



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

---

**Identificación de las principales ventajas competitivas  
que generan factores críticos de éxito en proveedores de  
productos lipídicos para la industria alimenticia.**

Iván Camilo Melo Escobar

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de ciencias Económicas, Departamento de administración

Bogotá, Colombia

2014

**Identificación de las principales ventajas competitivas  
que generan factores críticos de éxito en proveedores de  
productos lipídicos para la industria alimenticia.**

Iván Camilo Melo Escobar

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en administración de empresas**

Director(a): Ph.D Luz Alexandra Montoya Restrepo

Facultad de Minas – Sede Medellín

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de ciencias Económicas, Departamento de administración

Bogotá, Colombia

2014

Dedicatoria:

A mi madre y hermana fuente de inspiración

A Dios por ser guía y luz en el camino

## **Resumen**

El análisis de las ventajas competitivas enfocadas en la industria de los lípidos, ha generado la necesidad de llevar a cabo un acercamiento a las acciones que realizan empresas del segmento en Colombia. Es a partir de la observación y análisis de las acciones que toman las diferentes empresas que se evaluaron temas asociados a la cadena de valor tales como: cartera, innovación, investigación y desarrollo, mercadeo, manejo de equipos en comodato, labores comerciales, entre otros, los cuales arrojan resultados positivos en empresas tales como Team Foods Colombia S.A, quien presenta la mayor participación del segmento en la industria.

Según los resultados obtenidos se encontró como uno de los puntos fundamentales, el manejo en cuanto a temas comerciales, cartera e innovación, asociado a investigación y desarrollo.

**Palabras Clave: ventajas competitivas, factores críticos de éxito, cadena de valor, lípidos, organización e industria.**

## **Abstract**

The analysis of competitive advantages industry lipid has generated the need to approach to the actions taken in this segment.

It is based on the observation and analysis of the actions that different companies taken about different subjects that are evaluated at the value chain such as portfolio, innovation, research and development, marketing, management teams on loan and commercial activities, it shows positive results in companies such as Team Foods Colombia SA, which has the largest share of the segment in the industry.

According to the results obtained, it found as one of the key points handling about trade issues, portfolio and innovation, combined with research and development.

**Key words: competitive advantage, critical success factors, chain value, lipids, industry and organization.**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONCEPTUAL.....	4
Ventajas competitivas, enfoque conceptual.....	4
Liderazgo en costos.....	6
Diferenciación .....	7
Foco .....	7
Estrategias genéricas y la evolución de la industria.....	9
Estrategias genéricas y la estructura organizacional.....	9
La logística como una ventaja competitiva.....	14
La innovación como una ventaja competitiva.....	15
El concepto de calidad total como ventaja competitiva.....	16
Factores Críticos de éxito.....	17
METODOLOGIA.....	18
ANALISIS EMPRESARIAL.....	20
Empresas dedicadas a la producción de aceites y grasas en Colombia.....	20
Caracterización del sector de aceites y grasas en Colombia.....	22
CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.....	24
GRASCO GROUP .....	24
LLOREDA GRASAS S.A.....	31
SIGRA S.A.....	36
TEAM FOODS COLOMBIA S.A.....	41
OTRAS EMPRESAS.....	44
SACEITES S.A.....	44
DUQUESA S.A.....	47
FANAGRA S.A.....	50
Resumen del segmento de aceites y grasas .....	52
ANALISIS DE RESULTADOS .....	53
Evaluación del desempeño de las áreas transversales evaluadas .....	53
Departamento de Cartera.....	53
Departamento de Logística.....	55
Departamento de investigación, desarrollo e innovación.....	58
Departamento de proyectos y manejo de equipos en calidad de comodato.....	61
Departamento comercial.....	61
Departamento de mercadeo.....	64
Relación de los conceptos de la mezcla de mercadotecnia y las ventajas competitivas encontradas.....	65
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS .....	70
Recomendaciones .....	70
Investigaciones futuras.....	71
Trabajos citados.....	72

ANEXOS.....	74
Anexo A: Encuesta semi-estructurada presentada a los clientes evaluados.....	74

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: Evolución P&G Grasco Group, incluye Grasco LTDA, Gracetales S.A, Grascoil Colombia y Progral S.A.....	28
Figura 2: Variación del volumen de venta a granel Grasco Group.....	29
Figura 3: Variación de volumen de venta de productos empacados, Grasco Group.....	30
Figura 4: Evolución P&G Lloreda Grasas S.A.....	35
Figura 5: Evolución P&G Sigra S.A.....	40
Figura 6: Evolución P&G Saceites S.A.....	47
Figura 7: Evolución P&G Duquesa S.A.....	49
Figura 8: Evolución P&G Fanagra S.A.....	51
Figura 9: Calificación promedio departamento de cartera, Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Lloreda Grasas S.A.....	55
Figura 10: Calificación promedio departamento logístico, Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Lloreda Grasas S.A.....	57
Figura 11: Calificación promedio diferenciación en producto, Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Lloreda grasas S.A.....	58
Figura 12: Calificación promedio sobre el tiempo de respuesta del departamento de investigación y desarrollo Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Lloreda grasas S.A.....	60
Figura 13: Numero de visitas promedio hechas por el area comercial de las compañías Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Lloreda grasas S.A.....	62
Figura 14: Calificación promedio del departamento de mercadeo de las compañías Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Lloreda grasas S.A.....	64
Tabla 1. Evolución del segmento de aceites y grasas, indicadores financieros.....	2
Tabla 2. Análisis estados financieros 2012, empresas productoras de aceites y grasas en Colombia.....	3
Tabla 3. Variables estratégicas basado en las dimensiones de Porter.....	15
Tabla 4: Ranking de empresas productoras de aceites y grasas en Colombia 2009-2010.....	20
Tabla 5. Empresas base de estudio trabajo final.....	21
Tabla 6. Portafolio de productos Grasco Group.....	27
Tabla 7. Portafolio de productos Lloreda grasas S.A.....	33
Tabla 8. Portafolio de productos SIGRA S.A.....	38
Tabla 9. Portafolio de productos Team Foods Colombia.....	42
Tabla 10. Portafolio de productos Saceites S.A.....	46
Tabla 11. Portafolio de productos Duquesa S.A.....	48
Tabla 12. Portafolio de productos Fanagra S.A.....	51

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo general, Identificar las ventajas competitivas que permiten generar factores críticos de éxito para empresas que proveen insumos lipídicos a la industria de alimentos, que están relacionados con los temas de calidad, logística, relacionamiento y desarrollo integral de producto. Estos temas cobran importancia para los principales productores en cuanto pueden definir el éxito o el fracaso de la venta, pues para los industriales del segmento de grasas y aceites, la existencia de valores agregados en la venta permite disminuir el impacto que tiene la venta de commodities, en cuanto al precio..

La demanda de aceites y grasas en el país ha disminuido, lo cual se evidencia en la tabla 1, teniendo en cuenta un periodo de tiempo de 7 años, comprendido desde el año 2005 al año 2012, razón por la cual las empresas productoras de aceites y grasas han venido evaluando la necesidad de crear propuestas de valor solidas que generen una clara diferenciación para los consumidores.

En la tabla 1, se puede observar un decrecimiento del año 2011 a 2012 en ventas y un decrecimiento evidenciado en utilidad bruta del 2009 al 2012, lo cual ratifica la necesidad que tienen las empresas de lípidos en buscar la forma de aumentar su participación en un mercado el cual está marcado por un decrecimiento en ventas y el aumento de la informalidad en cuanto al manejo de grasas y aceites.

**Tabla 1. Evolución del segmento de aceites y grasas, indicadores financieros**

EVOLUCION DE ACEITES Y GRASAS, indicadores financieros										
(\$.000)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Var \$	%
<b>Ventas</b>	\$ 1.784.915,00	\$ 1.958.073,00	\$ 2.109.012,00	\$ 2.600.242,00	\$ 2.405.519,00	\$ 2.319.390,00	\$ 2.586.619,00	\$ 2.575.745,00	\$ (10.873,00)	-0,40%
<b>Crec. Ventas</b>		9,70%	7,70%	23,30%	-7,50%	-3,60%	11,50%	-0,40%		
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 333.404,00	\$ 352.379,00	\$ 412.392,00	\$ 505.752,00	\$ 538.062,00	\$ 449.735,00	\$ 426.432,00	\$ 424.193,00	\$ (2.239,00)	-0,50%
<b>% Vtas</b>	18,70%	18%	19,60%	19,50%	22,40%	19,40%	16,50%	16,50%		
<b>Ebitda</b>	\$ 109.519,00	\$ 100.511,00	\$ 133.240,00	\$ 160.637,00	\$ 157.601,00	\$ 90.184,00	\$ 78.264,00	\$ 71.310,00	\$ (6.954,00)	-8,90%
<b>%Vtas</b>	6,10%	5,10%	6,30%	6,20%	6,60%	3,90%	3%	2,80%		
<b>Otros ingresos (Egr)</b>	\$ (42.041,00)	\$ (14.307,00)	\$ (23.373,00)	\$ (55.230,00)	\$ (37.093,00)	\$ 42.671,00	\$ (2.705,00)	\$ 99.435,00	\$ 102.140,00	3776,20%
<b>% Vtas</b>										
<b>Utilidad neta</b>	\$ 16.143,00	\$ 28.877,00	\$ 45.332,00	\$ 33.731,00	\$ 68.158,00	\$ 75.730,00	\$ 17.005,00	\$ 112.137,00	\$ 95.132,00	559,40%
<b>% Vtas</b>	0,90%	1,50%	2,10%	1,30%	2,80%	3,30%	0,75%	4,40%		
<b>Var</b>		79%	57%	-26%	102%	11%	-78%	559%		
<b>Utilidad neta sin otros I&amp;E</b>	\$ 58.183,00	\$ 43.184,00	\$ 68.705,00	\$ 88.960,00	\$ 105.252,00	\$ 33.060,00	\$ 19.710,00	\$ 12.702,00	\$ (7.008,00)	-35,60%
<b>% Vtas</b>	3,30%	2,20%	3,30%	3,40%	4,40%	1,40%	0,80%	0,50%		
		-26%	59%	29%	18%	-69%	-40%	-36%		

Fuente: (Superintendencia de sociedades, 2012)

Por otro lado según la tabla 2 se puede observar la participación en ventas de los principales productores de grasas y aceites en el país, teniendo a Team Foods Colombia como líder del mercado con un porcentaje de participación del 27%, seguido por Grasco Group con un 19%, Lloreda grasas 12% y Oleoflores 10%, sin embargo la participación se divide en múltiples participantes, los cuales día a día buscan inclinar la balanza a su favor y aumentar sus ventas, lo cual es evidencia de la importancia de crear una propuesta de valor que permita sustentar un crecimiento en ventas partiendo de las percepciones de los clientes.

**Tabla 2. Análisis estados financieros 2012, empresas productoras de aceites y grasas en Colombia.**

Competidores	Ventas	Part %	U Bruta	% MB	Part	EBITDA	%/Vtas
1. Team	\$ 708.210,00	27%	\$ 149.603,00	21%	35%	\$ 36.265,00	5%
2. Grasco	\$ 485.235,00	19%	\$ 61.923,00	13%	15%	\$ (15.519,00)	-3%
3. Lloreda	\$ 301.328,00	12%	\$ 72.114,00	24%	17%	\$ 4.026,00	1%
4. Oleoflores	\$ 266.961,00	10%	\$ 33.460,00	13%	8%	\$ 8.552,00	3%
5. Concentrados	\$ 192.617,00	7%	\$ 16.128,00	8%	4%	\$ 5.907,00	3%
6. Sigra	\$ 126.120,00	5%	\$ 33.114,00	26%	8%	\$ 14.270,00	11%
7. Saceites	\$ 125.760,00	5%	\$ 5.071,00	4%	1%	\$ 1.258,00	1%
8. Gradesa	\$ 94.271,00	4%	\$ 16.611,00	18%	4%	\$ (276,00)	0%
9. Fanagra	\$ 88.157,00	3%	\$ 8.597,00	10%	2%	\$ 4.425,00	5%
10. Duquesa	\$ 77.789,00	3%	\$ 12.662,00	16%	3%	\$ 6.530,00	8%
11. Famar	\$ 59.819,00	2%	\$ 7.041,00	12%	2%	\$ 3.186,00	5%
12. Conaceites	\$ 26.169,00	1%	\$ 4.672,00	18%	1%	\$ 1.563,00	6%
13. Del Llano	\$ 23.308,00	1%	\$ 3.196,00	145	1%	\$ 1.124,00	5%
<b>Total Sector</b>	\$ 2.575.744,00	99%	\$ 424.192,00	146,83	101%	\$ 71.311,00	3%

Fuente: (Superintendencia de sociedades, 2012)

Es por lo anterior que el presente trabajo buscara cumplir y desarrollar el objetivo general basándose en algunos objetivos específicos que permitan dar una guía, para lograr dar una respuesta a la problemática presentada.

Para lo cual es necesario entender el mercado de proveedores de lípidos, teniendo en cuenta los principales participantes, dados por volumen de ventas, los cuales deben ser caracterizados por sus capacidades de producción, distribución, volúmenes de venta y enfoque fabril, esto permitirá analizar el mercado de proveedores de aceites y grasas para la industria alimenticia.

Entender cuáles son los elementos que ofrecen ventajas competitivas a la industria de alimentos entendiendo clientes de productos pertenecientes a las categorías de: helados, snacks, panificación, galletería, chocolatería, entre otros, esta información se obtendrá por medio de encuestas de percepción de los clientes pertenecientes a estas categorías bajo las cuales se evaluarán las principales ventajas competitivas asociadas a cartera, logística, calidad, investigación y desarrollo entre otros.

Es a partir de la mezcla de mercadotecnia que podemos evaluar la posición de cada productor en cuanto producto, precio, plaza y promoción, entendiendo cuales son las ventajas competitivas planteadas por cada empresa desde cada uno de estos cuatro enfoques.

Finalmente es necesario entender cuáles son las necesidades de los clientes pues esto permite delimitar la propuesta de valor, entendiendo que algunas de las propuestas pesan más que otras a la hora de ser evaluadas por los clientes, lo cual se hará por medio de una encuesta, que permitirá generar una escala de información referente a la relevancia de cada uno de los ítems evaluados por los clientes.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Ventajas competitivas, enfoque conceptual**

Algunos autores definen las ventajas competitivas como la piedra angular de las empresas en lo que se refiere a la esfera de los negocios (Natasa. R., 2010), sin embargo debe ser claro que las ventajas competitivas son únicas para cada tipo de empresa y son esas particularidades las que finalmente generan la existencia de dichas ventajas competitivas (Porter E. M., 1998).

Las ventajas competitivas vienen dadas por aquellas diferencias que existen desde la posición relativa que ocupa la competencia, lo cual esta alineado con una definición desde la estrategia en la cual se define la clave del éxito como la capacidad de crear y mantener las ventajas competitivas, las cuales consecuentemente son valoradas por compradores y son de alguna manera inimitables por la competencia, lo cual esta definido por algunos autores como la necesidad de los empresarios para generar al menos una ventaja competitiva que permita aumentar la competitividad y permita aumentar la utilidad del negocio (Natasa. R., 2010).

Por otro lado el modelo de Porter no solo se basa en la definición de las ventajas competitivas sino en el conocimiento del entorno con lo cual se tienen las cinco fuerzas de Porter, las cuales permiten determinar el potencial en utilidad para las empresas y las diferencias en las industrias.

Al entender tanto las ventajas competitivas definidas como Diferenciación, Liderazgo en costos y/o foco se logra en conjunto con las cinco fuerzas de Porter, el desarrollo de una estrategia que permite generar la utilidad esperada en la compañía(Natasa. R., 2010).

Por lo anterior es claro que no solo se deben tener en cuenta las ventajas competitivas sino el entorno al cual se enfrenta la industria. Porter plantea que el entendimiento de las cinco fuerzas competitivas permite conocer un marco sobre las raíces referentes a la rentabilidad actual de una compañía, a su vez que permite influir en la competencia y rentabilidad de una compañía. La comprensión de la estructura del sector es también esencial para lograr un posicionamiento estratégico eficaz(Porter M. , 2008).

Las amenazas existentes por los nuevos entrantes dependerán del grado de dificultad que se presente en la industria como tal, sin embargo es claro que en tanto las barreras de entrada existentes sean bajas y las expectativas de reacción por parte de los competidores actuales no sean fuertes, la amenaza por parte de los entrantes será alta y así mismo la expectativa de la rentabilidad industrial será moderada. La amenaza de entrada es según Porter la que mantiene alta la rentabilidad, no solo si la entrada en realidad se produce(Porter M. , 2008).

El poder que manejan los proveedores es capturado por los mismos generando altos precios, limitando los servicios, la calidad o bien manejando precios diferenciales en las industrias a las cuales atienden, sin embargo es claro que algunas industrias son dependientes de estos, casos en los cuales existe un monopolio, sin embargo es necesario aclarar que los proveedores existentes no siempre basan sus beneficios únicamente en la industria, lo cual implica que los proveedores no dudaran en obtener el máximo beneficio de cada uno de sus

clientes, sin embargo en caso tal que uno de sus clientes representen un gran volumen en su utilidad, estos proveedores se preocupan por mantener y proteger la industria a través de precios razonables, actividades de asistencia o bien acompañamiento en investigación y desarrollo (Porter M. , 2008).

Las ventajas competitivas genéricas definidas en términos generales por Porter como Liderazgo en costos, diferenciación y estrategia en foco (Porter E. M., 1998), apuntan a definir cuales son los enfoques vistos a los ojos de la compañía, sin embargo es clara la existencia de otras distinciones del concepto de ventajas competitivas, tales como: Las ventajas empresariales individuales (Teoría de Recursos y Capacidades), las ventajas derivadas de la cooperación empresarial (Paradigmas de Redes Empresariales y Distritos Industriales) y las ventajas competitivas externas (Teorías de Economía y Organización Industrial) (Xhevrie. M., 2009).

Las definiciones de Porter en referencia a las ventajas competitivas se presentan a continuación:

### **Liderazgo en costos**

Una de las firmas busca ser el productor de menor costo en su industria, los recursos para lograr la estrategia de liderazgo en costos es variada y depende de la industria estos se pueden aplicar por medio de economías de escala, propiedad de tecnología, acceso preferencial a materias primas, así mismo se entiende que una posición de bajo costo se traduce en mayores ingresos (Porter E. M., 1998).

Aun cuando exista un liderazgo en costos, no se garantiza una ventaja competitiva, puesto que al no tener un punto claro de diferenciación, ese liderazgo en costos se vera reflejado en ingresos similares a la competencia implicando que no existirán mayores ingresos.

Cuando se busca la posición de liderazgo en costos se debe entender que es solo una la compañía que busca este liderazgo y no todas, pues de lo contrario se convertiría en una constante rivalidad y competencia por un punto de mercado,

## **Diferenciación**

En la diferenciación las empresas buscan ser únicas en la industria en algunas dimensiones que son valoradas por el comprador(Porter E. M., 1998).

