

DISEÑO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA LAS DELICIAS
DEL DULCE

Presentado por:

DEYSI PAOLA RODRIGUEZ ORTEGA

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

PROGRAMA DE ECONOMÍA

CÚCUTA

2021

DISEÑO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA LAS DELICIAS
DEL DULCE

DEYSI PAOLA RODRIGUEZ ORTEGA

ASESOR

MG. JAVIER BECERRA DELGADO

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

PROGRAMA DE ECONOMÍA

CÚCUTA

2021

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Reseña Histórica De La Empresa.....	10
Aspectos Corporativos	11
Misión.....	11
Visión	11
Objetivos	11
Valores	12
Diagnostico.....	12
Descripción Del Área De Trabajo	14
Funciones Asignadas.....	14
Descripción Del Problema	14
Formulación Del Problema	17
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
Justificación.....	17
Metodología	18

Marco Teórico	20
Antecedentes	20
Marco normativo	26
Desarrollo	29
Analizar el entorno lácteo en el que participa la empresa Las Delicias del Dulce	29
Sector Lácteo en Colombia	29
Estrategia De La Empresa	30
La Demanda Del Mercado	31
Industrias Relacionadas	31
El Entorno Político	32
Condiciones De Los Factores	32
Identificar Los Aspectos De Competitividad Que Impactan La Organización Con El Modelo De Las 5 Fuerzas De Porter	35
Definir las acciones competitivas que le permita a la empresa una mayor participación en el mercado objetivo y una reducción de costos de producción.	41
Conclusiones	50
Bibliografía	53
Anexos	58
Carta de presentación	58
Carta de Aceptación	59

Certificado Practica Profesional.....	60
Certificado de socialización	61
Reporte de evaluación	62
Reporte de Autoevaluación	63

Lista de tablas

Tabla 1 Indicadores del Sector Lácteo 2020 en Colombia	30
Tabla 2 Fuerza 1	36
Tabla 3 Fuerza 2	37
Tabla 4 Fuerza 3	38
Tabla 5 Fuerza 4	39
Tabla 6 Fuerza 5	39
Tabla 7 Estrategia para la primera fuerza de competitividad	42
Tabla 8 Estrategia para la segunda fuerza de competitividad	46
1 Grafica	34
2 Grafica	40
3Grafica	45

Resumen

La intensidad de la competencia en un sector industrial se basa de alguna forma en la estructura económica que se convierte un factor fundamental para la competitividad. Por lo tanto, se analiza la situación de la competencia en la empresa, teniendo en cuenta cinco fuerzas competitivas básicas tomada del Análisis de Michael E. Porter, dichas fuerzas son, la rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos ingresos en el sector, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

El presente trabajo se realizó con el fin de crear una estrategia competitiva a partir de los resultados obtenidos por un análisis del entorno empresarial y las fuerzas competitivas que más impactan en la organización y así continuar siendo competitivos en el mercado, aumentando al mismo tiempo las utilidades.

Abstract

The intensity of competition in an industrial sector is in some way based on the economic structure which becomes a fundamental factor for competitiveness. Therefore, the situation of competition in the company is analyzed, taking into account five basic competitive forces taken from the analysis of Michael e, porter, these forces are, the rivalry between existing competitors in the industrial sector, the threat of substitute products or services, the threat of new income in the sector, the negotiating power of customers, the negotiating power of suppliers. The five competitive forces together determine the competitive intensity as well as the profitability of the industrial sector, and it is the most powerful force or forces which govern and are crucial from the point of view of strategy formulation.

This work was carried out in order to create a competitive strategy from the results obtained by an analysis of the business environment and the competitive forces that most impact on the organization and thus continue to be competitive in the market, while increasing profits.

Introducción

Las Delicias Del Dulce, es una pequeña empresa de Norte de Santander, dedica a la fabricación y comercialización de productos derivados del lácteo como lo son el arequipe y la leche condensada, con una trayectoria en el mercado de doce años ya que sus inicios se dieron en el año 2008. Así mismo es reconocida en el mercado por la calidad de sus productos. Sin embargo, la empresa no ha obtenido un gran margen de utilidad dada la trayectoria que lleva en el mercado, esto se debe a la falta de organización financiera y el implemento de estrategias enfocadas a la competitividad y crecimiento en el mercado.

Por tal motivo se pretende establecer el diseño de una estrategia competitiva que posicione a la empresa Las Delicias Del Dulce como una marca líder en el mercado, conservando la calidad de sus productos y que al mismo tiempo aumente el margen de utilidad de la misma. Para el diseño de las estrategias de competitividad, se tiene en cuenta el análisis del entorno en el que participa la empresa y al mismo tiempo el análisis basado en las cinco fuerzas de Porter, que permitan identificar las debilidades y fortalezas de la empresa para aumentar su competitividad en el mercado.

Así pues, se espera que las estrategias planteadas sean de gran ayuda para la empresa tanto en el corto como en el largo plazo, las estrategias planteadas se proponen teniendo en cuenta la estructura económica de la empresa y la capacidad que esta tiene para ser una marca líder en el mercado y alcanzar gran éxito en su gestión empresarial compitiendo eficientemente. Al mismo tiempo se pretende lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Reseña Histórica De La Empresa

Las Delicias del Dulce es una empresa familiar que desde el año 2012 participa activamente en el mercado, esta empresa esta ubicada en la ciudad de Cúcuta, en el departamento de Norte de Santander, sus instalaciones se encuentran ubicadas en la Urbanización Tasajero. El inicio de dicha empresa se debe a Jesús Rodríguez quien actualmente es el representante legal y operario de la empresa, en su inicio conto con el apoyo de Miguel Jaimes, quien aportó capital para que la empresa iniciara sus funciones y quien en la actualidad recibe cierto porcentaje de las ganancias. La empresa tiene como misión brindar productos de alta calidad que cumplan las expectativas de sus clientes y poder mantener gran rentabilidad para continuar con su funcionamiento.

