Social Empresarial del Valle del Cauca; socializando con los ciudadanos las iniciativas que las empresas participantes desarrollan en esta línea.

El Stand de Almacenes LA 14 compartió con la ciudadanía los programas y actividades desarrolladas en línea del cumplimiento de su objetivo estratégico en R.S.E; priorizando el tema de su PGIR (Programa de Gestión Integral de Residuos), lo que le brindó la oportunidad de promover la cultura del reciclaje y la separación desde la fuente con la comunidad. Igualmente este espacio ofreció un escenario para que la Fundación LA 14, socializara sus proyectos formativos en línea de la capacitación para el Trabajo. Durante toda la jornada se registró la visita de 303 equipos que representaban aproximadamente 700 personas.

6. Productos ofrecidos

En la 14 se ofrece una amplia variedad de productos tales como alimentos, no alimentos, textiles, digitales, entretenimiento, entre otros; dentro de la línea de alimentos se ofrecen carnes, lácteos, frutas, verduras, confitería, condimentos, galletería y panadería. Dentro de los no alimentos se incluyen productos para el aseo, vajillas, implementos de cocina. En lo que se refiere a textiles se ofrecen tendidos de cama, ropa para mujeres, hombres y niños y un amplio surtido de calzado. También se venden electrodomésticos, computadores y juegos electrónicos.

7. Competidores

- **Olímpica**

Súper tiendas Olímpica es un supermercado de origen costeño que empezó su proceso de expansión por el país a finales de la década de 1980, al suroccidente llegó después de adquirir la cadena de tiendas de “Mercafé”, se ha posicionado en el mercado con dos estrategias muy utilizadas en tiempos de dificultades. Vender con descuentos y crecer por adquisiciones.

Los eventos mensuales en los que hay descuentos especiales, son una parte del plan de consolidación. Además la tarjeta de fidelización les permite a sus tenedores acceder a mejores precios.

Una segunda opción, menos visible es la compra de empresas. La cadena tiene una larga historia de crecimiento por adquisiciones. Compró La Galería en Cali, Euro Supermercados de Sincelejo y once establecimientos del Éxito y Carulla en 2007. Luego La Canasta del Norte y Merkando a final de 2008 y La Economía en La Virginia, Risaralda, en febrero de 2009.

Desde 2005 Olímpica tiene una operación en Costa Rica en el supermercado Megasuper.

El supermercado tiene desde hace varios años un programa de marcas propias que se ha fortalecido con el paso de los años, en 2009 derivaba cerca del 7% de sus ingresos de la venta de productos con su marca.

En el año 2009 Olímpica vendió en Colombia algo más de \$2,7 billones en el país, una cifra no muy lejana a la de Carrefour, que ocupa el segundo lugar en ventas en el país y bastante mayor que las de Alkosto y La 14 que le siguen en la tabla en el cuarto y quinto lugar.

- **Jumbo y Metro**

Desde octubre de 2012, cuando Cencosud le compró los hipermercados colombianos a Carrefour, la compañía ha venido desarrollado un proceso de

acondicionamiento y cambio de imagen. La chilena ya definió su posicionamiento en el mercado con 75 tiendas, 41 de ellas pertenecientes a la marca Metro y 34 que tendrán el nombre de Jumbo.

La empresa trabaja bajo dos formatos: Metro y Jumbo. Jumbo, “la calidad no cuesta más”: ofrece tiendas más amplias con un mayor surtido de productos nacionales, importados y exclusivos; servicio asistido y excelentes precios. Las tiendas Jumbo tienen más de cuatro mil metros cuadrados de piso de venta. Por otro lado, Metro, ‘ahorrar sin sacrificar la calidad de los productos’, todo en un espacio alegre, con enfoque en excelentes ofertas, precio y autoservicio. Estas tiendas son espacios de menos de cuatro mil metros cuadrados de piso de venta.

Se definió el surtido que se ofrece en las tiendas con el fin de ajustarse a lo que piden los clientes. Se ofrecen cientos de nuevas referencias nacionales e importadas, de marca propia o marca comercial, que están en todas las categorías y provienen de diferentes regiones del país y de varios países como Estados Unidos, Alemania, Argentina, Chile, entre otros.

Desde la entrada en operaciones de Cencosud en Colombia, la empresa vinculó casi a 2 mil nuevos colaboradores con el propósito de ofrecer un mejor servicio al cliente. Hoy la operación de supermercados de Cencosud cuenta con 13.800 empleados directos en todo el país.