Los atributos que los compradores en una industria consideran importantes, generan un precio Premium.

La diferenciación se puede basar en el producto, el sistema de entrega, el enfoque de marketing.

El precio Premium debe estar por encima de los costos generados para lograr la diferenciación, sin embargo no se puede dejar de lado la posición en costos pues al existir una marcada diferencia en el segmento es posible que la diferenciación existente sea opacada por los competidores(Porter E. M., 1998).

Bajo la estrategia de diferenciación es claro que la empresa debe ser vista como única en esos atributos si se espera recibir un precio Premium por el producto.

## **Foco**

Seleccionar un segmento pequeño de compradores, diseñando una estrategia competitiva, única(Porter E. M., 1998).

La estrategia de foco tiene dos variantes:

1. Ventaja en costos
2. Diferenciación en el target seleccionado.

La variación radica en cuanto al segmento foco y los otros segmentos de la industria.

El segmento objetivo debe tener, compradores con necesidades inusuales o bien el sistema de entrega y producción debe servir al segmento seleccionado de una forma diferente con respecto a otros segmentos de la industria.

Enfocarse en diferencias teniendo en cuenta el segmento seleccionado se debe entender como la atención de necesidades no resueltas existentes en un segmento pobremente atendido.

Cuando una compañía tiene múltiples segmentos atendidos, es necesario tener en cuenta una estrategia de foco.

Por otro lado (Porter E. M., 1998), afirma que no es posible manejar una sola industria con múltiples estrategias genéricas, esto generaría una situación en la cual la compañía estaría atrapada en el medio, sin embargo es posible que cada unidad tenga una estrategia al interior de la compañía.

Si una firma logra un liderazgo en costos y simultáneamente se logra una diferenciación, las recompensas serán mayores dado que serán aditivas, la diferenciación da lugar a mejores precios y al mismo tiempo el liderazgo en costos implica menores costos (Porter E. M., 1998).

Aun cuando el concepto de Porter sobre estrategias genéricas que generan ventajas competitivas ha sido el concepto más difundido al respecto, existen críticas puesto que estas dependen de diferentes recursos y capacidades, razón por la cual es difícil seguir dos estrategias genéricas de manera simultánea, por otro lado se cuestiona el riesgo asociado al asumir alguna de estas estrategias, aun cuando el riesgo disminuye al seguir estrategias mixtas, por otro lado se ha criticado la existencia de la posibilidad de uso de las estrategias mixtas siendo en este caso lucrativas, así mismo se ha criticado la falta de dinamismo de las

estrategias al no contemplar de cerca el entorno y su comportamiento con el fin de definir la estrategia competitiva a seguir (Monge, 2010).

### **Estrategias genéricas y la evolución de la industria.**

Los cambios en la estructura de la industria modifican el balance de las estrategias, alterando la sostenibilidad de la estrategia o el tamaño de la ventaja competitiva que resulta de ello (Porter E. M., 1998).

### **Estrategias genéricas y la estructura organizacional**

Cada estrategia genérica implica diferentes requerimientos y diferentes habilidades para lograr su éxito, el cual comúnmente se traduce en diferencias en cuanto a la estructura y la cultura de la organización.

Cuando se tiene una estrategia de liderazgo en costos se debe tener en cuenta: un fuerte control del sistema, minimización de los desperdicios, economías con propósito de escala, y dedicación a la curva de aprendizaje, esto puede ser contraproducente para una firma que pretende diferenciarse a través de una constante corriente de nuevos productos (Porter E. M., 1998).

Hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno cambiante, lo cual es consecuencia de la complejidad del progreso tecnológico y de la globalización de la economía.

Una de las principales consecuencias es el incremento en la competitividad, lo cual ha provocado cambios en la estrategia, con estos cambios ha sido necesario para las empresas disponer de más recursos y habilidades, buscando lograr una mayor flexibilidad en la realización de sus actividades y lograr la capacidad de tener presencia global (Xhevrie. M., 2009).

El fin principal de las distintas teorías es la búsqueda de factores y la obtención de razones que expliquen el éxito empresarial, la creación y obtención de ventajas competitivas, y la variabilidad de los resultados. La principal diferencia, entre los

marcos conceptuales que se ocupan del tema, es el camino que siguen para explicar la consecución de los resultados empresariales (o rentas diferenciales)(Xhevrie. M., 2009).

Las ventajas empresariales individuales (Teoría de Recursos y Capacidades)(Wernerfelt, 1980), las ventajas derivadas de la cooperación empresarial (Paradigmas de Redes Empresariales y Distritos Industriales) y las ventajas competitivas externas (Teorías de Economía y Organización Industrial). Las diferencias entre los enfoques son notables, especialmente teniendo en cuenta que no existe acuerdo sobre la noción de ventaja competitiva.

La Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1980) utiliza el término competencias distintivas, como sinónimo de ventaja competitiva, con el significado de superioridad relativa en las habilidades individuales y organizativas. Las teorías de Redes Empresariales y Distritos Industriales se basan, principalmente, en los recursos compartidos y en el aprendizaje colectivo para explicar las fuentes de ventajas competitivas y rentas superiores. Por último, las teorías de la Economía y de Organización Industrial se basan en la evaluación de las condiciones externas de las empresas para conseguir una posición más atractiva. Las distintas aproximaciones coinciden en que las ventajas competitivas no pueden observarse directamente, sino que deben inferirse a partir de ciertas variables observables.

La Teoría de Recursos y Capacidades se basa en la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas, en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere, factor que explica las diferencias de resultados. La obtención de ventajas competitivas no aparece vinculada a factores exógenos, sino que la rentabilidad está determinada fundamentalmente por el tipo, cantidad y naturaleza de sus recursos y capacidades (Wernerfelt, 1980)

Es necesario entender a que se hace referencia en cuanto al tema de éxito competitivo o competitividad empresarial, sin embargo en este trabajo se entenderá como la capacidad bajo la cual aun teniendo la existencia de competencia se tenga la capacidad de mantener una posición competitiva favorable y un desempeño superior.

Esta posición se basa en el planteamiento que hace Schmalensee, en el cual afirma que la evaluación competitiva debe estar enfocada en la rentabilidad con lo cual se limita la evaluación de competitividad por concentración de volumen de venta(Schmalensee, 1985).

Por otro lado es importante recalcar el trabajo de Roquebert (1996), en el cual se hace revisión a los postulados de Schmalensee, infiriendo que el éxito de las empresas dependerá en gran medida de los recursos que la misma posea y la forma en que los mismos sean gestionados(Jaime A . Roquebert, 1996), esto generaría una visión hacia la competitividad de la compañía, entendiendo el postulado de (Schmalensee, 1985), el cual aclara que la industria es en su mayoría el ente que permite la rentabilidad en tanto es el responsable del 75% de la misma.

Al entender que el éxito de las empresas dependerá de los recursos, es posible generar una relación en la cual las empresas sean capaces de desarrollar productos nuevos, que se adapten a las necesidades de los clientes y que generen valor al consumidor a través de la creación de imagen de marca, con lo cual se tendría una mayor capacidad para competir. (Aragon, 2005).

Las estrategias genéricas son aspectos de la competencia que pretenden la creación y el sostenimiento de ventajas distintivas, lo cual implica la creación y el sostenimiento de dichas ventajas, en línea con esto la empresa pretenderá generar una estrategia que busque generar valor permitiendo el mantenimiento de la ventaja competitiva e incluso su desarrollo.(Preet. S, 2000).

Autores como (Chen, 1992), reconocen que las ventajas competitivas deben ser tratadas como una dinámica, en la cual la constante no es lo ideal sino se enfocan en un cambio constante. Esto puede ser dado principalmente por los cambios en el entorno a los cuales se enfrentan las organizaciones, teniendo en cuenta los postulados de las 5 fuerzas de (Porter M. , 2008).

Teniendo en cuenta las características de cada empresa, así como su entorno,

capacidades, recursos y objetivos es posible determinar que cada empresa maneja estrategias diferentes y por tanto las ventajas competitivas asociadas a cada una serán distintas, en caso que existan empresas con estrategias similares es posible encontrar que su historia ha sido similar con lo cual se comparten procesos de absorción y desarrollo de nuevos recursos y capacidades, desembocando en una estrategia competitiva en la cual las ventajas tienden a ser opacadas (Monge, 2010).

(Miles, 1978), presenta una forma de relacionar las empresas entre sí, teniendo en cuenta la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, de igual manera hace claridad en la relación del objetivo individual de cada organización. (Miles, 1978), hizo una clasificación de la misma forma que lo hizo Porter al definir ventajas competitivas enfocadas en diferenciación, liderazgo en costos y enfoque (Porter E. M., 1998). Muchos autores generaron clasificaciones diferentes de las organizaciones teniendo en cuenta su estrategia y ventajas competitivas, entre ellos, (Miller, generic Strategies: Classification, Combination and Context , 1992), considera cuatro dimensiones, Innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costes, así mismo (Mintzberg, 1988), presenta un enfoque diferente haciendo énfasis en las ventajas competitivas vistas como la diferenciación en imagen, calidad, diseño, precio, soporte y estrategia de indiferenciación, refiriéndose a las empresas que no tienen factores que generen una clara diferenciación, o que finalmente copien intencionadamente a sus competidores, (Philip. K, 1992), propone una clasificación distinta partiendo de la posición que la empresa tiene en el mercado y la actitud que adopta frente a otros competidores, clasificando las empresas en, líder, seguidor, retador y especialista, con lo cual mas allá de definirse como una ventaja competitiva se tiene en cuenta la posición que asume la empresa teniendo en cuenta principalmente su entorno.

(Miller, Configuration of strategy and structure: Towards a synthesis, 1986), integra los trabajos de diferentes autores en referencia las ventajas competitivas, tales como Porter, Miles y Snow, permitiendo de esta manera generar una relación

entre la estrategia y la estructura, tomando cuatro dimensiones que se definen como: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de coste, otros autores ratifican que aun cuando estas dimensiones no representan todos los aspectos de la estrategia, si permiten definir aquellos puntos neurálgicos de la estrategia en general.

(Perez, 1997), señalan que, con la dimensión de innovación, una empresa introduce nuevos productos o servicios que tienen una gran importancia y trascendencia, se debe tener en cuenta que el lanzamiento de productos innovadores no implica únicamente la creación de productos nuevos sino la adopción y perfeccionamiento de productos existentes, bajo este esquema se tiene una alineación del concepto de (Porter E. M., 1998) en cuanto a diferenciación pues las empresas por lo general buscan generar innovación a través de nuevos productos o adaptación y mejora de productos existentes.

Por otro lado la dimensión de diferenciación en marketing planteada por (Miller, Configuration of strategy and structure: Towards a synthesis, 1986), se refiere a la creación de una imagen favorable para el producto que se genera a través de la publicidad, con lo cual la empresa debe ser agresiva en cuanto a marketing teniendo en cuenta temas relacionados con publicidad, fuerza de ventas, promoción y distribución, se debe tener en cuenta que bajo esta dimensión la empresa no pretende generar fidelidad con el cliente por medio de una mejora en calidad o un producto más actualizado sino por medio de publicidad, segmentación del mercado y un precio favorable, es finalmente entender y atender las preferencias de los consumidores.

En cuanto a amplitud continuando con las dimensiones de Miller, se ha definido que estas se refieren a la variedad de clientes, la amplitud geográfica y/o el numero de productos, con lo cual es necesario definir una correcta gama de productos, servicios, clientes y territorios. (Miller, Configuration of strategy and structure: Towards a synthesis, 1986)

En cuanto al control de costes se tiene una referencia con respeto a la estrategia genérica de Porter “Liderazgo en costos”, (Porter E. M., 1998), la cual persigue la elaboración de productos estandarizados de manera eficiente, con esto se pretende disminuir gastos innecesarios en innovación o en marketing y rebaja los precios en la venta de productos básicos(Miller, Configuration of strategy and structure: Towards a synthesis, 1986).

### **La logística como una ventaja competitiva.**

Uno de los puntos principales a evaluar en el presente proyecto es la logística de entrega, pues se considera de vital importancia entregar al cliente en el tiempo, la cantidad y calidad acordada con el mismo.

Manejar una logística hecha a la medida basado en las características de la operación, la cobertura requerida y las necesidades de los clientes es la propuesta de natura, empresa de origen brasilero dedicada a la producción y desarrollo de productos de belleza.

Es a través de esta propuesta por medio de la cual llegan a diferentes países regiones y zonas, cumpliendo las expectativas del consumidor. (Oliveira, 2013)

Esto implica la tercerización del servicio de entrega, la apertura de un abanico de opciones múltiples de transporte que garanticen la propuesta de valor y generen una ventaja competitiva(Oliveira, 2013).

Para Marcelo Olivera Gerente de logística de Natura, es claro que una ventaja competitiva para el cliente es la entrega de los pedidos, cumpliendo con los tiempos de entrega estipulados, en la cantidad solicitada y la calidad requerida.

Por lo anterior una logística enfocada al consumidor se podría definir como parte de las ventajas competitivas y mas aun cuando una compañía maneja cierta flexibilidad ante la capacidad de entrega sirviendo y atendiendo las necesidades de los clientes.

(Sennheiser A, 2008), usó el término de logística como un potencial de resultados,

definiendo el potencial como los recursos específicos y capacidades en la logística y en la cadena de suministro, con lo cual una firma puede explotar o desarrollar su potencial con el fin de generar resultados significativos relacionados con el área logística o la cadena de suministro.

Los recursos logísticos clave, son parte importante de los sistemas logístico, estos son de gran valor comparado con otros recursos, pues este valor a su vez depende del nivel de insumos que son necesarios para adquirir y desarrollar otros recursos. Dicho valor es también relacionado con el nivel de servicio de la logística, lo cual a futuro podrá generar ventajas competitivas de largo plazo.

La creación de ventajas competitivas se logra por medio del desarrollo de competencias logísticas complejas.(Matwiejczuk, 2013)

(Miller, Configuration of strategy and structure: Towards a synthesis, 1986) basándose en (Porter E. M., 1998), ha representado ciertas variables estratégicas para cada una de las dimensiones planteadas por Porter, tabla 3.

**Tabla 3. Variables estratégicas basado en las dimensiones de Porter.**

<b>Diferenciación</b>	
<b>Innovación</b>	Porcentaje de las ventas generadas por la introducción de productos nuevos en los últimos 2 ó 3 años
<b>Marketing</b>	Calidad de los productos, gastos en imagen, servicios de promoción y calidad en el servicio,
<b>Foco</b>	Líneas de producto, cobertura de clientes a nivel geográfico
<b>Liderazgo en costos</b>	Costos relativos directos, nuevas inversiones e planta y equipos de producción, capacidad de generar integración vertical.

Fuente: (Miller, Configuration of strategy and structure: Towards a synthesis, 1986)

### **La innovación como una ventaja competitiva**

En los últimos tiempos se ha entendido la necesidad de la generación de relaciones de largo plazo, con lo cual muchas empresas se han volcado hacia sus proveedores. Lograr altos niveles de desempeño y desarrollo en términos de costo

y calidad, son temas cada vez mas dependientes de la red de proveedores.

La relación entre producción y proveedores ha sido reconocido como un elemento que genera mejoras en ciertos procesos.

Algunos estudios demuestran que la interacción de colaboración entre empresa y proveedor genera ciertos beneficios tales como calidad, reducir sobre costos, y tiempos de entrega.

Se ha percibido que la capacidad de innovación de los proveedores es cada vez mas una exigencia por parte del cliente, dados los avances tecnológicos que generan nuevas demandas y retos.

La relación existente entre proveedor y cliente se debe entender como una “asociación de pares”, entendiendo que tanto proveedor como cliente tienen las mismas condiciones sobre conocimiento de productos y tecnologías(Petroni A., 2002).

La inversión en investigación y desarrollo, así como en entrenamiento de personal técnico resulta en un efecto positivo en la calidad de producto y flexibilidad de operaciones. (Petroni A., 2002)

### **El concepto de calidad total como ventaja competitiva.**

El concepto de la gestión total de la calidad produce valor a través de diferentes beneficios, mejoramiento del entendimiento de las necesidades del consumidor, mejorar la satisfacción del cliente, las comunicaciones internas, la velocidad de resolución de problemas, la satisfacción y motivación del empleado, generar relaciones solidas con los proveedores, con esto es posible disminuir errores y reducir el desperdicio(Sze. T, 2009).

Los estudios empíricos dejan claridad en que el concepto de la gestión de calidad total genera valor, sin embargo es claro que en tanto pretenda ser una ventaja

competitiva debe ser de difícil replicación e inimitable con lo cual se llega a pensar en los siguientes puntos bajo los cuales se tiene difusión e innovación:

1. Ventaja relativa percibida: Medida en la cual los adoptantes consideran la innovación como una mejora con respecto a la práctica actual.
2. Compatibilidad: grado en el cual la innovación es percibida por el adoptante como consistente con sus necesidades, valores y experiencias.
3. Simplicidad: Grado en el cual la innovación es percibida como entendible e implementable.
4. Observabilidad: El grado al cual una innovación es mejor que la practica actual (Sze. T, 2009).

El concepto de gestión de calidad total, abarca múltiples conceptos sin embargo la calidad evaluada por el cliente se refiere principalmente a los productos entregados y el cumplimiento con los requisitos de producción requeridos.

Las entregas con la calidad requerida y atención a las situaciones que se presentan con problemas de calidad en el producto son los puntos de evaluación que se tendrán en cuenta para el presente.

#### **Factores Críticos de éxito.**

Para (Maldonado, 2008) los factores críticos de éxito hacen referencia a los aspectos determinantes que permiten evaluar la capacidad de éxito de una operación.

Así mismo, teniendo en cuenta el concepto de (Maldonado, 2008), (Valdés. O, 2009) reafirma el concepto de factores críticos de éxito evaluados como los aspectos que determinan el éxito o fracaso de la operación, vistos principalmente desde la estrategia.

Según los autores anteriormente nombrados se entenderán los factores críticos de éxito como los puntos focales que se requieren para lograr el éxito de la operación

de las empresas de aceites y grasas en el país, vistos desde los departamentos de logística, cartera, comercial, investigación, desarrollo e innovación en conjunto con el departamento de mercadeo.

## **METODOLOGIA**

La metodología propuesta para el presente trabajo final está basada en una investigación descriptiva de corte transversal, en la cual se tendrá en cuenta la percepción que los encuestados tienen con respecto a las empresas de aceites y grasas a la fecha, definida por (Sampieri H. R, 1997) como una “investigación desarrollada para buscar especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, aún cuando existen datos de crecimiento en volumen de ventas, utilidad bruta, e índice EBITDA se debe tener en cuenta que la presente investigación es netamente cualitativa, siendo este uno de los puntos focales de este tipo de investigaciones, basado en el análisis de las ventajas competitivas existentes en la industria de aceites y grasas.