Las Delicias del Dulce cuentan con el registro en la cámara de comercio de Cúcuta y actualmente se encuentra en proceso de gestión para solicitar el registro Invima, dicho registro permitirá que la empresa pueda expandirse en el mercado, hacer crecer su oferta y al mismo tiempo generar oportunidades de empleo que mejore el bienestar de los habitantes de la ciudad. La empresa también adoptó recientemente el sello de compra lo nuestro, el cual le dará un impulso a la empresa en términos de competitividad, este sello es presentado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Colombia Productiva, dicho sello busca facilitarle al consumidor la identificación de productos y servicios producidos por empresas colombianas o instaladas en Colombia. (Colombia Productiva, 2021)

Esta empresa basa su actividad en la fabricación de productos derivados del lácteo, cuenta con tres líneas de productos principales que son la leche condensada, el arequipe y los dulces combinados, para estos tres productos manejan diferentes presentaciones, por un lado, se ofrece la leche condensada en presentación de 5000 gr, 2.400 gr, 1000 gr, 900 gr, 500 gr y 400 gr, por otro

lado, se ofrece el arequipe en presentación de 5000 gr, 900 gr, 500 gr y 250 gr, por otra parte, se ofrece el dulce combinado en presentación de 500 gr, 250 gr y 50 gr, cuya combinación se da con arequipe, leche condensada y un sabor de fruta que varía en siete diferentes sabores.

Aspectos Corporativos

Misión

La empresa “Las Delicias Del Dulce” ofrece a su distinguida clientela una gama de dulces, comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, superando sus expectativas, brindando productos de alta calidad y obtener una buena rentabilidad para asegurar el crecimiento de la empresa.

Visión

La empresa “Las Delicias Del Dulce” será una empresa líder en ventas de dulces caseros en el mercado regional y nacional, logrando a su vez un posicionamiento significativo en la mente del consumidor, con una imagen de calidad y eficiencia, con políticas de mejoramiento continuo, en la capacitación y desarrollo del personal

Objetivos

- Convertirse en marca líder en el sector Lácteo
- Superar el margen anual de ventas
- Mantener una cultura de honestidad y trabajo dentro de los empleados
- Reducir costos y maximizar beneficios
- Contar en la empresa con personal idóneo y comprometido, que faciliten el mejoramiento de cada uno de los procesos

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Valores

- Transparencia: Nuestra gestión es justa, clara y veraz, se construye sobre la base de la confianza e integridad para cumplir los compromisos con el Estado, los clientes, los empleados y la comunidad.
- Cooperación: Reconocemos la importancia del trabajo en equipo con productividad, innovación y puntualidad para garantizar el cumplimiento de los compromisos y metas comunes.
- Respeto: Por los derechos y la dignidad de las personas y las entidades.
- La excelencia: nuestra gestión y servicios están enmarcados con estándares de excelencia y calidad.
- Compromiso: estamos comprometidos con el cumplimiento de nuestros deberes, atendiendo los requerimientos internos y externos de manera oportuna y eficaz

Diagnostico

En el proceso de producción de la empresa Las Delicias del Dulce se identifica que el azúcar y la leche son los dos principales insumos pues representan casi un 70 %, debido al incremento del precio de dichos insumos, la situación financiera de la empresa no se encuentra en su mejor momento, pues, el precio del azúcar debido a los diferentes factores, aumento un 40% aproximadamente su precio, así mismo la leche presento un incremento en el precio de aproximadamente un 10%. Por otro lado, el envase utilizado para la producción experimenta variaciones en su precio ya que en algunas ocasiones este insumo es comprado en la ciudad de Cúcuta a distribuidores indirectos, lo que incrementa el precio en comparación con las compras

que se hace con los distribuidores directos en la ciudad de Bogotá DC, todo esto, perjudica de cierta forma el proceso de la empresa.

Otro factor importante que afecta la situación financiera de la empresa es el hecho de que durante el periodo de iniciación la empresa no lleva un análisis profundo de la rentabilidad que ha tenido durante el funcionamiento de esta, ya que no se conocen porcentajes exactos de cuanto ha sido la utilidad que se ha presentado, al ser las Delicias del Dulce una empresa de régimen simplificado, no realiza una contabilidad de los movimientos financieros que esta presenta pues este régimen no exige llevar contabilidad.

Las Delicias del Dulce cuentan con dos distribuidores principales que no son empleados directos de la empresa ya que uno de ellos trabaja para la casa del helado quienes se encargan de distribuir los productos en Cúcuta y su área metropolitana y el otro de los distribuidores adquiere el producto sin la marca propia de la empresa ya que este lo distribuye por la ciudad con su propia marca. Para estos intermediarios la forma de pago es flexible, es decir llevan los productos y van haciendo abonos de la factura lo cual se ha convertido en algo negativo para la empresa ya que estos aun cuentan con saldos pendientes de años anteriores.