- **Éxito**

El Grupo Éxito es la cadena de supermercados más grande de Colombia, con 395 puntos de venta de sus distintas filiales y marcas, entre las que figuran Carulla, Surtimax y los almacenes con el nombre propio del grupo. Además de tener gran participación en el mercado colombiano, cuenta con 51 almacenes de venta minorista en Uruguay, bajo los nombres Disco y Devoto.

El Grupo Éxito se cimienta en la historia, trascendencia e importancia de Almacenes Éxito, que en la actualidad cuenta con 220 puntos de venta en las principales ciudades y centros urbanos del país.

El primer día del Éxito fue en 1949, cuando su fundador, Gustavo Toro Quintero abrió un local de cuatro metros cuadrados y con un capital de quince mil pesos en el sector céntrico de Guayaquil, en Medellín. Muy pronto fue ampliando sus instalaciones hasta ocupar a mediados de la década del 60 una manzana entera del lugar donde nació y luego se amplió a tener una sucursal en la calle Colombia y posteriormente en el Poblado y Envigado.

La gran expansión llegó con la compra de Cadenalco (Cadena de Almacenes Colombianos S.A) a partir de 1999. Ese año se da inicio a la integración progresiva entre las dos cadenas que se consolidaría dos años después, cuando se aprobara la fusión de las compañías y el Éxito sería la sociedad absorbente.

En 2007, continuando con la consolidación en el mercado colombiano, comienza la adquisición de uno de sus competidores, Carulla Vivero, al obtener el 77.5 por ciento de las acciones de la compañía. En Diciembre de 2009, luego de la adquisición del 22.5 por ciento restante de Carulla Vivero, Almacenes Éxito alcanza una participación accionaria de 99.84 por ciento, que permite en mayo de 2010, la fusión de ambas.

2011 se vuelve el año de la expansión por Latinoamérica, cuando el Éxito compra las cadenas Devoto y Disco en Uruguay por cerca de 746 millones de dólares. Las diversas compras, expansiones y registro en ventas y utilidades hacen del Grupo Éxito hoy una empresa con cerca de 36.000 empleados directos, ingresos operacionales por 8.8 billones de pesos en 2011 y un sinnúmero de servicios complementarios, como viajes, seguros y demás.

Una de las estrategias que ha permitido la consolidación de Almacenes Éxito en el mercado es que busca mantener la fidelidad del cliente a través de una atención permanente que busca satisfacer las mínimas necesidades de los

compradores, es así como se busca ofrecer una atención personalizada durante el proceso de compra y se realiza el seguimiento posventa de ciertos artículos; además el cliente tiene la posibilidad de recibir la tarjeta de puntos, que le permite después de cada compra ir acumulando puntos de acuerdo al valor de los productos adquiridos; estos puntos le sirven para adquirir otro artículo o para acceder a ciertas promociones.

8. La 14 en la actualidad

El proceso de expansión de Almacenes La 14 se ha ido consolidando, en Noviembre de 2009 la cadena de supermercados abrió una tienda en el barrio Centenario. En el año 2011 continuando con su plan de expansión, la 14 invirtió \$60.000 millones y abrió su tienda número 23 en la ciudad de Bogotá.

Uno de sus propietarios dice que: “Nuestra marca alcanza un número de almacenes distribuidos de la siguiente manera: 15 puntos de venta en Cali, otros siete en el Valle del Cauca y el sur occidente colombiano: Jamundí, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Yumbo, Pereira y Manizales; y por su puesto su más reciente inauguración en la ciudad de Bogotá”, detallan los voceros de la compañía. Y aunque los planes dictan que llegarán a los principales mercados de todo el país, aclaran: “nuestro proyecto de expansión más cercano está en el Eje Cafetero, específicamente en la ciudad de Armenia”.

Los directivos afirman que la competencia para cautivar a los consumidores bogotanos es directamente contra el Éxito, Carrefour y Alkosto. “Nuestra vocación es hacia el servicio, y en esta línea nos movemos para ofrecer al público una experiencia de compra diferente. Además continuamos con promociones y descuentos especiales; al igual que rifas y juegos a través de los cuales entregamos anualmente \$1.368 millones, representados en bonos de compra La 14. Eso implica \$28´500.000 cada fin de semana y \$114´000.000 mensuales. De esta forma nuestros clientes experimentarán que en La 14 es comprando y ganando”, comentan.