El instrumento de medición se dio por medio de encuesta (anexo 1), la cual tenía por objeto definir la importancia que tienen algunas áreas transversales para los clientes evaluados, entre ellas se evaluaron:

- Cartera
- Logística
- Investigación y Desarrollo
- Área comercial
- Proyectos
- Mercadeo

En la encuesta se asignó una puntuación de uno a cinco entendiéndose 1 como la calificación mínima y 5 como la calificación máxima, emitiendo un juicio de valor grupal para cada una de las áreas evaluadas.

Así mismo se hicieron preguntas a los clientes que permitían expresar sus percepciones frente al servicio que entregan las áreas transversales evaluadas.

Se permitió a la persona encuestada, generar una opinión personal basada en sus conocimientos y necesidades la cual permitiera mejorar el desempeño de las compañías evaluadas a nivel servicio y genere conceptos referentes a la existencia y/o generación de ventajas competitivas.

Las personas entrevistadas en cada caso fueron, el personal de compras con apoyo del personal de investigación y desarrollo.

En el caso de medianas empresas con volúmenes de consumo de grasas entre 5 y 40 toneladas se debe tener en cuenta que la gerencia asume el cargo de investigación y desarrollo, con lo cual los conocimientos y manejo de innovación están a cargo del gerente y/o propietario de la compañía.

Se evaluaron 10 clientes de cada uno de los segmentos de chocolatería, panificación y repostería, heladería y snacks.

Las regiones evaluadas fueron Bogotá y Santander, teniendo en cuenta empresas pequeñas y medianas con volúmenes de compra entre 5 y 100 toneladas de grasa mensual.

Partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta realizada se pretende generar una relación directa con los conceptos de ventajas competitivas que han sido desarrollados por (Porter E. M., 1998), los cuales han sido revisados y replanteados por (Miles, 1978), (Miller, Configuration of strategy and structure: Towards a synthesis, 1986) y (Mintzberg, 1988).

Por otro lado se analizaron las ventajas competitivas y se hizo una conexión entre las ventajas competitivas y su desempeño en cuanto al mix de marketing entendido bajo los conceptos de producto, precio, plaza y promoción.

A partir de estos relacionamiento y entendiendo el dinamismo que presentan las compañías de aceites y grasas se lograron plantear las ventajas competitivas que a la luz de las personas encuestadas cobran mayor importancia.

## ANALISIS EMPRESARIAL

### Empresas dedicadas a la producción de aceites y grasas en Colombia.

Estas empresas fueron definidas a partir del vademécum empresarial 2009 – 2010, (La nota académica, 2010), poniendo de manifiesto el siguiente ranking:

Tabla 4: Ranking de empresas productoras de aceites y grasas en Colombia 2009-2010

Ranking	Empresa	Ventas	Ciudad
1	C.I. YUMBO	\$295,170.59	YUMBO
2	C.I. ACEPALMA	\$275,496.44	BOGOTÁ
3	ACEGRASAS	\$261,961.12	BOGOTÁ
4	GRASAS	\$233,073.84	BUGA
5	GRASCO	\$185,357.86	BOGOTÁ
6	FAGRAVE	\$171,374.30	BARRANQUILLA
7	GRACETALES	\$146,914.06	BARRANQUILLA
8	C.I. MIRA	\$128,911.69	CALI-VALLE
9	LLOREDA	\$103,805.04	YUMBO
10	C.I. SIGRA	\$103,803.85	BOGOTÁ
11	OLEOFLORES	\$95,208.46	BARRANQUILLA
12	FANAGRA	\$86,699.91	BOGOTÁ
13	ACEITES MANUELITA	\$85,535.97	VILLAVICENCIO
14	DUQUESA	\$75,366.40	BOGOTÁ
15	GRADESA	\$68,410.39	BARRANQUILLA
16	C.I. SACEITES	\$64,645.15	BUCARAMANGA
17	ACEITES	\$52,727.31	SANTA MARTA
18	C.I. FAMAR	\$37,226.57	CIENAGA
19	EXTRACTORA CENTRAL	\$30,731.66	BUCARAMANGA
20	DEL LLANO	\$22,592.84	BOGOTA

Fuente: (La nota académica, 2010)

Según la tabla 4 el primer productor de grasas y aceites en el país es CI Yumbo y C.I Acepalma, dado el volumen de ventas, sin embargo estas empresas se enfocan en la producción del crudo de palma siendo esta su actividad principal, haciendo a un lado el valor agregado que aportan los procesos tecnológicos e innovación que se busca en la transformación de los crudos de palma y palmiste. En tercero, cuarto y sexto lugar se encuentran acegrasas, grasas y fagrove respectivamente, pertenecientes al grupo TEAM, tecnología empresarial de alimentos, con ventas totales de \$666.409,26 millones, ocupando el primer lugar como grupo empresarial teniendo en cuenta las tres empresas pertenecientes al grupo, así mismo Grasco Group presenta el quinto y sexto puesto con Grasco y Gracetales con ventas totales de \$332.271,92 millones, en el puesto octavo se encuentra la empresa C.I Mira, continuando en noveno y decimo puesto las empresas Lloreda y Sigra con ventas de \$103.805,04 y \$103.803,85, respectivamente, por lo anterior y revisando la tabla No. 1 se determina que las empresas a evaluar serán:

**Tabla 5. Empresas base de estudio trabajo final.**

1. Team Foods Colombia, compuesto por Acegrasas en la ciudad de Bogotá, Grasas en la ciudad de Buga y Fagrove en la ciudad de Barranquilla.
2. Grupo Grasco, compuesto por Grasco en Bogotá y Gracetales en Barranquilla.
3. Sigra, Sociedad Industrial de Grasas Vegetales S A, con planta en la ciudad de Bogotá.
4. Lloreda grasas, con planta en Yumbo, Valle del Cauca.

Los cuales han sido los líderes de la industria de aceites y grasas teniendo en cuenta sus ventas y experiencia fabril dedicados a la producción de materias primas elaboradas con crudos transformados en grasas especializadas,

margarinas, aceites, entre otros.

### **Caracterización del sector de aceites y grasas en Colombia.**

El sector de aceites y grasas según la tabla 1, ha tenido un crecimiento en ventas durante los años comprendidos entre 2005 y 2008, así como en el año 2011, sufriendo una disminución durante los años 2009, 2010 y 2012, sin embargo aun cuando el crecimiento ha tenido una serie de cambios a lo largo del tiempo la utilidad bruta ha tenido tendencia a mantenerse en el periodo comprendido entre los años 2005 a 2012, de la misma forma que el índice financiero EBITDA, con lo cual se puede hacer una referencia a la rentabilidad que presenta el sector de aceites y grasas.

Al evaluar las principales empresas del sector de producción de aceites y grasas según la tabla 2, teniendo en cuenta los estados financieros de cada empresa se genera un ranking diferente al establecido en la tabla 4, aun cuando se debe tener en cuenta que la tabla 2 hace referencia a las ventas comprendidas en un periodo de tiempo del 2009 al 2010, en tanto la tabla 2 tiene en cuenta el comportamiento de estas empresas en el año 2012, poniendo a Team Foods Colombia en primer lugar con ventas de \$708.210 millones de pesos y una participación del 27%, grupo Grasco con \$485.235 millones de pesos y una participación del 19%, Llorede grasas con ventas por el orden de \$301.328 millones de pesos y una participación del 12%, Oleoflores con ventas por \$266.963 millones de pesos y una participación del 10%, Concentrados S.A con ventas por \$192.637 millones de pesos y una participación del 7%, S.A con \$126.120 millones de pesos, con una participación del 5%. Como pueden observarse las tablas 1 y 3, es posible definir que aun cuando existen diferencias en cuanto a las posiciones y el ranking de empresas de aceites y grasas, las cuatro empresas a evaluar se mantienen como líderes del mercado, aun cuando la tabla 2 evidencia que empresas como concentrados y Oleoflores ganan posiciones pasando del 2010 al 2012 de una posición fuera del ranking evaluado a la posición 5 en el 2012 en el caso de

Concentrados y de la 11 a la 4 en el caso de Oleoflores, teniendo en cuenta principalmente el volumen de ventas.

Por otro lado es posible hacer una evaluación porcentual de costos de ventas y prestación de servicio, con respecto a las ventas totales del año 2012, teniendo en cuenta la tabla 3, para Team Foods Colombia un porcentaje del 79%, Grasco Group 87%, Lloreda grasas 76% y Sigra S.A con un 74%, esto implicaría que la empresa con mayores costos asociados a la producción de aceites y grasas durante el año 2012 fue Grasco Group, seguido por Team Foods Colombia, Lloreda y finalmente Sigra S.A, implicando que al evaluar estas cuatro empresas existiría una mayor tendencia a lograr un liderazgo en costos (Porter E. M., 1998) por parte de la empresa Sigra S.A.

Así mismo se observa un crecimiento general en el índice financiero Ebitda, siendo el de mayor impacto Sigra S.A con un crecimiento del 11%, Team Foods Colombia con un 5%, Lloreda grasas con un crecimiento en el índice financiero EBITDA del 1% y Grasco Group mostrando un decrecimiento en EBITDA del -3%, es claro que aunque el objetivo de este trabajo no es generar un análisis financiero es posible evaluar estos conceptos teniendo en cuenta la relación con el concepto de ventajas competitivas y aun cuando Grasco Group presenta un EBITDA negativo para el 2012, existe la posibilidad de la adquisición de alguna deuda u otro concepto financiero que afectaría directamente el EBITDA de la compañía.

## CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

De acuerdo con lo definido, se presentan las empresas que serán analizadas en el estudio:

### GRASCO GROUP

<b>Razón social: Fabrica de Grasas y Productos Químicos LTDA</b>
--

Esta empresa se dedica a la producción de aceites y grasas, así mismo atiende el sector industrial y atiende las necesidades del sector de limpieza con productos como jabones TOP, ha incursionado en el negocio de oleo química en la producción de resinas alquídicas.

Grasco Group esta compuesto por:

- Grasco LTDA  
Razón social: Fabrica de Grasas y Productos Químicos LTDA
- Progral S.A
- Gracetales S.A
- Grascoil Colombia
- Detergentes S.A
- Jabonería Central S.A
- Concentrados La Raza S.A
- Indupalma S.A

Las ventas del grupo Grasco Group para el año 2010 fueron de \$411.933 millones de pesos, así mismo tuvo un crecimiento mostrado por el volumen de ventasen el 2011 por \$490.203 millones de pesos (Risk, 2012).El grupo Grasco Group está integrado, lo cual se refiere a que es una empresa que maneja sus propios cultivos de palma y abastece a sus empresas. Indupalma empresa del grupo Gutt – Haime, no solo actúa como productora de palma sino adicional como banca de inversión, y operación de proyectos, banco de tierras y negocios, fondo de inversión en

producción de aceites y fondo de capital privado, esta empresa cuenta con certificaciones como la **Kosher food certification, ISO 9001:2008, ISO 140001: 2004, OHSAS: 180001:2007, Premio a la calidad de la gestión 2005 – 2006**(Risk, 2012).

Indupalma cuenta con cultivos en el Magdalena medio, Cesar y Valledupar, sus oficinas se ubican en la ciudad de Bogotá y Bucaramanga, atendiendo no solo el mercado de la palma sino el mercado del caucho. Cuenta con una capacidad de cultivo de 10.130 hectáreas de cultivos propios y 7.841 hectáreas de terceros, lo cual le da la posibilidad de tener una producción de 300.000 Ton.

Grasco Group ocupa un segundo lugar en el ranking de las empresas que compiten en el segmento de producción de aceites y grasas, con un market share del 19% basados en las ventas del año 2011 lo cual se puede corroborar en la tabla 4, las ventajas competitivas vistas desde su organización permiten entrever una clara definición de la integración vertical entre el sector agroindustrial e industrial(Risk, 2012). Esto se puede observar en la integración de extractoras al proceso que permiten generar una economía de escala al integrarse al proceso en conjunto con las refinadoras.

Por otro lado el grupo Grasco tiene ventajas logísticas(Risk, 2012) frente a sus competidores, lo cual obedece a la facilidad de transporte a través del país generado por las diferentes empresas que integran el grupo, dándole un lugar privilegiado.

La existencia de un abastecimiento constante le da la oportunidad de mantener una alta capacidad de producción.

Grasco atiende segmentos B2B (empresas que venden a otras empresas) y B2C (empresas que atienden a consumidores finales), esto obedece a sus volúmenes de abastecimiento lo cual capacita a la compañía para atender clientes a nivel industrial con ventas de aceite de palma y palmiste crudo, palma RBD, palmiste RBD, Oleína de palma, palmiste, grasas hidrogenadas, solidas, margarinas

industriales, entre otros, así mismo atiende el canal B2C teniendo en cuenta las necesidades del mercado colombiano, con grasas y aceites comestibles como, margarina La Fina, jabones y detergentes, entre ellos TOP(Risk, 2012).

Las importaciones de Grasco Group en el año 2011, están representados principalmente por Gracetales con un 60.5% y Grasco LTDA con el 39.5%, el principal producto importado fue soya con un 84%, palma cruda con un 9% y girasol con una participación del 3%, el principal proveedor para Grasco es Bunge Latin American división y Agrograin LTDA(Risk, 2012).En las importaciones la mayor participación la tiene Argentina con un 64.7% y Estados Unidos con un 10.9%.

Las exportaciones del grupo Grasco estuvieron a cargo de Gracetales S.A durante los años 2011 - 2012, quien exporta el 100% de producto, derivados de palma a Panamá al grupo Nathan Foods Corp, compañía comercializadora americana con sede en Panamá(Risk, 2012).Por otro lado Grasco Group tiene 5 líneas de negocio: terminados en grasas y aceites, insumos, industriales, semi procesados, terminados de limpieza y productos químicos(Risk, 2012).

La estrategia de comunicación usada por Grasco ha generado recordación de marca año tras año, presentando las bondades de sus productos, productos tales como la margarina La Fina como una margarina para acompañar productos de panadería, el ultimo comercial publicado por Grasco hace destacar el lema "esparce amor, esparce La Fina "Margarina Chiffon, logro posicionarse en el mercado colombiano dada la recordación de marca que logro al posicionarse por medio de la publicidad televisiva, en comerciales protagonizados por Gloria Valencia de Castaño y Fernando González Pacheco.

El portafolio de productos de Grasco Group incluye aceites, margarinas y grasas solidas o hidrogenadas, las cuales les permiten tener participación en panaderías,

cadena de panaderías y pastelerías o cadenas de pastelerías, restaurantes e industrias, la tabla 4, presenta el portafolio básico de Grasco.

**Tabla 6. Portafolio de productos Grasco Group.**

<b>Productos</b>	<b>Características</b>	
<b>Aceite mazorca de oro</b>	Mesa y Cocina	
<b>Aceite Viví</b>	Mesa y Cocina	Frituras, mesa y cocina
<b>Aceite girasol de Oro</b>	Mesa y Cocina	
<b>Aceite Carmen Olivado</b>	Mesa y Cocina	
<b>Aceite Alegría</b>	Mesa y Cocina	
<b>Margarina La Fina</b>	Mesa	
<b>Margarina La Fina suave</b>	Mesa	
<b>Margarina La Fina Suave light</b>	Mesa	
<b>Chiffon Light</b>	Mesa	
<b>Chiffon baja en sal</b>	Mesa	
<b>Manteca La Blanca</b>		
<b>Aceite Premium Fritina</b>	Libre de grasas trans, libre de colesterol, 100% aceite vegetal, alto punto de humo	Freídos profundos
<b>Margarina crema de oro</b>	Margarinas	Chantilly, Crema, Croissant, Hojaldre, Pan y Ponqué
<b>Manteca Alegría</b>	Grasa hidrogenada y solida contenido graso mínimo del 100%	Galletería, helados, frituras, rellenos solidos, cubos de caldo
<b>La Fina industrial</b>	Margarina, contenido graso al 75%	Panadería
<b>Margarina Amiga</b>	Margarina, contenido graso al 80%	Multipropósito
<b>Margarina Industrial Vivi</b>	Contenido graso	Panes, galletas y tortas

	mínimo 75%	
<b>La Fina Hojaldre</b>	Contenido graso 76%	Hojaldrados
<b>La Fina Crema Chantilly</b>	Contenido graso mínimo del 78%	Cremas para la repostería e industria de helados.

Fuente: (Risk, 2012)

Fuente: (Superintendencia de sociedades, 2012)

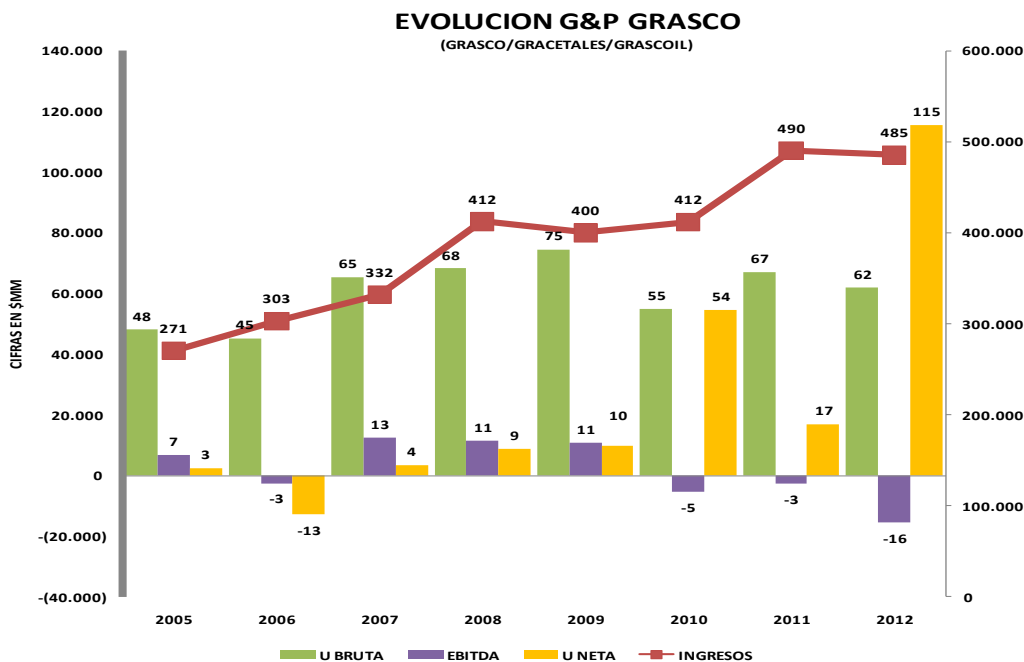


Figura 1: Evolución P&G Grasco Group, incluye Grasco LTDA, Gracetales S.A, Grascoil Colombia y Progral S.A

Teniendo en cuenta la tabla 1 es posible determinar la tasa de crecimiento interanual partiendo de las ventas del sector de aceites y grasas en el intervalo de tiempo comprendido entre el año 2005 y el año 2012, esto representa una tasa de crecimiento del 5,37% interanual, por tanto al evaluar el G&P de Grasco Group es posible definir el crecimiento año tras año de la compañía en cuanto a ventas con lo cual se puede ver que para los años 2010, 2011 y 2012 se tuvo los siguientes crecimientos 3%, 19% y -1% respectivamente, comparados con el año anterior.