Por otro lado, la empresa vende su producto a diferentes establecimientos como los son las charcuterías, las tiendas, los supermercados entre otros, así mismo se venden los productos a personas que se acercan directamente a las instalaciones ya que ahí se vende al detal y al mayor, esto ha generado que la empresa sea reconocida a nivel regional y cada vez más competitiva en el mercado.

Actualmente la empresa está presentando una disminución en la producción ya que no cuenta con proveedores suficiente de leche líquida que le permita responder con la demanda generada por los clientes, esto a su vez representa inseguridad por parte de los clientes que ya en

repetidas ocasiones desean adquirir productos que no están disponibles en el momento. Del mismo modo, la falta de organización financiera que presenta la entidad, se ve reflejada en el mal manejo que se le da a la distribución de los recursos.

Descripción Del Área De Trabajo

La empresa Las Delicias Del Dulce es una empresa de régimen simplificado dado el tamaño de la misma, por tal motivo, dicha empresa solo cuenta con el área financiera que se encarga no solo de las finanzas sino también de la parte administrativa de la empresa, así pues, dicha área vela por el buen funcionamiento de la empresa optimizando los recursos con el fin de aumentar las ganancias respondiendo de forma eficiente a la demanda del mercado.

Funciones Asignadas

Durante la pasantía se deberá realizar un acompañamiento al área financiera en el cual se deberá identificar las debilidades de esta área, analizando los ingresos y gastos, así como el análisis de la asignación en la distribución de los recursos, al mismo tiempo se realizará una investigación que permita conocer las oportunidades que tiene la empresa en el sector lácteo e implementar una estrategia que mantenga la competitiva y aumente las utilidades de la empresa.

Descripción Del Problema

El sector Lácteo está compuesto por una cadena de seis eslabones: los productores primarios, los encargados del acopio de leche cruda, los procesadores, los comercializadores de productos lácteo, el consumidor final y los proveedores de insumos y servicios son transversales

que impactan toda la cadena. (Colombia Productiva, 2021). Dicho sector es identificado como un sector importante y estratégico para el desarrollo productivo del país ya que Colombia es el cuarto país productor de leche en América Latina con un volumen aproximado de 6.500 millones de litros anuales, superado sólo por Brasil, México y Argentina. (PROEXPORT, 2011).

Por consiguiente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2008 crea Colombia Productiva que tiene como propósito ser uno de los brazos ejecutores de la Política Industrial del país, ayudando a la industria y sus empresas a producir más, con mejor calidad y mayor valor agregado, para que sea más productiva y competitiva, con la capacidad de responder a las exigencias de la demanda mundial. Colombia Productiva apoya a las empresas del país a través de convocatorias y programas que les permitió mejorar en indicadores que son importantes para aumentar la eficiencia en los procesos productivos como calidad, capital humano y productividad. (Mincomercio, 2021)

Por otra parte, Las Delicias del Dulce de Régimen Simplificado es una empresa familiar que desde el año 2012 participa activamente en el mercado, dicha empresa esta ubicada en la ciudad de Cúcuta, en el departamento de Norte de Santander, sus instalaciones se encuentran ubicadas en la Urbanización Tasajero. La empresa tiene como misión brindar productos de alta calidad que cumplan las expectativas de sus clientes y poder mantener gran rentabilidad para continuar con su funcionamiento. Esta empresa basa su actividad en la fabricación de productos derivados del lácteo, cuenta con tres líneas de productos principales que son: leche condensada, arequipe y dulces combinados.

Sin embargo, al ser una empresa pequeña, ha incurrido en el error de ocuparse más de la producción, es decir, que se busca producir cada vez más sin tener en cuenta los costos y sin tener en cuenta lo que sucede en el mercado y como esto puede afectar dicha producción. La empresa

actualmente presenta un índice de rentabilidad de 1, lo cual represente que la empresa no está generando utilidades y que los ingresos son de forma proporcional igual a los gastos. Así mismo, los acontecimientos vividos por causa del Covid-19 y del paro Nacional ocurrido en el año en curso, generaron para la empresa un impacto de forma negativa, ya que el precio de los insumos necesarios para la producción aumentaron de precio y se escasearon, esto a su vez provocó que la empresa tuviera un incremento en los precios de los productos que tienen en el mercado, poniendo en riesgo la competitividad de la misma.

Por otra parte, a lo largo del tiempo, la empresa ha presentado aumento en los gastos de producción debido a la falta de organización financiera ya que esta no cuenta con un proceso de inventario que le permita a la misma tener relación de los productos más vendidos, ni de los insumos necesarios para responder con la demanda del mercado, lo que ocasiona que la empresa haga compras de última hora incrementando gastos extras de domicilio y en algunas ocasiones aumento del precio inicial de compra esto a su vez ha generado inestabilidad por parte de los clientes ya que esto genera desconfianza en los mismos por la falta de productos existentes.

Por lo tanto, surge la necesidad de analizar factores externos que le permitan a la empresa asignar los recursos de forma eficiente y mantener una economía de escala para producir más con menos costos e invertir los recursos de forma más eficiente, aumentando el índice de rentabilidad y así mismo las utilidades, manteniendo al mismo tiempo la competitividad dentro del mercado.