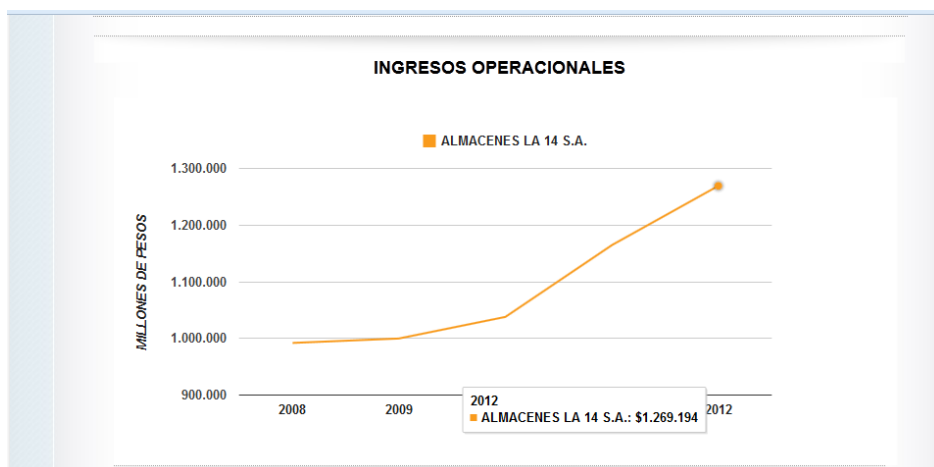
Con esta tienda, que ya es vista como una de las más grandes de Bogotá, se generaron 472 nuevos empleos directos y más de 536 indirectos. Adicionalmente el centro comercial en el que está ubicada oferta otros 3.000 empleos directos.

9. Participación de la 14 en el mercado local

Según un informe elaborado por el Periódico El País de la ciudad de Cali en el año 2012 se tiene que Almacenes la 14 se ubica en el puesto seis entre las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca.

ORGANIZAR ESTE LISTADO POR: Posición 2012 ORDEN: Ascendente * Cifras en millones de pesos

Señ.	Puesto 2012 2011	Razón Social	Ingresos operac. 2011	Variación ingresos	Utilidad operac. 2011	Utilidad neta 2011	Activo total 2011	Pasivo total 2011	Patrimonio total 2011	Ver gráfico
<input type="checkbox"/>	1 2	BANCO DE OCCIDENTE	3.522.423	29%	0	511.126	23.610.191	20.131.141	3.479.050	
<input type="checkbox"/>	2 1	CARVAJAL (CONSOLIDADO)	3.238.272	0%	176.794	15.552	3.931.203	2.619.780	1.311.424	
<input type="checkbox"/>	3 3	COOMEVA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S A	2.220.521	9%	0	-17.887	754.521	650.323	104.198	
<input type="checkbox"/>	4 4	EMCALI	1.417.492	5%	61.199	215.859	5.535.041	2.837.319	2.697.722	
<input type="checkbox"/>	5 5	GRUPO EMPRESARIAL COLOMBINA	1.324.610	7%	118.411	58.981	1.108.537	624.890	483.647	
<input type="checkbox"/>	6 6	ALMACENES LA 14 S.A.	1.269.194	9%	43.326	10.256	1.121.546	652.827	468.719	
<input type="checkbox"/>	7 7	EMPRESA DE ENERGIA DEL PACIFICO S.A. E.S.P	1.176.590	2%	426.955	277.384	4.169.657	1.149.648	3.020.009	
<input type="checkbox"/>	8 13	COMFANDI	1.168.486	9%	-28.683	-12.301	997.181	370.348	626.833	
<input type="checkbox"/>	9 8	ALIMENTOS CARNICOS S.A.S.	1.103.436	13%	138.823	75.211	737.000	323.888	413.113	
<input type="checkbox"/>	10 9	TECNOQUIMICAS S. A.	1.004.698	9%	73.906	63.959	829.536	252.026	577.510	
<input type="checkbox"/>	11 15	JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA SA	792.033	13%	118.035	64.655	571.415	170.139	401.276	
<input type="checkbox"/>	12 14	CARTON DE COLOMBIA S.A.	763.219	2%	0	40.650	2.019.831	466.707	1.553.124	
<input type="checkbox"/>	13 11	INGENIO DEL CAUCA S A	727.297	-8%	43.486	78.316	1.795.069	346.390	1.448.679	
<input type="checkbox"/>	14 10	Ad by Browser Extension							x 3.106	



RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se realizan las siguientes recomendaciones y observaciones a las empresas TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA y ALMACENES LA 14, con miras a que sigan puntuando en el sector en el que operan.

Es muy importante que Café Águila Roja siga ejecutando campañas publicitarias que estén más enfocadas al consumidor que al producto. Sin lugar a duda, esto se ha consolidado como un factor de competitividad determinante y ha hecho que la empresa sea muy valorada dentro de su target.