Esto implica que en el año 2011 Grasco Group presento un fuerte crecimiento, el cual estuvo por encima del la tasa de crecimiento interanual calculada entre 2005 y 2012 para el segmento de aceites y grasas.

Por otro lado es posible ver que el porcentaje que representa el capital de trabajo para Grasco Group es aproximadamente y según el G&P reportado en la superintendencia de sociedades para el año 2012 un 88,14%.

Fuente: (Risk, 2012)

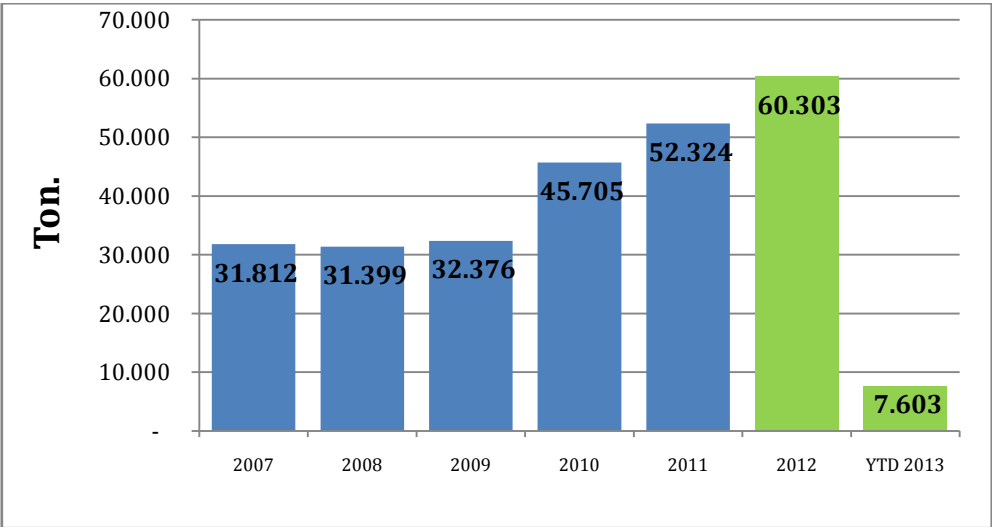


Figura 2: Variación del volumen de venta a granel Grasco Group

La Figura 1 presenta un fuerte crecimiento en el volumen de venta que ha presentado Grasco Group, pasando de 31.812 toneladas en el año 2007 a 60.303 toneladas en el año 2012, con una tasa de crecimiento interanual compuesta del 13,65%.

Fuente: (Risk, 2012)

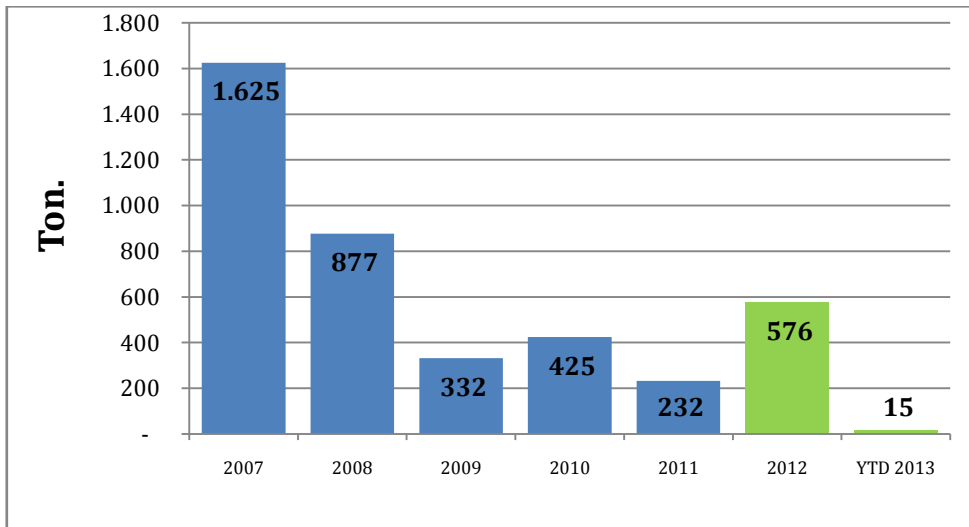


Figura 3: Variación de volumen de venta de productos empacados, Grasco Group

Una buena parte del mercado de aceites y grasas en el país se mueve por la venta de aceites y grasas a granel entregando cantidades que oscilan entre 8 – 34 toneladas por medio de una logística basada en carros sencillos, doble troques o mulas. En el caso de Grasco se puede ver una disminución en la venta de material empacado, como se puede ver en la Figura 3, implicando un aumento en la venta de productos a granel, teniendo en cuenta que dentro del material empacado se catalogan, mantecas vegetales y margarinas, así como productos de la industria de jabones para el caso de esta empresa, teniendo en cuenta la Figura 1 es posible afirmar que el aumento en ventas se ha dado por un fuerte crecimiento en la venta de productos a granel.

Así mismo se debe evaluar el comportamiento del año 2012 para Grasco Group pues es posible observar que aunque se tiene un aumento en los volúmenes de venta de productos a granel y una disminución en el volumen de venta de productos empacados, el efecto es directo sobre los ingresos generados pues se observa una caída en el crecimiento del 1% evaluado con respecto al 2011.

## LLOREDA GRASAS S.A

### Razón social: Llorede grasas

LloredeS.A es una compañía consolidada en el negocio de grasas y aceites, produce y comercializa productos comestibles y de aseo desde 1958.

Razón social: Llorede S.A en acuerdo de reestructuración.

Las ventas reportadas por Llorede S.A para el 2011 fueron de \$64.280 millones, sin embargo se puede ver que la tendencia durante los últimos 4 años ha sido la disminución de ingresos, Figura 5.Llorede S.A, cuenta con certificaciones Icontec ISO 9001:2000 y IQNET international certification network.

Actualmente Llorede tiene un market-share del 12% siendo el 3 productor mas importante en el sector de grasas y aceites, según la tabla 4.Su modelo de integración vertical genero la compra de su principal proveedor, sin embargo la adquisición de Bucarelia implico ciertos problemas de orden contractual. En el año 2008 la empresa Harinera del Valle a través de vehículos de inversión en el extranjero (Waeneinv, Inc, Metcal comercial corp y Sondrio International, Inc) compro el 56,26% de la participación accionaria de Llorede S.A(Risk, 2012).

Llorede atiende diferentes segmentos, enfocándose en: Consumo masivo, Industria e institucional, en el canal B2B, atiende con productos a nivel industrial e institucional como aceites, ácidos grasos, estearinas, grasas, glicerina, oleína, línea klass, línea americana y línea natural de productos utilizados en panaderías, heladerías, pastelerías, así mismo en el canal B2C, atiende el mercado con una amplia gama de productos como aceites, margarinas, mantecas, salsas y vinagres de uso domestico, productos para limpieza como jabones, cremas y shampoo.

Su sistema de distribución es directa o por medio de distribuidores, su distribución directa se hace por medio de Llorede S.A, Llorede Distribuciones S.A y Distribuciones S.A, presentado el mismo representante legal: Alberto Alarcón

Guzmán, la operación se hace en Cali, Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Bogotá, Pereira e Ibagué, por otro lado la empresa maicitos S.A, genera la distribución en el norte del país entregando marcas tales como: Premier, Oleocali, Riquisimo, Frida, Practis, Natura, La americana y Colmans.

El abastecimiento de la compañía se hace por medio de Bucarelia, empresa integrada en sus operaciones, la cual para el año 2008 se tenía 4.700 hectáreas (ha) sembradas, para el año 2012 se tenía 4.768 hectáreas (ha), de este total se deben erradicar 2.768 (ha) debido a la pudrición del cogollo (PC), así mismo el volumen restante se puede perder por causa de los constantes paros de trabajadores a los cuales se enfrenta la compañía.

La distribución de sus 4 plantas y el enfoque fabril se hace de la siguiente manera, dos plantas en el Valle del Cauca y dos en la costa Atlántica, la planta en Barranquilla se dedica a la producción exclusiva de aceites, la planta de yumbo se dedica a la producción de aceites, margarinas y salsas, por otro lado las otras dos plantas se dedican a la producción de jabón para distribución nacional.

Las importaciones de Lloreda S.A, tuvieron un volumen de 11´295.464 Kg durante el primer semestre de 2012, por un valor total de U\$12´884.123, el 50% de las importaciones se hizo a través de la empresa Agrograin Ltda, el volumen importado mayoritario fue soya con un total del 49.3% y girasol con 30.7%, se observo un incremento del 1.7% entre los años 2010 – 2011, el principal proveedor internacional para Lloreda S.A fueron Agrograin Ltda (64%) y Bunge Latinoamérica (33%), sin embargo no se han reportado exportaciones durante el año 2012 teniendo en cuenta las líneas de alimentos y aseo.

Las exportaciones para el año 2011 tuvieron una disminución del 82%, así mismo la disminución en valor fue aproximadamente del 71.7%, los principales productos exportados fueron preparaciones alimenticias de grasas o aceites y jabones con una participación del 63% y el 36% respectivamente.

Las líneas de producto en las cuales participa Lloreda S.A son: Productos domésticos, Línea industrial, Salsas y vinagres Colmans, Productos institucionales, línea Frotex, Jabones en barra para ropa, Jabones de tocador.

Teniendo en cuenta la participación de Harinera del Valle en Lloreda S.A, se generan ventas cruzadas en los principales supermercados.

**Tabla 7. Portafolio de productos Lloreda grasas S.A**

<b>Producto</b>	<b>Características</b>	
<b>Aceite Oleocali</b>		
<b>Aceite Oleocali Girasol</b>		
<b>Aceite premier</b>		
<b>Aceite premier light</b>		
<b>Aceite premier Canola</b>		
<b>Aceite premier Oliva</b>		
<b>Aceite Riquisimo</b>		
<b>Aceite Cremoso Lefrit</b>		
<b>Aceite Frida</b>		
<b>Margarina premier Girasol</b>		
<b>Margarina premier con sal</b>		
<b>Margarina Practis</b>		
<b>Margarina Natura</b>		
<b>Aceite solido Frida</b>		
<b>Salsa inglesa Colmans</b>		
<b>Salsa soya oriental Colmans</b>		
<b>Salsa soya China Colmans</b>		
<b>Salsa soya condimentada Colmans</b>		
<b>Salsa Curry Colmans</b>		
<b>Salsa para carne Colmans</b>		

<b>Salsa BarbecueColmans</b>		
<b>Vinagre blanco Colmans</b>		
<b>Salsa de ají Colmans</b>		
<b>Mostaza Colmans</b>		
<b>Margarina Klass Panadería</b>	Enfocada en la producción de panes	Panadería Heladería Helados batidos
<b>Margarina Klass Pastelería y tortas</b>	Enfocada en la producción de pastelería y tortas	
<b>ShorteningKlass helados</b>	Enfocado en la producción de helados	
<b>ShorteningKlass helado batido</b>	Enfocado en la producción de cremas	
<b>Hidrogenado La Americana</b>	Producto diseñado para freir	
<b>Margarina Natura</b>	Margarina de uso industrial	
<b>Margarina Natura Hojaldre</b>	Margarina desarrollada para productos de hojaldre	
<b>Aceite industrial La Americana</b>		Aceite, margarina, grasa sazonada, hidrogenado
<b>Aceite industrial Frida</b>		
<b>Aceite industrial OleoCaliOnlyFry</b>		
<b>Aceite de girasol RBD</b>		
<b>Aceite de Soya RBD</b>		
<b>Aceite de palmiste RBD</b>		
<b>Aceite de lamiste hidrogenado</b>		
<b>Aceite de palmiste crudo</b>		
<b>Ácidos grasos de palma</b>		
<b>Mezcla de ácidos grasos</b>		
<b>Estearina de palma</b>		

hidrogenada		
Estearina de palma		
Glicerina USP		
Oleína		
Grasa GRG 5535	Enfocada en la producción de galletas puede contener opcionalmente lecitina	

Fuente: (Risk, 2012)

Fuente: (Super intendencia de sociedades, 2012)

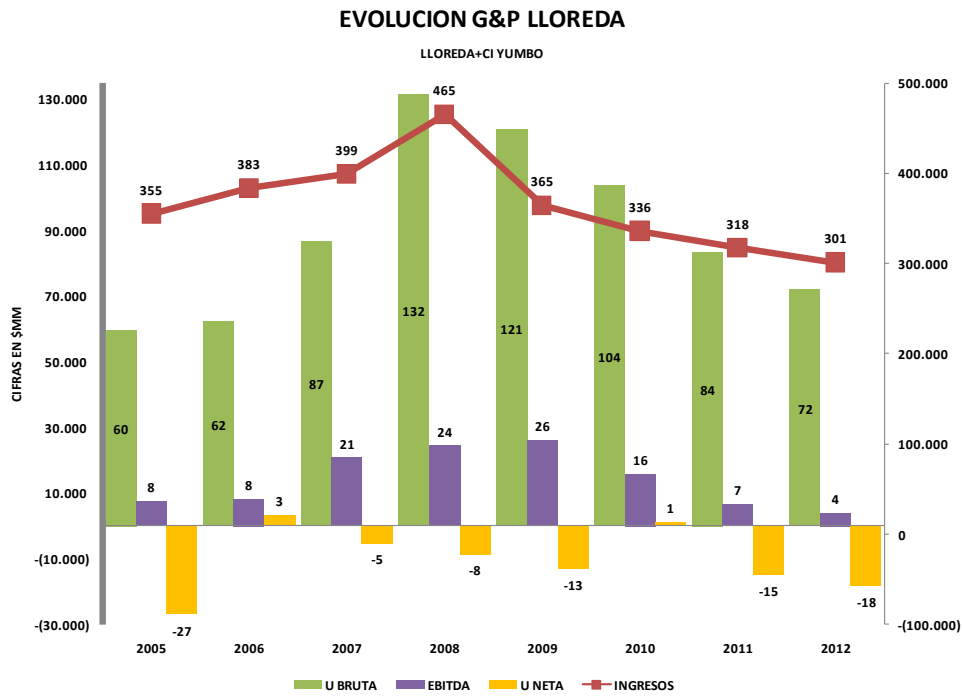


Figura 4: Evolución P&G Lloreda Grasas S.A

Según la Figura 4 es claro que Lloreda ha generado una fuerte disminución en ventas lo cual aun cuando no es el objetivo del presente trabajo puede deberse a las situaciones presentadas por los sindicatos y la pudrición del cogollo, PC el cual afecta las plantaciones de palma generando efectos negativos directamente, sobre Bucarelia, la plantación integrada propiedad de Lloreda grasas.

Lloreda presenta una caída en ventas entre los años 2010, 2011 y 2012 evaluados con respecto al año anterior del -8%, -5% y -5%, respectivamente.

Por otro lado y según el G&P, reportado por (Super intendencia de sociedades, 2012), es posible encontrar que Lloreda grasas requiere un capital de trabajo del 109%, con respecto a las ventas que tiene la compañía.

Este valor negativo puede obedecer al hecho que Lloreda grasas se acoge a la ley 550 de 1999, con la cual se declara en acuerdo de reestructuración, sin embargo y aunque no es el objetivo del presente trabajo se debe generar una aclaración en tanto que la empresa debe apalancar su operación en la empresa Harinera del Valle puesto que por si misma Lloreda grasas no puede mantener sus requerimientos financieros para operar.

#### **SIGRA S.A**

**Razón social: CI Sociedad industrial de grasas vegetales S.A**

Nace en el año 1957, siendo una compañía dedicada a la producción de aceites y grasas con un fuerte impulso hacia el desarrollo de margarinas y aceites,

Las ventas reportadas por Sigr S.A para el año 2011 fueron de \$119.007 millones, así mismo y teniendo en cuenta el comportamiento del mercado Sigr planteo en 2011 un crecimiento del 12% para el año 2012, con lo cual se debía tener ingresos aproximados de \$133.287,84 millones de pesos, teniendo en cuenta la Figura 1 se tuvo ingresos en el año 2012 de \$126.120 millones de pesos con un crecimiento del 5,97%, teniendo un diferencial respecto a la meta trazada del 6,03%.

Sigr S.A, cuenta con certificaciones de calidad ISO 9001:2008, Asociación con el Pread, programa de excelencia ambiental distrital y finalmente certificación Kosher para procesos productivos y calidad de los insumos (Risk, 2012).

Actualmente Sigr presenta un market share del segmento de aceites y grasas en el país del 5% siendo el sexto productor más importante del segmento de aceites y grasas en el país.

Sigra S.A, ha hecho grandes inversiones para el lanzamiento de nuevos productos pretendiendo generar crecimientos en años posteriores, se calcula que las inversiones son de \$500 millones de pesos.

En búsqueda dar más fuerza a la venta de productos en el segmento de food service Sigra ha trabajado en la modificación de empaques dando mayor rigidez a los bidones usados en el empaque de aceites líquidos, permitiendo dar una mayor facilidad de uso.

Sigra, al igual que Lloreda S.A y Grasco Group se encuentra integrada teniendo cultivos en los Llanos, lugar del cual provienen sus materias primas, así mismo la compañía invirtió en cultivos ubicados en Maní, Casanare.

La comercialización de los productos de Sigra S.A se hace a través de Levapan un aliado importante con gran influencia en el segmento de foodservice, principalmente bakery dado sus conocimientos en levaduras y panificación, Levapan tiene como principal punto de distribución las regiones norte, noroeste, oriente centro y oeste, en tanto Sigra S.A hace distribución directa a los segmentos de food service e industriales.

La entrega de productos por parte de Sigra se hace a través de diferentes canales, tales como gráneles a través de carro-tanques, iso-tanques y flexibags con capacidad de transporte de hasta 20 toneladas y canecas con capacidad de hasta 180Kg, así mismo los productos tales como margarinas y aceites sólidos se manejan en cajas empacadas en una protección plástica la cual evita contaminación del producto.

Los principales clientes atendidos por Sigra se dividen en tres segmentos, el primero de ellos es la venta de grasas y aceites para la industria con productos como margarinas, aceites, productos especiales y productos Tailormade, así mismo y bajo la misma sombrilla de productos Sigra S.A atiende a clientes del

segmento de Foodservice, el tercer segmento corresponde al segmento de consumo masivo, teniendo como principal producto aceites líquidos.