Así mismo, el diseño de una estrategia de competitividad permitirá que la empresa no solo se ocupe de producir, sino que lo haga manteniendo estándares altos de calidad, al mismo tiempo, con dicha estrategia se responderá a las necesidades del cliente lo que le permitiría a la empresa aprovechar las oportunidades que brinda el sector en el que participa, manteniéndose activa en el mercado e incrementando el margen de utilidad y de ganancias.

Formulación Del Problema

¿Cómo diseñar una estrategia competitiva que posicione a la empresa Las Delicias Del Dulce frente a sus clientes y proveedores y aumente sus utilidades?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia competitiva que posicione a la empresa Las Delicias Del Dulce frente a sus clientes y proveedores y aumente sus utilidades.

Objetivos Específicos

Analizar el entorno de la industria láctea en la que participa la empresa Las Delicias del Dulce

Identificar los aspectos de competitividad que impactan la organización con el modelo de las 5 fuerzas de Porter

Definir las acciones competitivas que le permita a la empresa una mayor participación en el mercado objetivo y una reducción de costos de producción.

Justificación

Para Johnson y Scholes (1993), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados. Si las empresas

buscan un desempeño económico por encima de lo normal, la selección adecuada de la estrategia podría originarse sobre todo del análisis de las aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa. (Monge, 2010).

Por lo tanto, diseñar una estrategia competitiva permitirá que la empresa se posiciones frente a los competidores, así mismo se podrá maximizar el valor de las diferentes capacidades que la distinguen de la competencia creando valor para los compradores. Así pues, como lo define Porter (1985) la estrategia competitiva es aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. (Monge, 2010)

Por consiguiente, diseñar una estrategia competitiva para Las Delicias Del Dulce, le permitirá a la empresa subsistir en un entorno cambiante, también es posible que la organización rediseñe su cadena de valor, planteándose hacer las cosas de un modo completamente diferente a como las venía haciendo y a como hasta el momento lo hace la competencia, es decir, ser lo suficientemente creativo como para no amarrarse a formas preestablecidas. (Díaz Fernández, 2009).

Metodología

La finalidad de esta práctica empresarial, es diseñar una estrategia competitiva para la empresa Las Delicias Del Dulce del municipio de Cúcuta, que le permita a la misma alcanzar competitividad frente a sus clientes y proveedores para así aumentar sus utilidades. La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo fue por medio de un enfoque cualitativo ya que, el enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista,

interpretaciones y significados. El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico (Marshall, 2011 y Preissle, 2008). (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Para el desarrollo del trabajo, se recolectó información sobre el sector lácteo a través del análisis de información disponible y sobre cuáles son las oportunidades que este tiene dentro del mercado y como esas oportunidades impactan de forma positiva la organización en estudio, dicha información se recolecto haciendo un análisis de las estrategias actuales que implementa la empresa, la demanda que ha tenido en el mercado, las industrias relaciones, el entorno político, las condiciones de los factores, ya que es importante identificar como dichos factor influyen en la empresa tanto positivamente como negativamente.

Así mismo se recolectó información relacionada con las fuerzas de competitividad del mercado, que se basan según el análisis de Michael Porter, en cinco fuerzas principales que son, poder de negociación de los clientes, poder de negociación con proveedores, barreras de entrada y barreras de salida. Dicha información se obtuvo por medio del análisis de la documentación disponible en la empresa, así mismo, para determinar la influencia que tiene cada fuerza en la competitividad de la empresa, se realizó un acercamiento directo con los clientes y proveedores y así mismo se contó con la experiencia del representante legal de la empresa durante los años de funcionamiento de la mismas.

Finalmente, se establecieron criterios de competitividad teniendo en cuenta los resultados del análisis de cada fuerza de mercado y el análisis de los resultados financieros de la empresa, teniendo en cuenta los precios que los proveedores ofrecen, los gastos incensarios que presenta la empresa, los ingresos recibidos y el margen de utilidad actual que presente la empresa, con el fin

diseñar diferentes estrategias, teniendo en cuentas las fuerzas de mercado de mayor impacto en la empresa y que estas a su vez le permita a la misma ser más competitiva en el mercado, asegurando su permanencia y así mismos aumentar sus utilidades.

Marco Teórico

Antecedentes

Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación?, Ileana Díaz Fernández, 2009, La Habana, Cuba. Mucho se ha hablado sobre la cadena de valor como instrumento para identificar las fuentes de ventaja competitiva, de igual forma otros autores enfatizan en la necesidad de identificar, ante todo, los recursos, habilidades y capacidades únicas que posean las organizaciones, y que puedan ser fuentes de ventaja competitiva, de lo que se trata en este artículo es de analizar qué tan diferentes son estos enfoques respecto a la identificación de las fuentes de la ventaja competitiva y al mismo tiempo proponer un marco analítico que asuma criterios de ambos.

La estrategia competitiva de Porter en el sector industrial naciente de internet: un enfoque de marketing para la planeación comercial de tecnologías emergentes, Luis Alfredo Serna Hernandez, 2002, México. Dentro de los objetivos de la presente investigación, se encuentra Demostrar que las tecnologías de información, como Internet, son herramientas del proceso estratégico, no la estrategia en sí. Así mismo, Corroborar, de acuerdo a los antecedentes en el desarrollo de estrategias, que la combinación de una estrategia tradicional apoyada con tecnologías de información avanzadas, como Internet, generan un marco óptimo para la generación de ingresos.