El hecho de tener unas muy buenas relaciones tanto con los proveedores como con los distribuidores, le ha brindado la oportunidad a Café Águila Roja de ser una organización que se caracteriza por ser garante. Se le recomienda a la empresa seguir con el lineamiento, pues el cumplir con lo que ofrece los catapulta hacia el liderazgo del sector.

La cultura empresarial, la tradición y el regionalismo que evidencia Café Águila Roja en cada uno de sus operaciones, son factores de competitividad que los ponen por encima de sus competidores más fuertes. Es recomendable que nunca se abandonen estas costumbres y que se le recuerde al consumidor final que está tratando con una empresa justa y seria.

Dadas las grandes utilidades que genera Café Águila Roja a nivel regional e incluso nacional, es importante que se piense de nuevo en incursionar las exportaciones. Durante un periodo de tiempo se estuvo operando en países de la red internacional, sin embargo hoy en día esta actividad no se está llevando a cabo. El abrir nuevos mercados con todas las cualidades que se tienen sería determinante en el rumbo de la empresa.

Almacenes La 14 se consolida hoy en día como una superficie comercial líder en la región abarcando la mayoría de los municipios del Valle del Cauca. Se le recomienda seguir pisando fuerte en la región con miras a no ser invadidos por

otras cadenas que se encuentran actualmente posicionadas nacionalmente. Para esto se necesita además de un buen posicionamiento el despertar en los consumidores un espíritu de regionalismo que los lleve a preferirlos por encima de las demás empresas que hasta ahora están operando en la región.

Se le recomienda a Almacenes La 14 que genere fuertes y casi interminables relaciones con sus proveedores, por medio de beneficios y reconocimientos que creen un sentido de pertenencia con la empresa. Esto con miras a seguir caracterizándose por su gran surtido y además para captar la posibilidad de ofrecerle a los consumidores más y mejores productos a un excelente precio.

Se sabe que para Almacenes la 14 es muy difícil entrar a otras ciudades dado el alto sentido de regionalismo que existe en dichos lugares. Almacenes La 14 podría generar alianzas con medianos mercados o mini-markets en dichos municipios con el fin de ganar una mayor participación de mercado a nivel nacional.

Almacenes la 14 debe invertir un capital más grande en campañas publicitarias con el fin de generar una mayor recordación en los consumidores. Hasta el momento se poseen diferentes canales de promoción, sin embargo dichas estrategias no están siendo muy efectivas dado que no despiertan sentimientos de pertenencia en el cliente.

CONCLUSIONES:

- Los factores claves de éxito y competitividad de empresas vallecaucanas como TORRECAFE AGUILA ROJA y ALMACENES LA 14 están muy relacionados con la relación con sus clientes, sus proveedores y sus distribuidores. Actualmente, las empresas deben trabajar por ofrecer un gran servicio y por generar estrechas relaciones con quienes hacen parte de su cadena de valor. El llevar a cabo dichas actividades hacen que las empresas se diferencien de sus competidores directos y por ello, se sitúen en la punta de la pirámide liderando el mercado.
- La tradición como empresa, las campañas publicitarias enfocadas al consumidor y el regionalismo que evidencia en cada una de sus operaciones; son los factores que ha implementado Café Águila Roja para constituirse como una empresa de gran éxito en el mercado colombiano.
- El gran surtido de productos y la pasión por la buena atención, han llevado a Almacenes La 14 a codearse con las plataformas comerciales más poderosas del país llevándose un gran pedazo de la participación del mercado.
- Es la competitividad un requisito primordial para luchar por el puesto de líder en el sector, sin la capacidad de ser competitivo en el mercado el sueño de pautar el liderazgo se encuentra muy lejos de hacerse realidad. Es por esto que la mayoría de las empresas buscan día a día implementar estrategias que los lleven a diferenciarse de sus competidores más fuertes, generando tanto valores agregados como ventajas competitivas que sean difíciles de igualar y por ende seguir siendo mejor que los demás. Es importante resaltar que la competitividad debe de ser analizada más desde un punto de vista externo que desde uno interno, pues las fuerzas macros del sector son quienes entran a afectar directamente el rumbo y las operaciones de cada una de las empresas existentes. Es por esto, que las empresas que se caracterizan por ser líderes son aquellas que históricamente se esforzaron

por entrar en un proceso de reinversión con miras a satisfacer las necesidades de un mercado cambiante poniendo su sello original.