Las exportaciones de Sigra S.A han caído durante el periodo comprendido entre el año 2010 y septiembre de 2012 hasta un 14%, aun cuando sus ventas por exportaciones han crecido en un 6% , los principales destinos de Sigra hacia otros países están dirigidos a Chile y Brasil representando un 63% de las exportaciones realizadas por la compañía .

El principal producto exportado por Sigra son las margarinas con una participación del 97%, de las exportaciones totales. Siendo CIAL Cerillos con el 40%, ESD con el 23% y Levapan Dominicana con el 17.5%

Por otro lado sus importaciones de producto recaen hasta un 86% en Agrograin LTDA, quien provee principalmente aceite de soya y palma cruda.

El principal país de importación por parte de Sigra S.A es Bolivia con una participación del 60%, Argentina con el 22% y Estados Unidos con el 6%, estos datos son obtenidos para el año 2012.

**Tabla 8. Portafolio de productos SIGRA S.A**

<b>Producto</b>	<b>Características</b>
<b>Astra</b>	Margarina industrial para Pastelería Fina
<b>Mojapan</b>	Margarina industrial para repostería y pastelería
<b>Optipan</b>	Panadería y pastelería
<b>Margarina industrial</b>	Panadería y pastelería

<b>Vittina multiproposito</b>	Panadería ponqué y galletas
<b>Vittina Bio</b>	Pastelería, repostería y galletería
<b>Vittina profesioal</b>	Panadería, pastelería, ponqué y galletas
<b>Margarina industrial fiesta</b>	Galletas, tortas, brownies, panadería dulce y cremas pasteleras
<b>Vittina hojaldre</b>	Todo tipo de hojaldres
<b>Vitina croissant</b>	Croissant y pan danés
<b>Hojalpan</b>	Postres y croissant
<b>Tulipan</b>	Elaboración de todo tipo de panes
<b>Margina</b>	Panadería
<b>Margarina María</b>	Elaboración de toda clase de arepas
<b>Especial H</b>	Heladería gourmet
<b>Bizcogra</b>	Panadería industrial, coberturas de chocolate, elaboración de cremas y relleno de galletas
<b>Tulicrem</b>	Cremas de

	repostería y pastelería
<b>Frytol solido</b>	Freido industrial
<b>Flamela</b>	Freido industrial
<b>Frytol liquido</b>	Freido industrial
<b>Cheff</b>	Freido industrial
<b>Frits</b>	Freido industrial
<b>Canola</b>	Freido industrial
<b>Cheff</b>	Consumo masivo
<b>Vital</b>	Consumo masivo
<b>MBX</b>	Consumo masivo
<b>Vital Canola</b>	Consumo masivo
<b>Dubor</b>	Desmoldante industrial

Fuente: (Risk, 2012)

Fuente: (Super intendencia de sociedades, 2012)

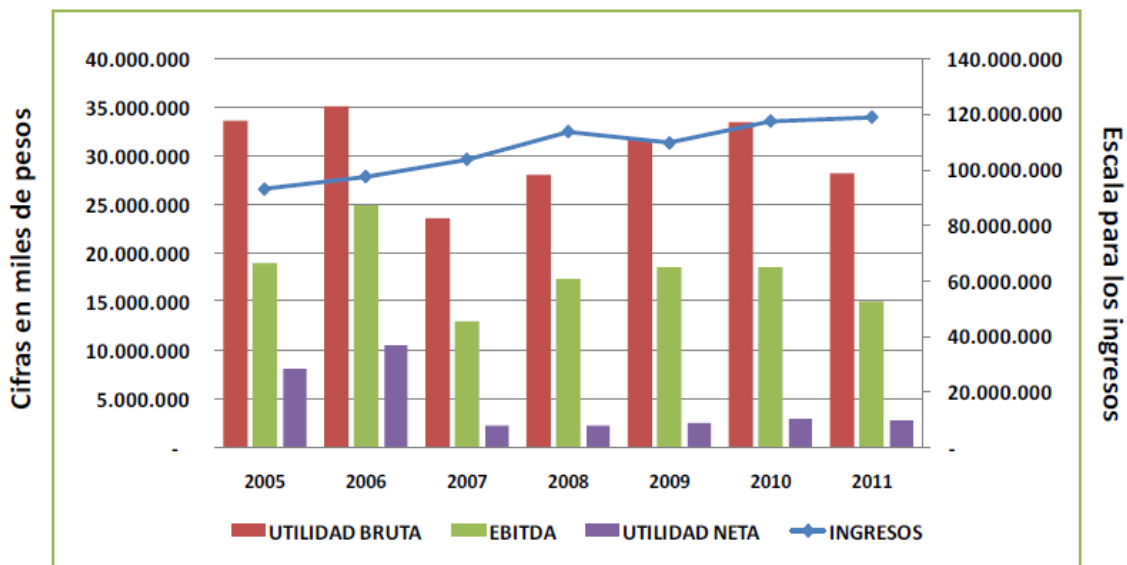


Figura 5: Evolución P&G Sigrá S.A

El crecimiento porcentual de Sigrá S.A fue de -5% para el año 2008 comparado con el 2007, así mismo se observa un crecimiento para el 2010 del 10% y para el

2011 del 3%, esto implica que al revisar la tasa de crecimiento interanual evaluada la cual fue del 5,37% para el segmento de aceites y grasas en el periodo comprendido entre 2005 y 2012, lo cual implica que la compañía Sigra S.A, logro generar un crecimiento por encima de la tasa interanual en el año 2010.

Por otro lado y según el P&G reportado en (Super intendencia de sociedades, 2012), se define un capital de trabajo del 12,28% con respecto a sus ingresos operacionales, presentando un capital de trabajo porcentual con respecto a los ingresos operacionales por debajo de los demás productores de aceites y grasas.

### **TEAM FOODS COLOMBIA S.A**

**Razón social: TEAM FOODS COLOMBIA S.A**

Team Foods Colombia es una compañía de origen Colombiano, nace en el año 1999 como alianza estratégica de las principales compañías productoras de aceites y grasas:

Acegrasas (Bogotá)

Fagrave (Barranquilla)

Grasas (Buga/Valle del Cauca)

Gracetales (Medellín / Antioquia)

Gras y Plast (Caloto/Cauca)

Esta empresa se dedica a la producción de aceites y grasas, atiende los segmentos industrial y consumo masivo(Nuñez, 2013).

Las ventas de la compañía Team Foods Colombia presentaron ventas por \$691.935 mm, ocupando con esto una participación del 27% siendo el líder del mercado de aceites y grasas, como se informa en la súper intendencia de industria y comercio.

Team Foods Colombia es una empresa que no presenta integración vertical, razón por la cual requiere una mesa de riesgo que permita manejar los volúmenes de abastecimiento requeridos para su operación, es por lo anterior que un manejo sólido del riesgo entrega ventajas competitivas frente al mercado, así mismo su integración logística permite un compromiso con el cliente en cuanto a la entrega de productos, cumpliendo con el OTIFAQ.

Team Foods Colombia está presente en el país en la mayoría de ciudades, teniendo sus oficinas centrales en la ciudad de Bogotá, así mismo cuenta con oficinas en Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga entre otros.

Una de las ventajas que presenta Team Foods Colombia frente a la competencia son las certificaciones alcanzadas, las cuales cobijan las 4 plantas colombianas, entre ellas se tiene ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001, así mismo tiene la certificación KOSHER, así mismo cuenta con reconocimientos por el trabajo desarrollado en cuanto al tema de sostenibilidad, tales como: participante del PREAD, disminución del impacto de huella de carbono y agua.

La atención a clientes esta centrada en los segmentos B2B y B2C, teniendo como B2B la industria alimenticia en el país y B2C productos de consumo masivo los cuales tienen como logística de distribución grandes superficies, tiendas y mercado de víveres en general, ofreciendo productos como Campi, Olivetto, Oliosoya, Gourmet, Dagusto, La buena, entre otros.

**Tabla 9. Portafolio de productos Team Foods Colombia.**

<b>Productos</b>	<b>Características</b>
<b>Margarina Campi ligera</b>	Esparcible
<b>Margarina Campi con sal</b>	Esparcible
<b>Margarina Campi paisa</b>	Esparcible
<b>Margarina Dagusto</b>	Esparcible

<b>Margarina La buena</b>	Esparcible
<b>Aceite Oliosoya</b>	Freídos profundos
<b>Aceite Girasoli</b>	Freídos profundos
<b>Aceite Gourmet</b>	Freídos profundos
<b>Aceite de oliva OLV</b>	Ensaladas
<b>Aceite de oliva Olivetto</b>	Ensaladas
<b>Margarina industrial Dagustoindustrial</b>	Multipropósito
<b>Margarina industrial Prodigio Especial</b>	Multipropósito
<b>Margarina industrial multipropósito 5A</b>	Multipropósito
<b>Margarina industrial Dagusto exclusiva</b>	Multipropósito
<b>Margarina industrial Dagustoespecial</b>	Multipropósito
<b>Margarina industrial Hojaldrina</b>	Hojaldre
<b>Shortening panadería nieve</b>	Panificación y repostería
<b>Shortening helado</b>	Helados
<b>Productos taylormade</b>	
<b>Aceite industrial superfry</b>	Freídos profundos
<b>Aceite industrial multifry</b>	Freídos profundos
<b>Aceite industrial qualityfry</b>	Freídos profundos
<b>Aceite industrial experto freído</b>	Freídos profundos

Fuente: (Risk, 2012)

## OTRAS EMPRESAS

### SACEITES S.A

Es una compañía que produce aceite vegetal comestible, mediante la refinación y fraccionamiento del aceite crudo de palma, soya y palmiste. La compañía reportó ventas en 2011 por \$112.266 millones con una participación del 4% en el mercado.

Opera en la ciudad de Bucaramanga, mantiene su portafolio de aceites en Santander y el oriente del país. Su producto líder es el Búcaro líquido, el cual sigue como regional. Se mantendrá como una compañía pequeña, pero representativa en el mercado del aceite colombiano.

Ha construido su desarrollo tecnológico basado en la innovación y el cuidado del medio ambiente. Ha desarrollado tecnología enzimática en el desgomado de Aceite de Soya, y la producción de vapor usando biomasa. Incursionó en el mercado internacional en el año 2001, atendiendo clientes, en norte, Centro y Suramérica.

Actualmente en convenio con uno de sus clientes más importantes, llega casi a la totalidad del territorio nacional, con aceites líquidos, cremosos, sólidos y margarinas.

Tienen inversiones por \$2.000 millones anuales para investigación y desarrollo, le dan prioridad a productos de bajo costo con valor agregado. Están en desarrollo varios aceites y margarinas para el consumidor final. Poseen una margarina de bajo costo, sin grasas saturadas, sin colesterol y con concepto natural. La idea es que el producto sea adquirido por familias de los estratos uno, dos y tres.

Muestran un claro interés en los mercados del Caribe, en países del Pacto Andino y hoy vende a Panamá, Puerto Rico y Perú. Así mismo, planean ser una compañía nacional a través de Rica Palma y mantener presencia en Santander con Búcaro Para el 2001 la Comercializadora internacional Santandereana de Aceites S.A. SACEITES se destacaba por ser la compañía líder en la producción industrial de aceite de palma de la zona central. La capacidad de producción para el año 2001 era de 36.000 toneladas, de las cuales, 21.600 correspondían a aceite de palma y 6.000 a soya.

Con el canal B2C atiende las necesidades del mercado colombiano más específicamente en la región santandereana con aceites cremosos, aceites sólidos y líquidos, margarinas. También ofrece productos de aseo. Atiende el canal B2B con productos industriales para frituras y panaderías como aceites en presentaciones de más de 15 litros, margarinas industriales para hojaldres, multipropósito, shortening (100% grasa solida) y mejoradores.

Las importaciones totales de Saceites son 8.380.759 kg por un valor de US\$9.348.517. Los principales productos importados son: Aceite de soya en bruto con 6.998.242 kg por US\$8.014.027 y aceite de palma en bruto con 1.194.323 por US\$1.279.759. Los principales proveedores son Agrograin LTDA (Ecuador, Bolivia y Estados Unidos) y Bunge en Bolivia.

Las exportaciones totales son 72.182 kg por un valor de US\$107.202. El principal producto exportado en los primeros siete meses de 2012 es el aceite de palma y sus fracciones con un volumen de 67.373 kg por valor de US\$ 99.841. El otro producto exportado en este periodo fueron las margarinas excepto la liquida con 72.186 kg por US\$7.360. El total de exportaciones las realiza a Mays Chemical Company de Costa Rica.

**Tabla 10. Portafolio de productos Saceites S.A.**

<b>Producto</b>	<b>Características</b>
<b>Aceite Rica Palma</b>	
<b>Arroz Diana</b>	
<b>Búcaro Fritura</b>	
<b>Sabrina</b>	Margarina
<b>Sarita</b>	Aceite líquido
<b>Búcaro</b>	Aceite
<b>Oleosander</b>	Aceite
<b>Latina</b>	Aceite
<b>Bucarina</b>	Hojaldre
<b>Margapan</b>	Aliñado graso
<b>Coopasan</b>	
<b>Aceite Cremoso Fritura</b>	
<b>Margarina Latina</b>	Margarina multipropósito
<b>Shortening Latino</b>	
<b>Palpan</b>	Mejorador de panadería
<b>Gustosita</b>	Margarina de mesa

Fuente:(Risk, 2012)

Fuente: (Superintendencia de sociedades, 2012)

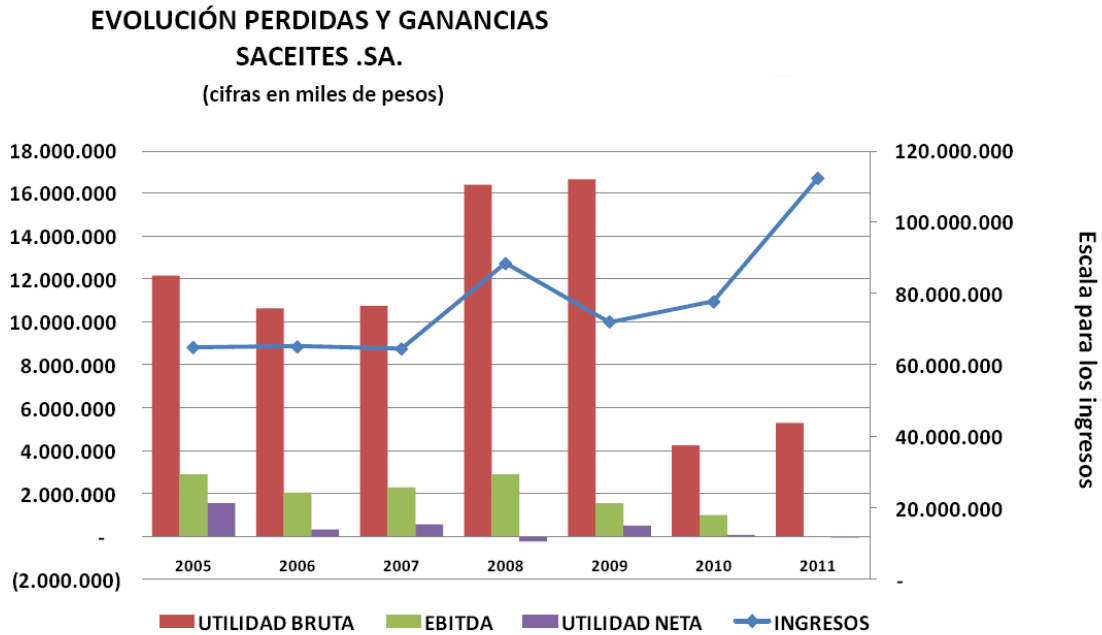


Figura 6: Evolución P&G Saceites S.A

La empresa Saceites S.A presenta un crecimiento en ventas durante los años 2010 y 2011 teniendo un porcentaje de crecimiento durante los años 2009, 2010 y 2011 del -16%, 13% y 39%, respectivamente, lo cual lo ubica muy por encima del crecimiento interanual calculado para el segmento entre los años 2005 al 2012, es por esto que el crecimiento del año 2010 y 2011 estaría por encima en un 7,63% y 33,63%, respectivamente.

### DUQUESA S.A.

Fue fundada en 1981, es una empresa de producción y comercialización a nivel nacional, de productos alimenticios, en las líneas de aceites, margarinas y subproductos de origen vegetal. La compañía posee aliados estratégicos para la fabricación de marcas propias, y para la comercialización de sus productos en todo el país, entre los que se destacan almacenes del Grupo Éxito. Duquesa S.A. tiene presencia en Ibagué, Cali, Pereira, Huila, Medellín y Bogotá.

La compañía tiene plantaciones de palma africana en el Meta y posee dos plantas de producción en Acacías (Meta) y Fontibón (Cundinamarca). No tienen presencia en grandes superficies por políticas de la compañía, y la adquisición de sus productos se hace por medio de distribuidores dependiendo la ciudad. Sus ventas en el año 2011 fueron de \$85.410.483 (Valor en miles de pesos).

Duquesa vende margarinas, aceites y grasas para el food service, a través de distribuidores especializados de panadería, también atiende la industria y grandes cadenas (marcas propias). Además, vende margarinas de mesa y cocina, aceites y mantecas para el consumidor a través de pequeños distribuidores.

Durante el primer semestre de 2012, las importaciones tuvieron un crecimiento positivo de 31% en volumen y 28% en valor, comparados con el mismo periodo del año anterior. El 76% del volumen de las importaciones provinieron de Bolivia, el 23% de Argentina y 1% de Alemania. El aceite de soya continuó como el principal producto importado con una participación en volumen del 78%.