También, Cuantificar el desempeño de Internet hoy en día en los negocios. En el plano de las tecnologías emergentes, Internet, como herramienta de tecnología de información, se ha convertido el último eslabón de su cadena evolutiva, y debe ser aprovechado en su potencial comercial a través de un enfoque mercadológico apropiado que revista la estrategia de la compañía. Finalmente, el enfoque de mercadotecnia, integrado a la estructura del plan comercial de la empresa, con la ejecución del mismo, con políticas en busca de resultados, proporcionará la dirección y el sentido en términos de operaciones prácticas.

Propuesta para el desarrollo de una nueva línea de producto para la empresa Banafruits S.A.S. Camila Correa Ruge Daniela Rodríguez Ortiz, 2016. Bogotá. D.C. El sector bananero gracias a su productividad y a la contribución en la generación de empleos directos es considerado uno de los sectores más importantes de Colombia, ante esto y luego de la visita realizada a la empresa Banafruits S.A.S dedicada a la producción de banano cavendish, el presente trabajo se realizó con el fin de identificar y realizar una propuesta de mejora a la empresa, para lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado nacional e internacional. Los objetivos establecidos para el trabajo fueron, Analizar el mercado potencial del aceite de palma, Añadir una nueva línea de producto a Banafruits S.A.S, Identificar la viabilidad de la ampliación del portafolio de productos a Banafruits S.A.S. El presente documento se ha realizado bajo el enfoque metodológico cualitativo mediante cuestionarios y entrevistas que se realizaron en la visita empresarial realizada en el mes de abril de 2016, donde se identificaron posibles puntos de mejora en la parte interna de la empresa. También se enunciarán los actores clave y los métodos de recolección de información que se usaron para desarrollar el presente trabajo.

Perdurabilidad a través de la competitividad: Proceso de planeación estratégica de Beca S.A. Gina Paola Cortes Agudelo, Sara Urrego Mayorga. 2016. Bogotá D.C. la problemática abordada en este proyecto será la planeación estratégica para mejorar los procesos internos, lograr mejores resultados, y ser competitiva y perdurable a través del tiempo. Como metodología se implementó las cinco fuerzas de Porter soportadas por plantillas que permitieron identificar las acciones que mejorarían la situación de la empresa y así dar un primer paso para la planeación estratégica. Entre los lineamientos identificados principalmente se encuentran la ampliación de la cartera de clientes, mejorar los acuerdos de pago y alianzas con proveedores, establecer un precio competitivo en el mercado, fortalecer el área de ventas y el área comercial, contar con información actualizada y en tiempo real, entre otros aspectos. Se concluye que el principal problema es la falta de planeación interna y que además es fundamental que se invierta en innovación y conocimiento para dar mayor valor agregado al cliente y a la vez superar sus expectativas. Se recomienda implementar la teoría de restricciones puesto que la implementación puede ser más eficiente y existiría una mejor proyección en el mercado, establecer estrategias de CRM dentro de la compañía y fomentar una cultura de cambio dejando de lado ciertas políticas que impiden la realización del objetivo.

Estudio De Análisis Sectorial Ergosourcing. Katty Alejandra Motavita Suaza, Yenny Yisel Lamus Pérez, Ivonne Milena Moreno Panesso. 2018. Bogotá D.C. El presente trabajo, consiste en diagnosticar y analizar el entorno micro y macro en donde se desenvuelve la empresa Ergosourcing; dedicada a la prestación de servicios en materia de salud y ergonomía, con el propósito de identificar oportunidades y amenazas para la empresa desde los principales indicadores y variables que permiten entender la dinámica y la tendencia del sector Salud en el

ámbito laboral. En este contexto, se identificaron principales problemáticas relacionadas con la falta de recursos económicos para el desarrollo e innovación de plataformas tecnológicas, la centralización de todos los procesos de la empresa está en cabeza de la gerente lo cual puede ser un riesgo al no delegar diferentes personas y áreas su conocimiento y su experiencia. Adicional a esto, no cuenta con una cadena de valor detallada para las actividades primarias y secundarias. Para el desarrollo de este trabajo se emplearon varias metodologías, inicialmente un instrumento de gran utilidad fue la matriz PESTEL, la cual permitió identificar las diferentes variables del entorno en el que se encuentra inmersa la organización. En esta matriz se analizaron factores externos en el aspecto político, económico, social, tecnológico, económico y legal y su impacto en Ergosourcing. Los resultados de esta matriz proveen una visión del macroentorno que afectan directa o indirectamente a la organización por lo que los resultados permiten evidenciar oportunidades y amenazas. Por consiguiente, esta matriz se complementó con una matriz DOFA y con el modelo del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Plan De Negocio: Spa En El Área De Fusagasugá. Karen Tatiana Vergara Montañez, Claudia Marcela Zuluaga Orjuela. 2017. Bogotá D.C. El presente trabajo, tiene como propósitos, mantener la línea sostenible del municipio. Es por ello que se desarrollará la actividad con habitantes del lugar, especialmente mujeres, las cuales se espera sean incluidas en las actividades productivas del municipio, pues según el Programa de Gobierno 2012 – 2015 de Fusagasugá del Alcalde Carlos Daza, una de sus metas es “promover la vinculación femenina tendiente a mejorar su calidad de vida” (p.10), como también lo es “gestionar la promoción de la capacitación y educación a la mujer para el desarrollo económico, social y productivo” (p.10). Así mismo, se quiere llevar a cabo el proyecto para promover las metas propuestas por el alcalde, las cuales hacen

referencia a la generación de nuevas empresas y sus consecuencias, pues refiriéndonos al Programa de Gobierno (2012), se busca incentivar la creación de nuevas empresas, que generen competitividad y nuevas oportunidades de empleo, y adicionalmente, que fortalezcan el desarrollo económico del municipio.