- El querer adoptar una posición competitiva en el mercado puede traer consigo tanto ventajas como desventajas. Aunque en su mayoría pueden ser ventajas como liderar el mercado, lograr el nivel de caracterización tan requerido por todas las empresas e incluso ser el preferido por la mayor parte del target. El proceso para llegar a ser reconocido como una empresa competitiva tiene que estar muy bien enfocado, de lo contrario, se podrían invertir millonarias sumas de dinero que en últimas se convertirían en gastos innecesarios dado que no se pudieron encontrar los pilares en los que la empresa de acuerdo a la situación y a la industria en la que se encuentre, tenía que haber trabajado.

BIBLIOGRAFÍA

- 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>
- BAENA, E.; JAIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia Et Technica*, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia). 2003.
- DALMAU, J.; VICENTE, O. *Análisis Estratégico de Sectores Industriales*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia (España). 1997.
- MONOGRAFÍA. Las Cinco Fuerzas de Porter: Amenaza de entrada de nuevos competidores [on line], 2000 [consultado en agosto 27 de 2010] Disponible en: <http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-19.htm>
- MONOGRAFÍA. Las Cinco Fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores establecidos [on line], 2000 [consultado en agosto 27 de 2010] Disponible en: <http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-20.htm>
- MONOGRAFÍA. El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter [on line], 2009 [consultado en agosto 26 de 2010] Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>
- NAVARRO, J. ¿Qué son las fuerzas de Porter? [on line], 2009 [consultado en agosto 27 de 2010] Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-fuerzas-de-porter>
- NOGUEIRA, D; NOGUEIRA, C.; MEDINA, A. *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Haban (Cuba). 2004.
- PORTER, M. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México). 1982.
- Año 2011, entrevista al señor Jaime Cardona Parra “Pymes en cifras” disponible en <http://www.supertiendas.com.co>
- Revista Portafolio Abril de 2010, edición especial 1001 compañías del año en Colombia.

- http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20II/Tema2_2.htm
- <http://eginsoft.com/wordpress/?p=54>

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/economiafinanzas/laboratoriofinanciero/burkenroad/burkenroad2010/Exito%20definitivo.pdf>

<http://www.la14.info/>

<http://proyecciondemercadosaguilaroja.blogspot.com/2008/07/principales-competidores.html>

<http://www.aguilaroja.com/>

<http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3907333>

<http://www.directoriopaginascolombia.com/almacenes-cadena.htm>

https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=91&Itemid=236

<http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2013/edicion-28/sector-destacado-11/panorama-grandes-superficies-en-colombia.htm>

<http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/cadenas-mayoristas-y-minoristas/grandes-superficies-y-cadenas>

<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-grandes-superficies-comerciales-de-Colombia.html>

Almacenes La 14, una tienda que evolucionó. Disponible en:
<http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2010/edicion-2/actualidad-2/almacenes-la-14-una-tienda-que-evoluciono.htm>

El Coloso del Valle. Semana.com. Abril 20 de 2007. Disponible en:
<http://www.semana.com/especiales/articulo/el-coloso-del-valle/84979-3>

El gigante que quiere ponerle la pata al Éxito.KienyKe. Julio 4 de 2013.
Disponible en
<http://www.kienyke.com/historias/jumbo-metro-cencosud-el-gigante-que-quiere-ponerle-la-pata-al-exito/#>

Almacenes La 14. Disponible en:
<http://www.la14.info/>

La 14 se mueve en Bogotá. El Espectador. Agosto de 2011. Disponible en:
[http://web.archive.org/web/20130812133329/http://www.elespectador.com/impr
eso/negocios/articulo-282127-14-se-mueve-bogota](http://web.archive.org/web/20130812133329/http://www.elespectador.com/impr eso/negocios/articulo-282127-14-se-mueve-bogota)

La estrategia de Olímpica. Revista Dinero. Marzo 17 de 2009. Disponible en:
<http://www.dinero.com/negocios/articulo/la-estrategia-olimpica/75359>

NARANJO A. Sergio. “El Grupo Éxito tiene más de 63 años de historia”. El Colombiano. Febrero 19 de 2013. Disponible en:
[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_grupo_exito_tiene_mas
_de_63_anos_de_historia/el_grupo_exito_tiene_mas_de_63_anos_de_historia.
asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_grupo_exito_tiene_mas_de_63_anos_de_historia/el_grupo_exito_tiene_mas_de_63_anos_de_historia.asp)

Quinientas Empresas más Exitosas del Valle del Cauca. Informe Especial. El país.com. Enero 2013. Disponible en:
<http://www.elpais.com.co/elpais/500-empresas/evolucion?e1=6>