**Tabla 11. Portafolio de productos Duquesa S.A**

<b>Producto</b>	<b>Características</b>
<b>Camposol</b>	
<b>Cinco Estrellas</b>	Margarina
<b>Clarisol</b>	Aceite
<b>Duquesa</b>	Margarina extrasuave
<b>La Preferida</b>	Margarina
<b>La Comadre</b>	Manteca
<b>Río de Oro</b>	Aceite
<b>El Mago</b>	Aceite
<b>Aceite Vegetal</b>	
<b>Friol</b>	
<b>Margarina</b>	

Duquesa Pan	
Margarina Crocker Pan	
Margarina Pastelina	
Margarina Rico Hojaldre	
Cremera	Margarina
Aceite Cremoso Friol	
Aceite Friol	
Aceite Negro Friol	

Fuente: (Risk, 2012)

Fuente: (Superintendencia de sociedades, 2012)

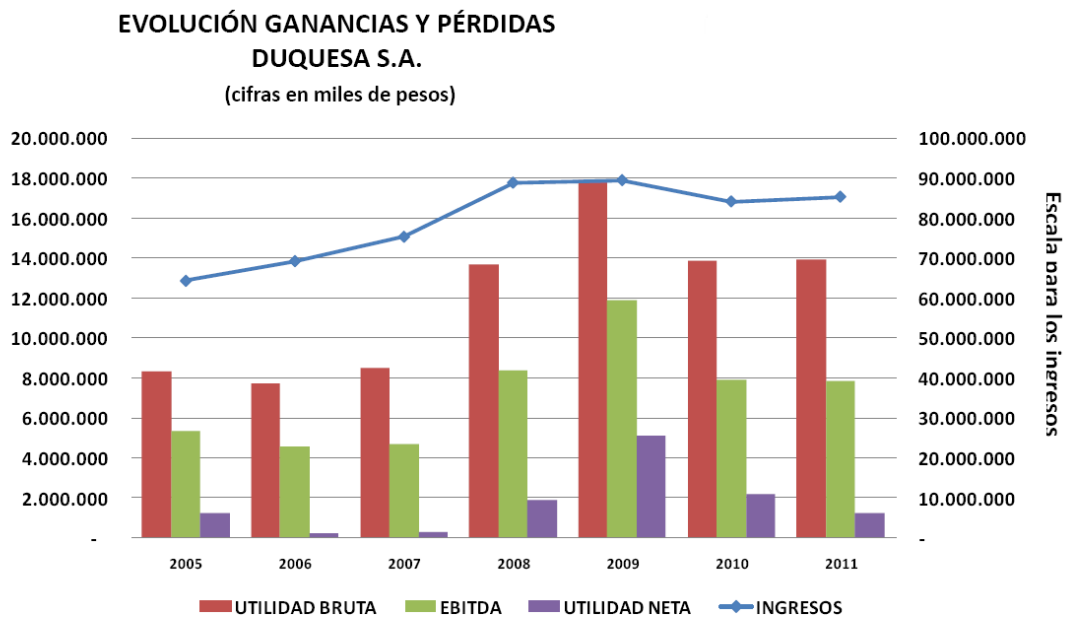


Figura 7: Evolución P&G Duquesa S.A

## FANAGRA S.A.

Es una compañía dedicada a la industrialización, comercialización y distribución de productos y subproductos de semillas y frutos oleaginosos en general. Elabora aceites para consumo humano y grasas industriales, de origen vegetal y animal. Fanagra S.A. vende aceites para consumo masivo y uso industrial, y margarinas para uso en panaderías.

Su planta está ubicada en el Km 10 Vía Acacias Meta, Villavicencio y cuenta con oficinas en Bogotá y con distribuidores directos autorizados. Tiene presencia con sus productos en Cali, Medellín, Bogotá, Cartagena, Santa Marta, Villavicencio, Barranquilla y los Santanderes.

Aunque la compañía carece de información disponible de sus productos, publicidad y demás actividades de posicionamiento, su aceite Oleo Llano es muy reconocido en el segmento industrial. Al consultar distribuidores, mencionan la marca de aceite Oleo Llano, asegurando que es una de las más solicitadas en el mercado y recomendadas por los mayoristas.

El volumen de las importaciones de Fanagra S.A., registró una disminución del 47% entre los años 2010 y 2011. Así mismo, el valor de las importaciones presentó una disminución del 8,5% en el mismo periodo según datos de(SICEX, 2012).

El 94% de las importaciones corresponden a arcillas para uso industrial. Las preparaciones a base de aceites pesados representaron el 5.8 %, mientras que el restante 0.2% hacen referencia a partes de máquinas para lavar, llenar y tapar botellas, arandelas, entre otras partes. Las arcillas provienen de OilDriCorp Of América, las preparaciones a base de aceite de Dexa Corp.

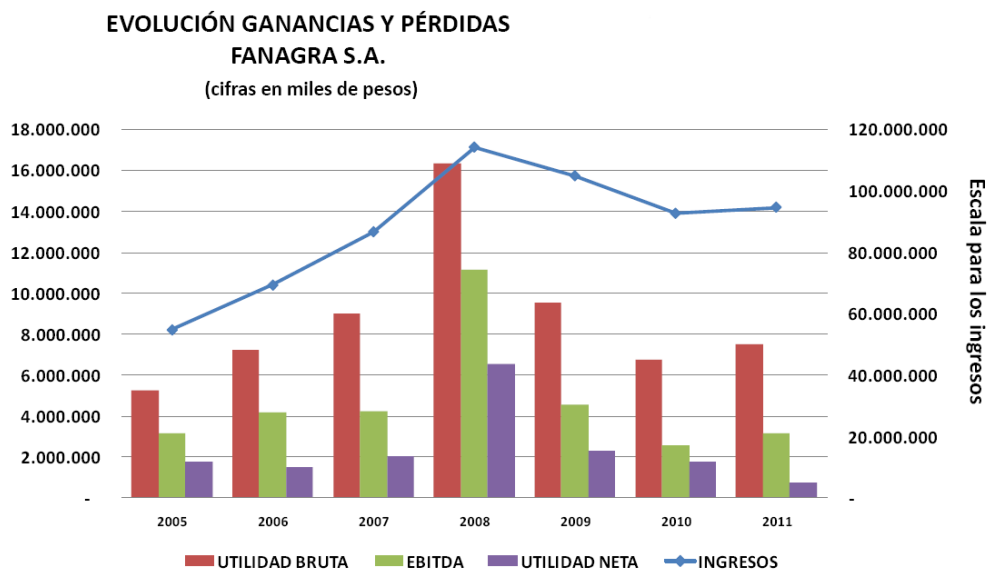
Fanagra S.A. vende aceites, margarinas y aliñados grasos para el foodservice, a través de distribuidores especializados de panadería en cada ciudad. También, vende aceite vegetal comestible para el consumidor a través de mayoristas. No se encuentra en grandes superficies.

Tabla 12. Portafolio de productos Fanagra S.A.

Producto	Características
Oleo Llano	Aceite
Delina	
Fanagra	
Crema 2000	
Panery	Aliñado graso
P-100	
Delihojaldre	
Oleosol	
Oleofrit	

Fuente: (Risk, 2012)

Fuente: (Superintendencia de sociedades, 2012)



Fuente: Superfinanciera

Figura 8: Evolución P&G Fanagra S.A

## Resumen del segmento de aceites y grasas

El principal productor y líder del mercado con 27 puntos porcentuales es Team Foods Colombia con ventas por el orden de \$718.210 millones de pesos durante el año 2012, es claro que las industrias evaluadas, entre ellas Grasco Group, Sigr S.A, Lloreda S,A y Team Foods Colombia, presentan capacidades de producción diferentes enfocando sus esfuerzos al desarrollo de productos que generen beneficios a los diferentes segmentos atendidos.

Las principales grasas usadas en el país son la palma y el aceite de soya, el segundo es en su mayoría importado de otros países, con el fin de suplir las necesidades internas del país.

Grasco Group según las figuras 2 y 3, presenta fuertes aumentos en ventas de productos a granel, disminuyendo la venta de productos solidos como margarinas y shortenings (100% grasa vegetal solida), basados en el comportamiento presentado en la Figura3.

Por otro lado Sigr S.A, mantiene un fuerte enfoque en la atención del segmento de Foodservice, poniendo especial atención a las pastelerías y panaderías prestando su conocimiento al desarrollo de ventajas para este segmento.

Una de las ventajas competitivas que pueden existir al entender el P&G de cada compañía productora de aceites y grasas es el porcentaje que representa el capital de trabajo sobre los ingresos de las compañías lo cual evidencia ciertas diferencias entre cada una de las compañías que se han tenido en cuenta para el presente trabajo.

Así mismo es necesario evaluar el crecimiento o decrecimiento en ventas y el comportamiento general de la categoría con el fin de entender el comportamiento que asume cada compañía dentro de la categoría.

## ANALISIS DE RESULTADOS

### Evaluación del desempeño de las áreas transversales evaluadas

#### Departamento de Cartera

Uno de los puntos evaluados en el presente trabajo fue el desempeño y percepción de los clientes frente al departamento de cartera, pues dada la existencia de posibles bloqueos por vencimiento en facturas, existe la eventualidad de una parada de planta generado por la no entrega a tiempo de los productos requeridos.

El comportamiento de cartera está regido por un tiempo de crédito promedio entre 30 y 60 días. Según los resultados de la encuesta se ha encontrado que Team Foods Colombia y Grasco Group maneja un tiempo de crédito entre 30 y 45 días. En los casos de Sigra y Lloreda se evalúan tiempos de crédito entre 45 y 60 días aumentando con esto el apalancamiento que se puede obtener por parte de los proveedores, sin embargo no es un ítem relevante para los clientes pues consideran que el tiempo que manejan con las empresas de aceites y grasas es el necesario para poder generar el pago, cumpliendo con las fechas pactadas con las empresas productoras de aceites y grasas. Dependiendo del caso se debe aclarar que los clientes solicitan un mayor o menor tiempo de vencimiento en facturas, así mismo al revisar los días que toman los encuestados para efectuar el pago de las facturas vencidas se pudo determinar que el tiempo se encontraba entre 0-8 días en su mayoría, sin embargo es claro que existen casos en los que este tiempo es excedido, razón por la cual se generan bloqueos con cartera.

Los comentarios de los clientes encuestados con respecto a las consecuencias de bloqueos de cartera se resumen en paradas de planta, perdidas en la producción y la mano de obra, lo cual finalmente genera sobrecostos en la operación que las compañías de aceites y grasas no reconocen.

Para las empresas industriales las paradas de planta implican pérdidas de dinero, por ende cuando hablamos de grasa junto con las industrias de chocolates, helados, panificación y repostería vemos que es un producto fundamental para el proceso de producción, razón por la cual la no entrega de un pedido por bloqueos de cartera implica un impacto fuerte en la empresa, sin embargo es claro que aun cuando la responsabilidad de pagos recae en el cliente, la opción en cuanto a flexibilidad basado en el conocimiento sobre el cliente y su cartera ha permitido a Team Foods Colombia, el manejo de la cartera y liberación de pedidos por compromisos de pago, según los encuestados esto solo ocurre en Team Foods Colombia dado que las demás empresas manejan políticas de cartera que según su percepción son más laxas.

Así mismo uno de los factores por no pago de facturas es el olvido en la fecha de vencimiento para generar el pago de las mismas, razón por la cual según el encuestado el bloqueo de cartera genera situaciones coyunturales, pues en algunos casos es falta de seguimiento a las mismas.

El departamento de cartera de Team Foods Colombia resulta ser el de menor puntaje frente a las otras compañías, logrando un promedio de evaluación de 4.22. En el caso de SigraS.Ase tiene un 4.4, en Grasco 4.3 y finalmente Llorede grasas con 4.5, es claro que la base de evaluación es la flexibilidad de las compañías frente a los pagos implicando según estos resultados que en la medida en que aumenten las medidas de control sobre cupos de crédito disminuye la favorabilidad que tienen las empresas hacia las transversales de las compañías tales como cartera.

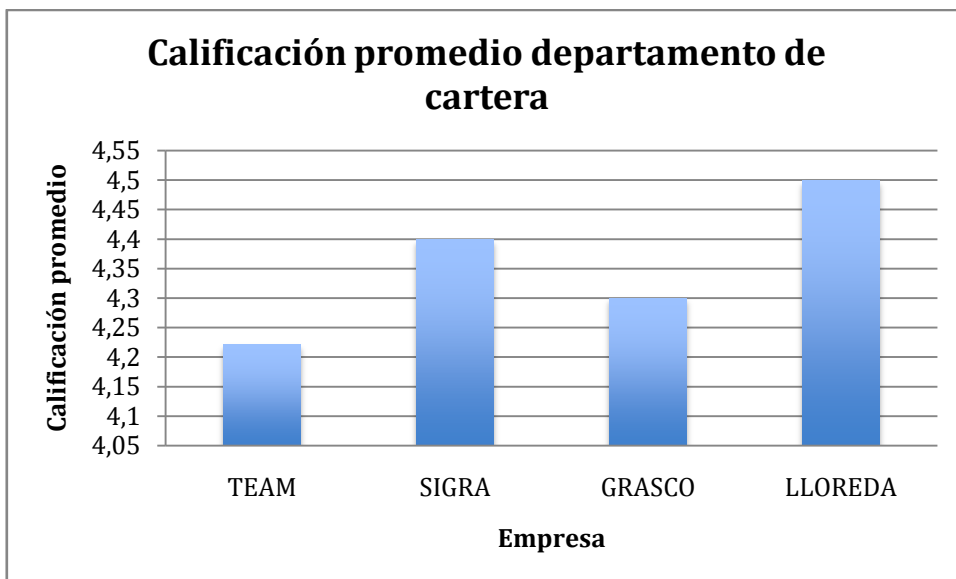


Figura 9: Calificación promedio departamento de cartera, Team Foods Colombia, Sigrá S.A, Grasco Group, Lloreda Grasas S.A

La Figura 9 permite ver la diferencia en calificación siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta referente a la evaluación sobre el desempeño del departamento de cartera de cada empresa, según dicha gráfica las diferencias en las calificaciones entre Team Foods Colombia, Grasco Group, Lloreda grasas y Sigrá S.A, están dadas por decimales lo cual permite desarrollar opciones de ventajas competitivas que de fondo se enfoquen en aumentar de manera positiva la percepción de los clientes frente al desempeño y apoyo brindado por el departamento de cartera.

#### Departamento de Logística

Al hablar del área logística, las personas encuestadas consideran que las horas de entrega que se toman las compañías de aceites y grasas cumplen con sus necesidades, siendo de 24 horas para Team Foods Colombia, Grasco Group, y Sigrá S.A, en tanto Lloreda por su ubicación geográfica toma entre 36 y 48 horas para la entrega de un pedido.

Las personas encuestadas consideran de vital importancia las entregas realizadas a tiempo, sin embargo consideran la existencia de situaciones en las cuales no es

posible entregar con lo cual las medidas tomadas por las empresas de aceites y grasas buscan entregar en el menor tiempo posible de acuerdo a las indicaciones del cliente, esto aplica de manera general para las cuatro empresas evaluadas, esto aplica en clientes que mantienen un inventario de seguridad y tienen la capacidad de continuar la producción.

Las condiciones de entrega, la calidad del producto y las respuestas del departamento logístico de las diferentes compañías son características inherentes al servicio con lo cual no se pueden tomar como ventajas competitivas pues desde un principio las compañías que se están tomando en consideración deben cumplir con dichas condiciones, pues los clientes las sumen como un hecho y no como una ventaja.

En algunos casos y aun sin tener conocimientos teóricos la política de inventarios de algunas empresas es mantener cero inventarios, esto obedece a que el capital de trabajo de las pequeñas empresas solo permite mantener la operación bajo cierto volumen y contra pedidos realizados lo cual implica que en tanto no se cumpla la entrega de los pedidos de grasas y aceites, la planta de producción se para de manera inmediata, generando sobre costos y pérdidas en producto y mano de obra requerida para la producción.

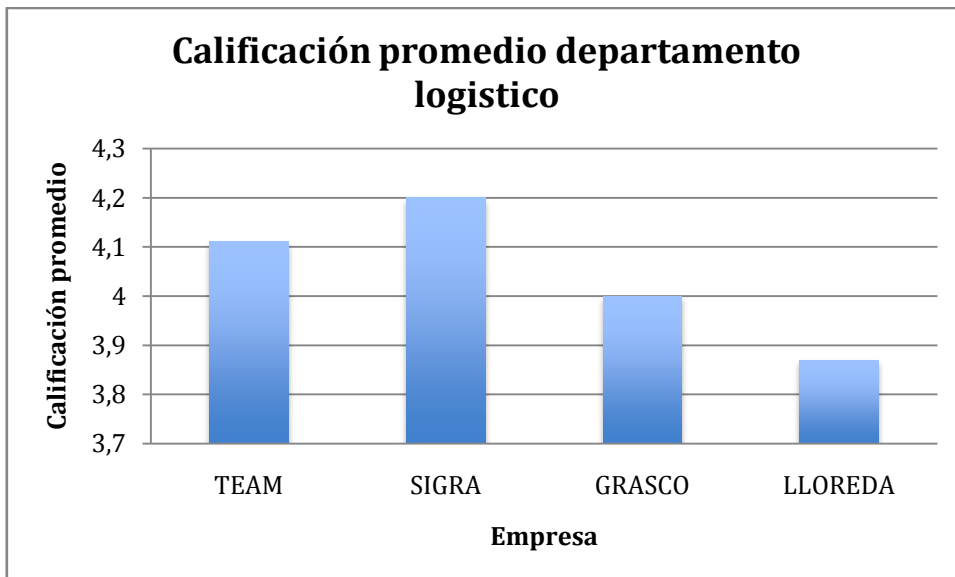


Figura 10: Calificación promedio departamento logístico, Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Lloreda Grasas S.A

La Figura10hace referencia a la percepción frente a la logística desarrollada por cada empresa evaluada por los clientes, según los resultados obtenidos, Sigra S.A tiene una logística solida con un puntaje de 4.2 , seguido por Team Foods Colombia con 4.11, Grasco Group 4 y finalmente Lloreda con 3.87, según la percepción de los clientes existen diferentes oportunidades de mejora entre ellos el cumplimiento en las entregas y generar espacios de conocimiento sobre el movimiento de la carga con lo cual es posible desarrollar sistemas diferenciados que permitan a los clientes conocer la ubicación de su carga y el tiempo estimado de entrega, lo cual aplicaría para las cuatro empresas buscando entregar una propuesta logística solida y acogiéndose al concepto de diferenciación que plantea (Porter E. M., 1998).

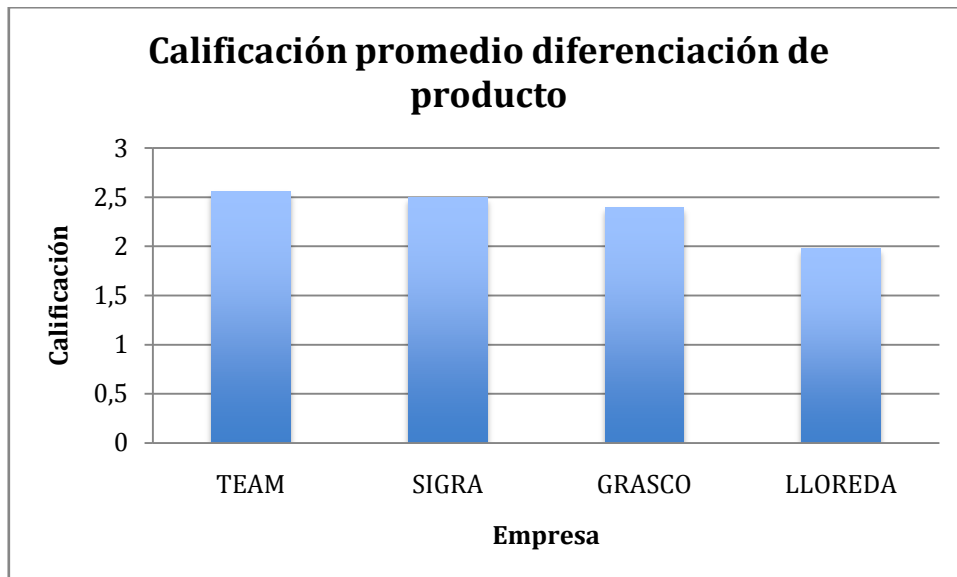


Figura 11: Calificación promedio diferenciación en producto, Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Lloreda grasas S.A

Los resultados obtenidos referente a la consulta hecha a los clientes frente a la diferenciación en producto de cada empresa mostró que las empresas dedicadas a la producción de aceites y grasas no han logrado generar una brecha en cuanto a diferenciación de producto entre ellas, según la Figura 11, se puede observar que las empresas Team Foods Colombia con una calificación de 2,55, Sigra S.A con 2,45, Grasco con 2,4 y Lloreda grasas con 1,98, se mantienen con bajas calificaciones lo cual se entiende como que los productos ofrecidos por las cuatro empresas no tienen diferenciación y tenderían según el segmento a ser sustitutos unos de otros, teniendo en cuenta grasas para chocolates, margarinas, aceites sólidos, entre otros.