La Función Financiera En Las Micros, Pequeñas Y Medianas Empresas, Del Municipio De Riohacha. Edgar Bonilla Blanchar, Edwin Cardeño Portela, Noralbis Cardeño Portela. 2015. Riohacha. El estudio estuvo orientado a analizar y describir cómo opera la función financiera en las micros, pequeñas y medianas empresas del municipio de Riohacha. Metodológicamente se tipificó como un estudio descriptivo, de campo, no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 11.656 micros, 74 pequeñas y 9 medianas empresas, aplicándose un muestro sistemático para las micro y pequeñas empresas y un censo para las medianas, arrojando una muestra de 443 negocios, de los cuales 372 son micro, 62 pequeñas y 9 medianas empresas. Fue aplicado un cuestionario, contentivo de 41 preguntas, con una escala de dos opciones de respuestas. Para la validez, se utilizó el juicio de expertos. Como conclusiones se observó una alta informalidad en las microempresas, que a diferencia de las pequeñas y medianas deben corregir para acceder a los mercados financieros. De igual forma, es manifiesta la falta de una estructura financiera, exponiéndose a situaciones de riesgo eventuales, lo cual se observó con menor frecuencia en las pequeñas y medianas.

Análisis del Potencial Competitivo del Bioetanol en Colombia: un enfoque desde las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Alejandro Ramirez Velasquez, Iván Alonso Montoya R, Alexandra Montoya Restrepo. 2012. El presente documento busca, a partir del mencionado modelo porteriano, analizar la situación competitiva de esta industria y evaluar sus posibilidades en el país. De igual forma, propone una metodología de evaluación a partir de un panel de expertos (académicos y empresarios) que permite calificar las diferentes fuerzas. La conclusión más significativa es que los resultados arrojados por el análisis Porter-Likert del sector industrial de la producción de bioetanol muestran que la industria es atractiva y competitivamente rentable para las empresas interesadas. La industria del bioetanol muestra un panorama favorable para incursionar debido a la creciente demanda y a los beneficios otorgados por el Estado.

Análisis de competitividad de los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás basado en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. Jennifer Alexandra Franco Torres, Wenddy Dayhanna González Leal. 2016. El presente proyecto está basado en el modelo formulado por el economista Michael Porter con el cual se analizó si la Universidad Santo Tomás está implementando en sus procesos de gestión académica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de ser competitiva en el mercado, para esto se implementó el método de investigación cualitativa, ya que se describe un modelo, en este caso sería comprobar si están establecidas las Cinco Fuerzas de Porter por medio de entrevistas dirigidas a una muestra específica de personas que intervienen en el proceso, con el fin de construir respuestas para llegar a un análisis específico de la medición competitiva de los procesos de gestión académica.

Modelo Integral De Una Zona Franca Permanente Para La Ciudad De San José De Cúcuta Como Una Atracción Para La Inversión Extranjera Directa (LED). Lineira Arias Rodríguez. 2016. En el presente trabajo, se tomó la idea de crear una estrategia a través de un motor de crecimiento, este motor es un nuevo modelo de Zona Franca Integral permanente para la ciudad de Cúcuta, para lo cual realizaron entrevistas a la Zona Libre de Colón en Panamá, que es una de las Zonas Francas más grande y más competitiva hasta hoy en Latinoamérica.

Marco normativo

En razón a diversos estudios se destaca la importancia de las pequeñas y medianas empresas dentro de la economía nacional principalmente por su alta participación dentro de los sectores comerciales en Colombia, lo cual se ve representado por la gran cantidad de empresas de este tipo que existen actualmente en el país. En consecuencia, son muchas las circunstancias que rodean el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas y en este sentido se debe destacar que muchas de ellas tienden al fracaso si no cuentan con un trabajo detallado por parte de la gerencia. En el mismo sentido, se destaca que en el caso de Colombia se ha incrementado el interés del gobierno por generar escenarios de apoyo a este tipo de organizaciones con el fin de fortalecer sus estructuras (CAMARGO, 2017).

Por lo tanto, la Ley 1253 del 27 de noviembre del 2008, por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones, establece en cuanto a la importancia de la productividad y competitividad, que el desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva, lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la

población. Así mismo, el Gobierno Nacional velará porque la formulación y ejecución de políticas y programas que tengan impacto en la productividad y competitividad se desarrolle mediante la adecuada coordinación de las entidades del sector privado, la academia y el sector público y definirá indicadores que midan su evolución a nivel nacional y regional.

Por otra parte, el Decreto 1475 del 06 de mayo del 2008, por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2828 de 2006 y el Decreto 061 de 2007 para incluir al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como miembro de la Secretaría Técnica de la Comisión Nacional de Competitividad y como Coordinador Nacional de las Comisiones Regionales de Competitividad. Establece que, el Gobierno Nacional, en coordinación con las autoridades departamentales y por recomendación de la Comisión Nacional de Competitividad, promoverá la creación de comisiones regionales de competitividad, cuya composición reflejará la adecuada participación de los principales actores sociales de la región. Las comisiones regionales de competitividad formarán parte del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y sus delegados podrán ser convocados a las sesiones de la Comisión Nacional de Competitividad por el Alto consejero Presidencial para la Competitividad y la Productividad.