En cuanto a temas de innovación no se encuentran propuestas de valor diferenciadas en relación al producto, esto hace referencia en forma general para las compañías productoras de aceites y grasas, siendo los segmentos de chocolates y snacks los que se observan con menor innovación en producto.

Por otro lado los segmentos de panificación, repostería y producción de helados tienen un índice de innovación para Team Foods Colombia y Sigra S.A superior con respecto a diferenciación en producto.

El desarrollo de productos diferenciados recae en la compañía Team Foods Colombia, empresa en la cual se ha observado según los encuestados acompañamiento en el desarrollo de aceites y grasas enfocados en la industria de panificación, repostería y helados, permitiendo generar productos diferenciados en el mercado, pues el acompañamiento según las empresas encuestadas permite mejoras en los procesos productivos y en los productos terminados.

Para Grasco Group y Lloreda grasas, no se determinaron puntos fuertes en cuanto al desarrollo de productos diferenciados para los segmentos de panificación, repostería y producción de helados.

El acompañamiento en el desarrollo y diseño de productos terminados por parte de los departamentos de investigación y desarrollo, genera un valor agregado a los clientes, lo cual se evidencia en los casos de Team Foods Colombia y Sigra S.A, pues para los clientes estas compañías se han enfocado en encontrar valor agregado siendo participes de procesos de co-innovación, lo cual plantea (Petroni A., 2002), al hablar de la creación de valor por medio de estos espacios de integración de conocimientos.

Según los resultados obtenidos para cada empresa existen diferentes medidas y posiciones que las empresas productoras de aceites y grasas podrían tomar hablando desde el producto, sin embargo para los clientes hay un tema muy claro referente a la relación del beneficio del producto versus el precio del mismo, esto implica que la búsqueda de beneficios no debe generar un costo adicional sin antes mostrar un ahorro, teniendo en cuenta los planteamientos de (Sze. T, 2009), se hace necesario cumplir con los criterios de compatibilidad, simplicidad y observabilidad, esto implicaría un enfoque hacia una ventaja competitiva definida por (Porter E. M., 1998) como diferenciación, en la cual existe un alto nivel de

diferenciación por el cual el cliente pagaría un precio Premium en tanto se compruebe la existencia de innovación, en este caso desde el producto.

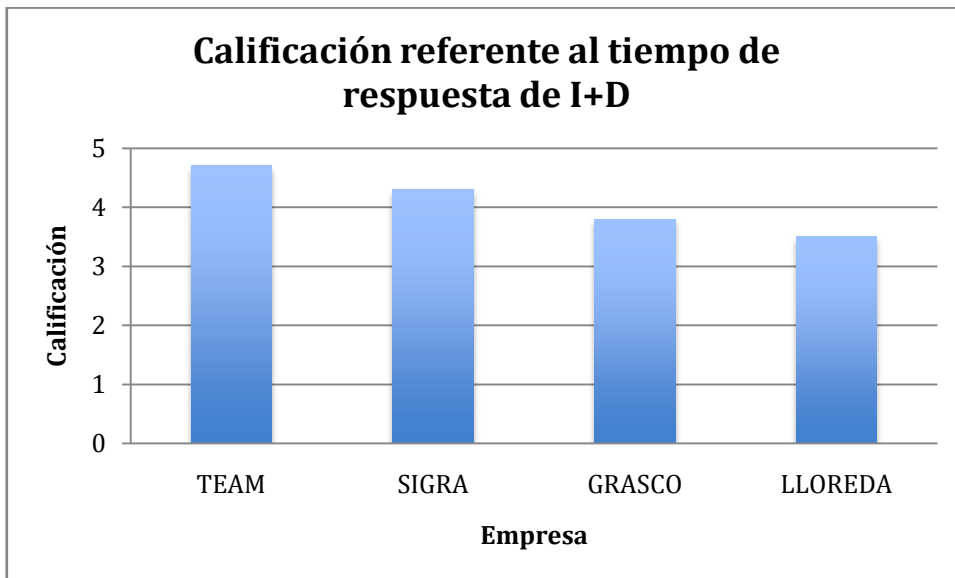


Figura 12: Calificación promedio sobre el tiempo de respuesta del departamento de investigación y desarrollo Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Llorede grasas S.A

El tiempo de respuesta ante los requerimientos hechos por parte de los clientes a los departamentos de investigación y desarrollo han sido respondidos a tiempo cumpliendo con las expectativas, teniendo en cuenta solicitudes tanto de aplicaciones de productos lipídicos como de productos terminados en cuanto a formulación. Esto se puede observar en la Figura 12, en la cual Team Foods Colombia con su equipo de investigación y desarrollo genera respuestas con mayor rapidez con una calificación promedio de 4.71, Sigra S.A con 4.3, Grasco Group con 3.8 y Llorede Grasas con 3.5.

Este punto es valorado por los clientes en tanto las respuestas tanto a requerimientos referentes a la grasa como análisis microbiológico, perfil lipídico entre otros son de urgente respuesta con lo cual la entrega a tiempo de los datos agrega valor a los clientes.

## Departamento de proyectos y manejo de equipos en calidad de comodato

El manejo de equipos en calidad de comodato implica una fuerte ventaja en cuanto a la logística, pues los costos del empaque de los productos sólidos o líquidos, son un punto importante al momento de definir el precio de venta, por lo anterior el manejo de equipos en comodato entregados por parte de las empresas de aceites y grasas a sus clientes, genera una ventaja competitiva, sin embargo en tanto sea una capacidad única por parte de una compañía será reconocida como tal (Porter E. M., 1998).

Entre los encuestados solo se encontró un porcentaje del 2,5% de clientes con equipos en comodato, siendo este cliente de Team Foods Colombia, las ventajas que define el encuestado, son el fácil acceso al producto desde el tanque, la disminución en costos por parte de la grasa, facilidad de manipulación y disminución de desperdicios de aceite, así mismo se considera una estrategia que permite mantener un control de inventarios, lo cual se puede desarrollar por medio de Planeamiento Participativo, Pronóstico, y Reabastecimiento, CPFR por sus siglas en ingles, este concepto tiene por objeto conocer las necesidades de los clientes para generar un equilibrio entre el suministro y la demanda, es claro que se requiere un fuerte nivel de conocimiento y confianza por parte de los clientes, sin embargo es posible generar una proyección por medio de los consumos registrados en el pasado (Mello, 2013), lo cual permite adelantarse a las necesidades de los clientes, atendiendo uno de los comentarios referentes a la creación de valor que hacen los encuestados, esto finalmente permitiría generar una ventaja competitiva acogida al concepto de diferenciación planteado por (Porter E. M., 1998).

## Departamento comercial

Uno de los principales puntos en la encuesta realizada fue la relación comercial proveedor-cliente siendo la confianza uno de los puntos más importantes para los clientes otorgando la calificación 5 en referencia a la confianza en el equipo

comercial que atendía su compañía, en términos generales los puntos mas importantes que los clientes consideran permite construir confianza son cumplimiento de compromisos, la transparencia con que se manejan los temas en cuanto a precios, la continua búsqueda de opciones de mejora en diferentes temas, la anticipación del comercial frente a situaciones puntuales como cartera, abastecimiento, logística y finalmente el nivel de conocimiento del cliente que el comercial tenga.

Al referirnos al tema comercial y relacionamiento no se encuentra una relación teórica directa con el tema al referirnos a autores como (Porter E. M., 1998), (Miller, Configuration of strategy and structure: Towards a synthesis, 1986; Ingemar, 1989), (Miles, 1978), (Monge, 2010) y(Chen, 1992), sin embargo existen alusiones al tema por parte de(Porter E. M., 1998) al hablar del enfoque de marketing, así mismo (Miller, generic Strategies: Classification, Combination and Context , 1992) presenta la fuerza de ventas como un punto importante dentro de la diferenciación en marketing.

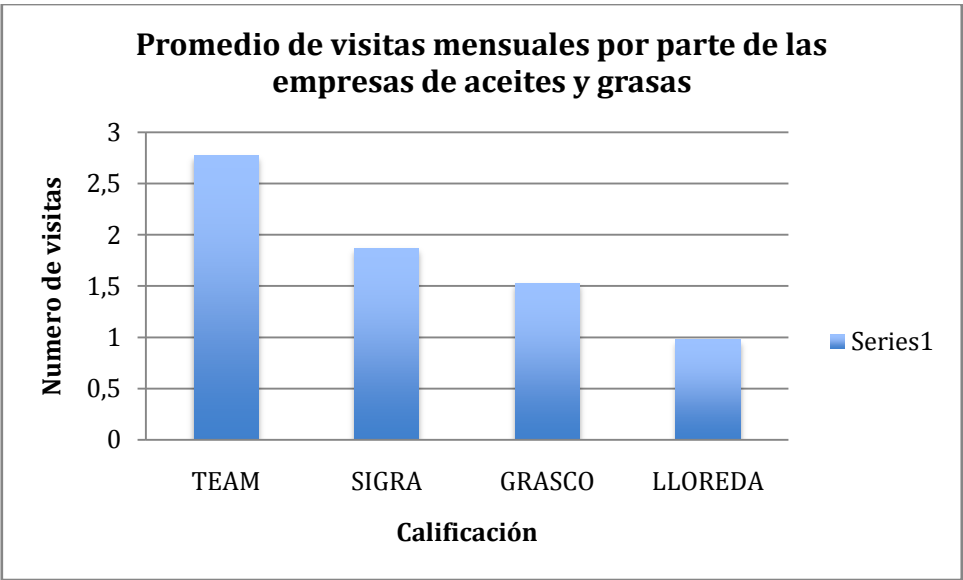


Figura 13: Numero de visitas promedio hechas por el area comercial de las compañías Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Llorede grasas S.A

Uno de los puntos relevantes en tanto la evaluación del área comercial es la atención entregada a los clientes lo cual se midió por medio del número de visitas promedio mensuales que hace el departamento comercial a las compañías

encuestadas, siendo Team Foods Colombia el proveedor de aceites y grasas con mayor número de visitas mensuales con un promedio de 2.77, seguido por Sigrá S.A con 1,87, Grasco Group con 1.53 y Lloreda grasas con 0.98.

Las visitas a clientes se consideran importantes en tanto son la oportunidad de generar espacios de vinculación y apertura al entendimiento de las necesidades del cliente lo cual lleva a generar ventajas competitivas desde el relacionamiento que se genere desde la fuerza de ventas lo cual se relaciona directamente con el concepto de (Miller, generic Strategies: Classification, Combination and Context , 1992), referente a la diferenciación en marketing.

La construcción de la confianza cobra vital importancia bajo la honestidad y transparencia frente al manejo de precios, entendiendo que las grasas y aceites son commodities, razón por la cual aclarar al cliente la especificación referente a la construcción de los precios basados en los comportamientos de la materia prima en las diferentes bolsas del mundo, cobra una fuerte importancia, estos temas han sido postulados por los clientes encuestados considerando que estos pueden ser los puntos bases bajo los cuales se construye la confianza en el equipo comercial.

Se encontró que la empresa Team Foods Colombia presenta información de mercados planteando la necesidad del conocimiento de la base de precios por medio de graficas, permitiendo al cliente entender aumentos o disminución en el precio base de venta, permitiendo con ello expandir el conocimiento de la construcción de precios y por ende entregar a los clientes la oportunidad de entender el mercado de aceites y grasas, en la mayoría de los casos siendo específicos para Team Foods Colombia, la presentación de precios la genera el equipo comercial o en su defecto el departamento de riesgo de la compañía.

## Departamento de mercadeo

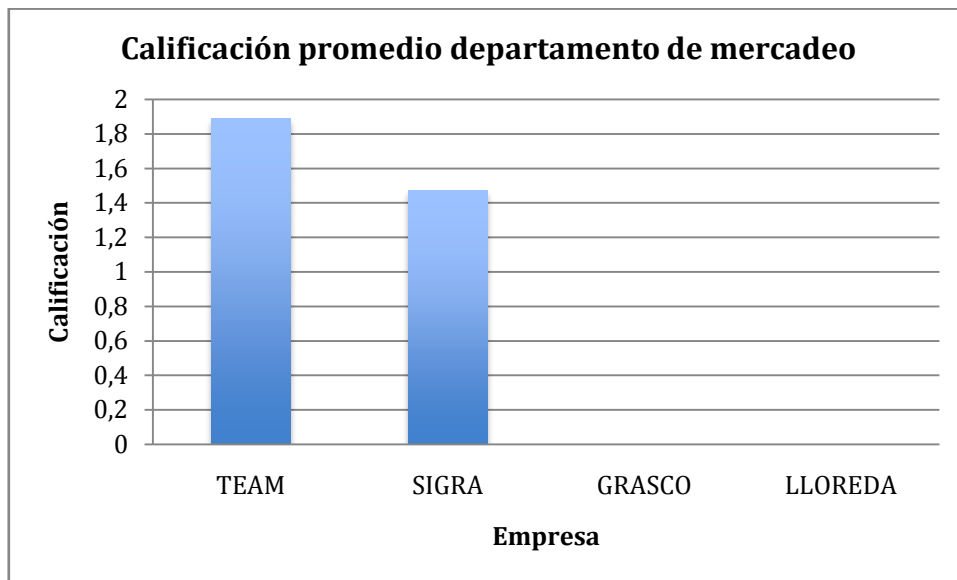


Figura 14: Calificación promedio del departamento de mercadeo de las compañías Team Foods Colombia, Sigra S.A, Grasco Group, Llorede grasas S.A

Los departamentos de mercadeo no generan influencia al momento de agregar valor a los clientes, lo cual se ve en la Figura 14, las presentaciones de tendencias, talleres de innovación y apoyo en temas diferenciados no se ven de manera general en los clientes aun cuando los clientes de panificación identifican el apoyo del área de mercadeo en diferentes temas principalmente de las compañías Team Foods Colombia y Sigra S.A.

Según los resultados promedios podemos observar que Team Foods Colombia obtiene una calificación promedio en cuanto a la percepción de los clientes frente al valor que agregan el departamento de mercadeo de 1.88, en cuanto a Sigra S.A se tiene una calificación de 1.47, en tanto para Grasco Group y Llorede grasas la calificación es cero.

El área de mercadeo de las empresas de aceites y grasas pierde participación e influencia en los clientes atendidos, lo cual implica que el valor agregado por parte

de mercadeo no se percibe como un fuerte de las compañías, aun cuando en tanto exista como es el caso de Team Foods Colombia y Sigra S.A, genera una percepción de solides y acompañamiento que influencia en el general de la compañía encontrado una gran diferenciación con respecto a las demás empresas, lo cual es manifestado por lo encuestados, esto se alinea con el concepto de (Miller, generic Strategies: Classification, Combination and Context , 1992), frente a la diferenciación en marketing, pues una mayor atención enfocada en la búsqueda de beneficios para los clientes generará valor a los mismos y modificará la percepción que tienen de la compañía de aceites y grasas que los atienden.

### **Relación de los conceptos de la mezcla de mercadotecnia y las ventajas competitivas encontradas.**

Los elementos de la mezcla de mercadotécnica definidos por (Borden, 1984), se refieren al producto teniendo en cuenta la calidad y el diseño del mismo, junto con los mercados de venta, segmentando el mercado objetivo. En cuanto a precio se tienen cuenta las políticas asociadas al mismo entendiendo la competencia, la relevancia del producto los costos asociados y los márgenes deseados. El concepto de promoción tiene en cuenta la imagen publicitaria que proyecta el producto y las distintas opciones que permitan lograr un posicionamiento en el mercado, así como las promociones y los empaques promocionales para ventas especiales. En cuanto a los lugares de venta o la plaza en la cual se quiere distribuir el producto Borden tiene en cuenta la forma de distribución y la logística que se debe seguir para cumplir con las entregas. Así mismo y teniendo en cuenta el producto se hace necesario definir el sitio de venta del mismo.

(Constantinides, 2006), plantea la falta de fuerza y representación de las funciones del marketing que la mezcla de mercadotecnia genera basado en los concepto de precio, plaza, promoción y producto, sin embargo y aun cuando hace un recorrido por los diferentes autores que han realizado estudios basados en la objetividad del marketing mix no se tiene finalmente una base teórica aceptada que modifique las bases del marketing mix, aun cuando es claro que para (Constantinides, 2006) el

factor humano no se tiene en cuenta al momento de evaluar el concepto, la falta de personalización y la evaluación de los procesos de compra, los cuales han cambiado implicando un consumo individualizado y que cada día cobran más fuerza.

Es por lo anterior que se tendrá en cuenta los conceptos del marketing mix planteados por (Borden, 1984), teniendo en cuenta el dinamismo del proceso de compra y el factor humano para definir su influencia en los resultados obtenidos en la encuesta realizada, temas que se enfocan hacia ciertas manifestaciones del marketing relacional.

Por otro lado es necesario tener en cuenta la diferenciación que hace (Kotler, 2008) en cuanto a productos de consumo y productos industriales definiendo que en el caso de los productos industriales el precio y el servicio son los principales elementos del marketing a diferencia de la marca y la publicidad.

El producto es un elemento clave en la oferta total de mercado. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los consumidores meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la compañía construye relaciones redituables con los clientes (Kotler, 2008).

El producto fue uno de los puntos más importantes evaluados pues no se encuentra diferenciación entre los cuatro productores de aceites y grasas evaluados, aun cuando Team Foods Colombia tiene un mayor nivel de innovación teniendo en cuenta la calificación general obtenida.

Los aceites y grasas especializados en la industria tienden a ser de alguna manera genéricos, lo cual se corrobora con el nivel de diferenciación que los clientes otorgan a cada una de las compañías evaluadas, implicando esto que los productos tienden a ser sustitutos entre si, de una compañía a otra, según los niveles de producto, el producto básico para las empresas de aceites y grasas cumpliría funciones diferentes en cada una de las industrias, pues cada una de las

necesidades de los segmentos de chocolatería, snacks, helados, panificación y repostería son diferentes entre sí.

Así mismo, el producto real el cual (Kotler, 2008), define como el producto en sí con sus características propias como calidad empaque y diseño, en la industria de aceites y grasas se manejan diferentes presentaciones tales como cajas, bidones o transporte en carro-tanques a granel. Es por lo anterior que el objetivo fundamental del producto real, teniendo en cuenta los comentarios de los clientes, debe estar enfocado en la generación de ahorros en costos de material de empaque, en tanto que la calidad del producto la ven como una propiedad inherente a la empresa, el cual se da por hecho y se debe cumplir.

Por último se tiene el producto ampliado, el cual en el segmento de aceites y grasas y de acuerdo a la definición de (Kotler, 2008), “ofrecer al consumidor servicios y beneficios adicionales”, estaría enfocado a la creación y el desarrollo de ciertas ventajas competitivas enfocadas al servicio que den al cliente un mayor nivel de satisfacción.

Uno de los factores principales cuando hablamos de la industria productora de aceites y grasas es el precio esto obedece a que el precio de venta esta sujeto a los costos de materia prima el cual aplica de manera general para todas las compañías siendo regulado por Fedepalma, este ente maneja formulas de precios construidas por el comportamiento internacional de la palma y el palmiste en la bolsa de Malasia.

Por lo anterior el diferencial de precio radicará en la tecnología de producción y los costos operacionales relacionados con los diferentes productos obtenidos a partir de los derivados de la palma y el palmiste.

Así mismo y teniendo en cuenta los resultados ante productos diferenciados y el nivel de innovación de cada empresa, podemos observar que los clientes no encuentran un alto grado de diferenciación, razón por la cual las empresas de aceites y grasas en el país se mantienen hoy en día en una constante guerra de precios, según (Kotler, 2008) esta forma de manejo de precios estaría dada por las estrategias y precios de los competidores.

Continuando con el planteamiento de Kotler referente a la fuerza que toma el precio y el servicio podríamos inferir que el concepto de promoción de producto industrial estaría ligado hacia la demostración de productos, hecha por el área comercial en compañía del departamento de investigación y desarrollo, generando con ello el reconocimiento de los productos que las empresas manejan a nivel industrial, sin embargo en el caso de las empresas de aceites y grasas en el país, el reconocimiento de la marca puede venir directamente de los productos asociados a consumo masivo, lo cual le genera al segmento industrial un reconocimiento promocional mas amplio.

## CONCLUSIONES

- Las áreas transversales evaluadas son la base para la generación de ventajas competitivas y por ende se considera son las áreas encargadas de desarrollar los factores críticos de éxito, entre ellas cartera, logística, comercial e investigación y desarrollo.
- Los factores críticos de éxito de los departamentos de cartera deben estar enfocados en mantener al día la cartera de los clientes, sin sacrificar los pedidos de los mismos.

Enviar oportunamente el estado de cartera actualizado con el fin de generar un seguimiento al pago de las facturas que se encuentren vencidas, permitiendo a los clientes evitar el no pago de las facturas.

El bloqueo de cartera y parada de plantas genera efectos negativos en el cliente que induce a la consecución de proveedores alternos, afectando el nivel de confianza y la garantía de entrega, amenazando con pérdida del volumen de venta o pérdida del cliente.

La favorabilidad otorgada por los clientes hacia el departamento de cartera de una u otra compañía radica en la flexibilidad de la misma ante el pago de las facturas vencidas y el término de las mismas.

- El área logística debe asegurar la entrega en el tiempo requerido con calidad solicitada y en la cantidad pedida, esto implica que el aseguramiento de la entrega en clientes con inventario cero, permitirá generar la confianza necesaria para mantener una relación sólida y duradera, aun así se considera de vital importancia mantener la propuesta garantizando las entregas en un tiempo de 24 horas.
- Las funciones del área comercial han sido enmarcadas dentro de la confianza razón por la cual es necesario generar y construir confianza partiendo del cumplimiento de compromisos y el seguimiento a las visitas realizadas.

Uno de los puntos relevantes a la hora de definir el desarrollo de una ventaja competitiva y una relación directa con un factor crítico de éxito es la diferenciación e innovación en producto. Los clientes esperan productos que no generen aumento en costos y pretendan mantener los precios pero a la vez entreguen valores agregados a la producción, sin embargo el ahorro en costos por mejoras en el proceso podría revertir el efecto de la balanza precio producto.

Enfocándose en entregar valor al cliente permitiendo un aumento en precio disminuyendo las mermas en el proceso garantizando con ello una prima de costos y posicionándose como una ventaja competitiva de diferenciación.

- El área de mercadeo entra a jugar un rol importante al hablar del producto ampliado y generación de experiencias de compra al entregar valor agregado a los clientes, por esto buscar opciones adicionales para los clientes en cuanto a tendencias y talleres de innovación, permitirá aumentar la propuesta de valor y con ello lograr ventajas competitivas.

- El desarrollo de la propuesta de valor para industrias como lo infiere (Kotler, 2008; Maldonado, 2008) se debe enfocar en el producto y la generación de una experiencia completa de compra, que cubra sus expectativas.
- De manera general Team Foods Colombia mantiene un promedio de calificación superior a las otras compañías, sin embargo en ningún caso se observa una clara definición de la estrategia desde las ventajas competitivas, aun cuando se podría inferir que Team Foods Colombia y Sigra S.A, buscan generar estrategias por diferenciación en tanto Grasco Group y Lloreda Grasas siguen una estrategia de liderazgo en costos.

## **RECOMENDACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS**

### **Recomendaciones**

Según los resultados obtenidos, es claro que se requiere generar un peso mayor en la propuesta de valor presentada a los clientes desde el área de investigación y desarrollo, así como el área de mercadeo.

Se recomienda desarrollar propuestas de cara al cliente que permitan a los proveedores de aceites y grasas en Colombia, entregar al cliente valores agregados desde la innovación y la diferenciación de producto.

Así mismo se deben generar espacios de comunicación entre el cliente y el departamento de mercadeo, con el fin de crear zonas de valor que generen un mayor protagonismo del departamento de mercadeo ante los clientes.

Sin embargo existe la opción de tener un nivel de desconocimiento de las funciones y opciones que generan estas áreas para los clientes, implicando la existencia de la necesidad de comunicar la información de manera certera y objetiva, permitiendo a los clientes, entender las propuestas de valor de las diferentes empresas.

Por otro lado se recomienda tanto para el área de cartera como logística el uso de tecnologías de información con el fin de generar reportes automáticos que sean enviados al correo electrónico del cliente informando el estado de cartera y pedidos, lo cual pretende promover el conocimiento por parte del cliente de el status de cartera actualizado a la fecha.

En el caso del departamento de logística se propone el desarrollo de aplicaciones para teléfonos móviles que permitan hacer un seguimiento a los vehículos que entregan el pedido, con lo cual el cliente tendrá claridad en cuanto a la hora en que su pedido será entregado y tener conocimiento del status del mismo.

### **Investigaciones futuras**

Se debe generar un espacio de investigación enfocado a otras regiones del país, con el fin de entender las necesidades existentes y que de alguna manera pueden generar una influencia en cuanto al desempeño de una propuesta de valor diferenciada.

Aunque en el presente trabajo se tuvo como enfoque el análisis de áreas transversales como cartera, logística, investigación y desarrollo, así como mercadeo, se considera necesario hacer una investigación que tenga en cuenta las demás áreas que hacen parte de la cadena de valor del cliente.

Aun cuando se toma como recomendación el uso de tecnologías de comunicación con los clientes, se considera necesario evaluar el impacto e influencia que tendría en los clientes el uso de dichas tecnologías.

## Trabajos citados

- Wernerfelt, B. (1980). A resource-based view of the firm . *Strategic Management Journal* , 5, 171-180. .
- Schmalensee, R. (Junio de 1985). Do Markets Differ Much? *The American Economic Review* , 341-351.
- Sennheiser A, S. M. (2008). Wertorientiertes Supply Chain Management.
- Jaime A. Roquebert, R. T. (1996). MARKET S VS . MANAGEMENT : WHA T 'DRIVES ' PROFITABILITY ? *Strategic Management Journal* , 17, 653-664.
- Miller, D. (1992). generic Strategies: Classification, Combination and Context . *Advances in Strategic Management* , 391-408.
- Risk, R. (2012). Análisis del sector de aceites y grasas. Bogotá, Bogota, Colombia. Superintendencia de sociedades. (2012). *Sistema de información y reporte empresarial SIREM*. Bogotá: Superintendencia de sociedades.
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21<sup>st</sup> Century Marketing . *Journal of marketing management* , 407-438.
- SICEX. (2012). *SICEX, Trade intelligence system*. Recuperado el 25 de 03 de 2014, de La inteligencia de mercado: [www.sicex.com](http://www.sicex.com)
- Sampieri H. R, C. F. (1997). *Metodología de la investigación*. Montreal, Canada: MCGRAW-HILL.
- Petroni A, P. B. (2002). Innovation as a determinant of suppliers' roles and performances: an empirical study in the food machinery industry. *European Journal of Purchasing & Supply Management* , 135-149.
- Aragon, S. S. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y administración* (216), 35-69.
- Borden, H. N. (1984). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research* , 7-13.
- Barney, J. (Marzo de 1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 99-120.
- Bryan, H. W. (2005). Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México. *Contaduría y Administración* , 9-23.
- Gomes., L. (2013). Los clusters y su impacto en la ventaja competitiva de la industria de la palma de aceite. *Revista Palmas* , 302-3014.
- Grant, R. M. (2011). The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management review* , 114-135.
- Chen, .. M. (1992). Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management sciences* , 38, 439-457.
- Hax C. A, M. S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ingemar, D. K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science* , 35, 1504-1511.
- Perez, J. G. (1997). Perspectivas para juzgar la estrategia de la unidad estratégica de negocio: una visión integradora. *Cuadernos de estudios empresariales* , 7, 273-286.
- Kotler, P. A. (2008). *Fundamentos de marketing*. México D.F: Pearson Educación.
- Maldonado, M. (2008). El impacto de los factores críticos de éxito en la implementación de sistemas integrados de ERP. *Cuadernos de Difusión* , 13, 77-118.

Matwiejczuk, R. (2013). Logistic potentials in bussines competitive advantage creation. *Scientific Journal of Logistics* , 265-275.

Mello, J. (2013). Collaborative Forecasting: Beyond S&OP. *The International Journal of Applied Forecasting* , 26-31.

Mercedes, D. M. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Jounral of economic geography* , 495 - 518.

Miller, D. (1986). Configuration of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.

Mintzberg, H. (1988). generic Strategies: Toward a Comprehensive framework. *Advances in Strategic Management* , 1-67.

Monge, E. C. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS. *Ciencias Económicas*, 28, 247-276.

Natasa. R., S. I. (2010). DESIGNING MARKETING STRATEGY USING THE FIVE COMPETITIVE FORCES MODEL BY MICHAEL E. PORTER – CASE OF SMALL BAKERY IN CROATIA. *International Journal of Management Cases* , 376-385.

Miles, R. &. (1978). Organizational Strategy Structure, and Process. *Academy of management review* , 546-570.

Nuñez, W. (23 de Octubre de 2013). Definición Team Foods Colombia y topicos financieros. (I. C. Melo, Entrevistador)

Oliveira, M. (9 de 10 de 2013). Logística Como Ventaja Competitiva. *Logística Como Ventaja Competitiva* . Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad ICESI.

Philip. K, &. K. (1992). *Dirección de marketing*. Madrid, España: Prentice hall.

Peteraf, M. A. (Marzo de 1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* , 179 - 191.

Porter, E. M. (Enero-Febrero de 2011). La creación de valor compartido. *Harvard Bussines review* , 1-18.

Porter, E. M. (1998). *Competitive advantage, creating and sustainig superior performance*. New York: The free press, Simon & Schuster INC.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Bussines Review* , 78-93.

Preet. S, A. &. (2000). EXPORT STRATEGIES AND PERFOR]V[ANCE OF FIRIVIS FROM E]V[ERGING ECONO]V[IES: EVIDENCE YROM BRAZIL, CHILE, AND ]V[EXICO. *Academy of management journal* , 342-361.

Sze. T, C. b. (2009). TQM and Competitive Advantage: A Review and Research Agenda. *International Journal of Business and Management Science* , 193-206.

Valdés. O, O. (2009 йил Noviembre). Competitividad y calidad factores críticos que contribuyen el éxito de empresas de menor tamaño en mercados globales de país emergente. *Revista Chilena de Economía y Sociedad* , 29-51.

Xhevrie. M., G. M. (2009). La relación entre ventajas competitivas y resultados empresariales en la industria agroalimentaria aragonesa. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 9, 2., 79-104.

La nota académica. (2010). *lanotaeconomica.co*. Recuperado el 26 de 03 de 2014, de <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/productos-alimenticios/aceites-y-grasas-vegetales>

## ANEXOS

### Anexo A: Encuesta semi-estructurada presentada a los clientes evaluados.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE COLOMBIA

**Nombre de la persona**

**entrevistada:** \_\_\_\_\_

**Compañía a la que**

**pertenece:** \_\_\_\_\_

**Categoría de producto a la cual pertenece:**

\_\_\_\_\_

**Cartera**

1. De las siguientes empresas indique cuales son proveedores de grasas y aceites de su compañía.

Sigra

Lloreda

Grasco

Team

2. Maneja usted crédito con las compañías nombradas en el punto 1

SI

NO

3-Cual es el tiempo de crédito otorgado por las compañías nombradas en el punto 1

30            45            60            90            120

4. Ha estado usted bloqueado por cartera por parte de las compañías nombradas en el punto 1

SI            NO

Cual es la consecuencia del bloqueo de cartera para su compañía?

---

---

---

---

5. Cuanto es el tiempo promedio tras el vencimiento de las facturas en el que usted genera el pago de las mismas.

0 – 8 días            8 – 15 días            Más de 15 días

6. El servicio prestado por el departamento de cartera de las compañías ha cumplido con sus expectativas, califique de 1 a 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

1            2            3            4            5

**Logística**

7. Cuantos pedidos mensuales maneja usted con sus proveedores actuales

1                    2                    3                    4                    5

8. Los productos que maneja con las empresas nombradas en el punto 1 son:

Líquidos envasados                    Prod. Solido empacado                    Líquidos a  
granel

9. Los pedidos son manejados en su compañía por:

Orden de compra                    Llamada al comercial                    Programación  
mensual

10. El tiempo de respuesta a su pedido es de:

12 horas                    24 horas                    36 horas                    48 horas

11. Las entregas son realizadas a tiempo

SI                    NO

12. Cual es su expectativa de tiempo de entrega

12 horas

24 horas

36 horas

48 horas

13. Alguna vez no se han gestionado las entregas

SI

NO

14. Las empresas han tomado medidas al respecto

SI

NO

15. Podría indicar cuales han sido las medidas tomadas por las empresas al incumplir con sus requerimientos

---

---

---

---

---

16. Podría indicar cuales son los principales factores que usted considera son de vital importancia en la logística que manejan las empresas productoras de aceites y grasas en el país.

---

---

---

17. Califique de 1 – 5 siendo 5 la calificación del servicio logístico mas alto, para las empresas evaluadas en el punto 1.

1                    2                    3                    4                    5

### **R+D innovación**

18. Considera usted que el producto que maneja actualmente tiene un alto grado de innovación, evalúe según una escala de 1 a 5 siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo el nivel de innovación de los productos que usted maneja con las empresas nombradas en el punto 1.

1                    2                    3                    4                    5

19. Ha desarrollado productos diferenciados en su compañía con el apoyo del departamento de R+D de las empresas nombradas en el punto 1.

SI                    NO

20. Ha tenido usted un acompañamiento por parte del departamento de R+D en temas diferentes al desarrollo de lípidos.

SI                    NO

21. En caso que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa podría informar que temas han sido tratados, en caso que haya sido negativa podría indicar que temas le gustaría fuesen manejados desde R+D.

---

---

---

22.El tiempo de respuesta dado por el departamento de R+D de las empresas nombradas en el punto 1 ha cumplido completamente con mis expectativas.

De acuerdo a la pregunta anterior califique de 1 a 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

1                    2                    3                    4                    5

**Acompañamiento en proyectos**

23. Maneja usted algún equipo en calidad de comodato con las empresas nombradas en el punto 1

SI                    NO

En caso afirmativo podría indicar que equipos en comodato tiene instalados en su compañía, en caso negativo podría informar si tiene conocimiento del manejo de equipos en comodato por parte de las empresas nombradas en el punto 1.

---

---

---

24. Para el manejo de estos equipos tuvo usted asesoría técnica en el proceso previo durante y después de la instalación?

SI NO

25. Estaría usted interesado en manejar temas relacionados con proyectos en comodato que busquen generar ahorro en los costos asociados a la producción

Si NO

### **Relacionamiento comercial**

26. Indique el numero de visitas que recibe usted por parte del equipo comercial de las compañías nombradas en el numeral 1.

1 2 3 4 5

27. Considera usted que las solicitudes hechas por usted al equipo comercial de las empresas nombradas en el punto 1 han sido satisfechas, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

1 2 3 4 5

28. Considera usted que el equipo comercial de las compañías nombradas en el punto 1, están enfocadas en el la búsqueda de beneficios para su compañía.

SI NO

En caso afirmativo indique en que casos ha sido clara la búsqueda de beneficios mutuos por parte del equipo comercial de las empresas nombradas en el punto 1.

---

---

---

29. Considera usted que la confianza en el equipo comercial que atiende su compañía es importante, indique marcando en una escala de 1 a 5 siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

1            2            3            4            5

Indique bajo que conceptos se construye la confianza con un proveedor teniendo en cuenta sus percepciones al respecto.

---

---

---

30. Tiene usted conocimiento del manejo de materias primas y la base de manejo de precios para grasas y aceites por parte de las empresas señaladas en el punto 1.

SI            NO

31. El conocimiento generado sobre las bases de evaluación de precios han sido establecidos por el área comercial de las compañías planteadas en el punto 1.

SI            NO

## **Mercadeo**

32. Ha tenido usted un acompañamiento del área de mercadeo para el conocimiento de tendencias mundiales, las cuales están enfocadas en aumentar la productividad de su compañía.

SI                      NO

33. Ha tenido usted la oportunidad de manejar algún taller de innovación con los departamentos de mercadeo de las empresas nombradas en el punto 1.

SI                      NO

34. Califique de 1 a 5 siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo a la siguiente afirmación.

Los departamentos de mercadeo de las compañías nombradas en el punto 1, se enfocan en entregar a mi compañía un valor agregado.

1                      2                      3                      4                      5

35. Considera usted que las compañías proveedoras de aceites y grasas nombradas en el punto 1 podrían generar mas espacios de generación de valor para su compañía.

SI                      NO

En caso que su respuesta sea afirmativa por favor indique que puntos son relevantes para usted.

---

---

---