Del mismo modo, el Decreto 2828 del 23 de agosto del 2006, por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones, determina que, El Sistema Administrativo Nacional de Competitividad es el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones públicas y privadas que prevén y promueven la puesta en marcha de una política de productividad y competitividad. Así mismo, coordinará las actividades que realizan las instancias públicas y privadas relacionadas con la formulación,

ejecución y seguimiento de las políticas necesarias para fortalecer la posición competitiva del país en los mercados interno y externo.

Por otra parte, en el documento Conpes 3527 de 2008, Política Nacional De Competitividad Y Productividad, desarrolla los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad (PNC) aprobados por la Comisión Nacional de Competitividad (CNC) el pasado 13 de julio de 2007. La Comisión estableció los siguientes cinco pilares para la política de competitividad: (1) desarrollo de sectores o clusters de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) formalización empresarial y laboral, (4) fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

Del mismo modo, el documento Conpes 3439 de 2006, Institucionalidad Y Principios Rectores De Política Para La Competitividad Y Productividad. Este documento presenta a consideración del Consejo Superior de Política Económica y Social (CONPES) los principios rectores de política y las bases para el desarrollo de una nueva institucionalidad para la competitividad y productividad, ajustada a los nuevos desafíos que enfrenta Colombia: (i) la agresiva estrategia de integración comercial que adelanta el país; (ii) las acciones surgidas como resultado de la Agenda Interna para la productividad y la competitividad; y (iii) la formulación de metas estratégicas de mediano y largo plazo expuestas en el ejercicio Visión Colombia II Centenario: 2019.

De igual forma, el documento Conpes 3668 del 2017, Informe De Seguimiento A La Política Nacional De Competitividad Y Productividad Ley 1253 De 2008. La Ley 1253 de 2008 establece la obligación de presentar al final y al inicio de cada administración un informe sobre el estado de avance de la competitividad nacional. El presente documento da cumplimiento a dicho

mandato y somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES- el resultado del seguimiento a la Política Nacional de Competitividad y Productividad establecida en el Documento CONPES No. 3527 en junio de 2008.

La importancia de la competitividad puede observarse en su relación positiva con el crecimiento económico a largo plazo. Un país puede considerarse competitivo cuando logra manejar sus recursos y competencias de manera que, además de aumentar la producción de sus empresas, mejora la calidad de vida de sus ciudadanos (IMD, 2012). De acuerdo con una definición estándar de la Unión Europea (2001), la competitividad, a nivel regional y nacional, es la capacidad de un determinado país o región de generar mayores tasas de crecimiento y empleo de manera sostenible. (Medeiros, Godoi, & Teixeira Camargos , 2019)

Desarrollo

Analizar el entorno de la industria láctea en la que participa la empresa Las Delicias del

Dulce

Sector Lácteo en Colombia

Producción 2018: 7.358 millones de litros, con un aumento del 0.87% frente al 2017. En 2019, la producción fue de 6.829 millones de litros presentando una notable disminución frente al año 2018. El precio del litro de leche cruda a nivel nacional mostró una tendencia al alza, iniciando en 2018 y acentuándose durante el año 2019, lo anterior como respuesta a una contracción de la oferta primaria frente a un crecimiento en la demanda.

Tabla 1 Indicadores del Sector Lácteo 2020 en Colombia

Participación Sector Agropecuario en el PIB Nacional	6,20%
Participación del PIB Pecuario en el PIB Nacional	1,60%
Participación del PIB Pecuario en el PIB Agropecuario	25,2%
Participación de leche en el PIB Pecuario	36,7%
Productores	400.000
Productividad láctea 2019 (litros/vaca/día)	4,54%
Producción total de leche año 2019 (millones de litros)	6.829
Acopio formal de leche 2019 (millones de litros)	3.171
Inventario (Cabezas de ganado en producción de leche)	4.121.731
Producción diaria 2019 (millones de litros de leche)	18,7
Precio promedio leche 2019 (incluye bonificaciones voluntarias)	\$ 1.149
Precio promedio leche 2019 (sin bonificaciones voluntarias)	\$ 1.062
Empleos generados	700.000
Informalidad	43%

Fuente: Indicadores del sector lácteo en Colombia. MADR 2020

Estrategia De La Empresa

Las Delicias Del Dulce, es una empresa que basa su estrategia en los precios, puesto que busca mantener precios bajos en el mercado sin superar los precios de la competencia, sin embargo, la poca gestión que se tiene en la reducción de costos, ha ocasionado que la empresa no genere un muy buen índice de rentabilidad, lo que ocasiona una baja utilidad. Por otra parte, las compras de los materiales necesarios para la producción como lo es el envase de los productos, han generado un incremento de costos que alejan a la empresa de su estrategia inicial que es mantener precios bajos, ya que la compra de estos se hace semanalmente y a través de intermediarios, lo cual hace

que el costo del producto aumente hasta un 50% de su precio inicial. Por otro lado, la empresa no ha aprovechado el gran potencial que el internet y las redes sociales tienen en el tiempo actual, puesto que la comercialización de sus productos no se basa en este medio, sino que se hace de la forma tradicional, la de tener contacto directo con los clientes.

Por otro lado, la empresa aprovecha iniciativas que surgen de entidades gubernamentales, como lo fue adoptar el sello de compra lo nuestro, este sello es presentado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Colombia Productiva, dicho sello busca facilitarle al consumidor la identificación de productos y servicios producidos por empresas colombianas o instaladas en Colombia, lo cual le dará un impulso a la empresa en términos de competitividad.

La Demanda Del Mercado

El consumo de los productos derivados del lácteo como lo son el arequipe y la leche condesa, son productos que no faltan en los pequeños y grandes negocios dedicados a la confitería, así mismo, la demanda de estos productos se da por la variedad de panaderías y heladerías existentes en la ciudad como lo es también la existencia de emprendimientos dedicados a la repostería. Las Delicias del Dulce, es una pequeña empresa que desde sus inicios ha ido creciendo en la venta de sus productos, esto se debe a la buena confianza que ha generado en los consumidores, a la buena calidad de sus productos y a los precios bajos que ofrece en el mercado.

Industrias Relacionadas

El sector lácteo, ha sido un sector que, según Colombia productiva, tiene grandes oportunidades de negocio, en función de un importante mercado interno, estas oportunidades se abren gracias a las características geográficas, su luminosidad anual (sol todo el año),

disponibilidad de pasturas y vocación agroindustrial que tiene el país. Así pues, se reconoce la existencia de diferentes industrias dedicadas a la creación de chocolate, queso, yogur, suero, entre otros, siendo estos productos derivados del lácteo.

Así pues, Las Delicias del Dulce, a nivel nacional se enfrenta a competidores como Alpina, Colanta, Nestlé, entre otros y así mismo, de forma local, cuenta con competidores directos como lo son, Andinito, La frontera, La sabana, Nona Pepa, Nutrinat siendo esta una de las más demandadas del mercado, entre otras marcas quienes son las industrias relacionadas del mercado actual.

El Entorno Político

Dentro de las industrias colombianas, el gobierno juega un papel importante ya que las decisiones que estos tomen, pueden impactar positiva o negativamente una industria. Para las Delicias Del Dulce, la propuesta sobre el etiquetado nutricional en los alimentos envasados, podría llegar a poner en riesgo las ventas de los productos, ya que proporcionar información sobre el alto contenido de azúcar que contienen los productos pueden llegar a influir en la decisión de compra de los consumidores. Así mismo, la ley de comida chatarra en la cual se impulsa que los alimentos altos en sodio, grasa y azúcar lleven un sello frontal de advertencia, puede impactar de forma negativa la comercialización de los productos.

Condiciones De Los Factores

Mantener los factores de producción se ha convertido en un reto constante para la empresa, ya que dentro de estos se basa el buen funcionamiento de la misma y así la permanencia en el mercado. La empresa se encuentra en un proceso de mejoramiento de la infraestructura ya que se requiere mejorar las instalaciones para recibir el registro INVIMA otorgado por el Instituto

Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Dicho registro permitirá que la empresa sea más competitiva en el mercado ya que contara con la aprobación de entidades encargadas de velar por la buena manipulación de los alimentos.

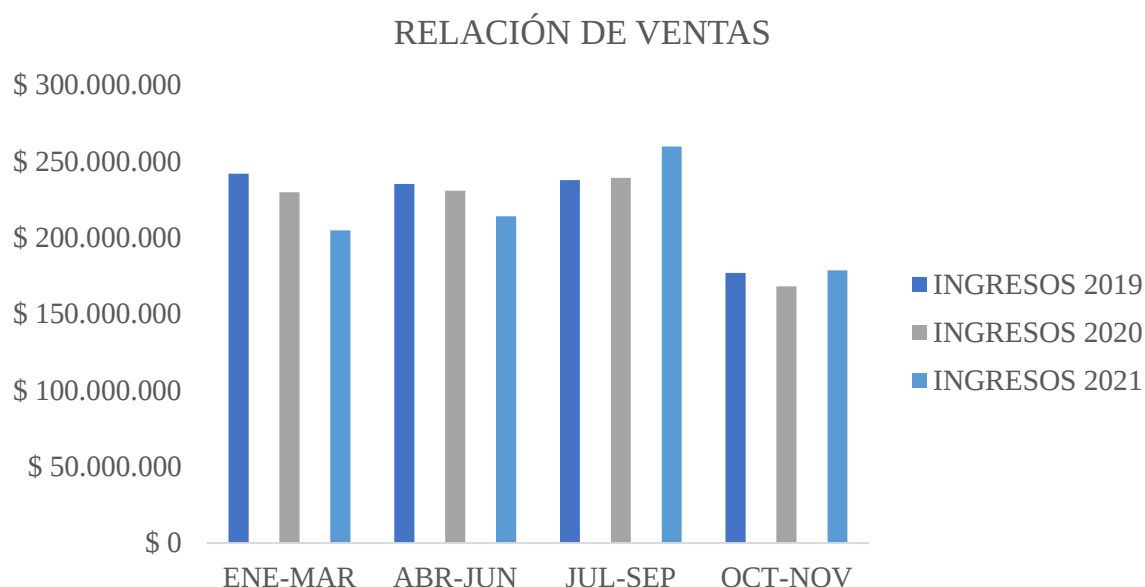
Del mismo modo, si la empresa quiere asegurar su permanencia en el mercado, deberá optar por organizar la capacidad empresarial de la misma, ya que no solo basta con mantener un proceso de producción adecuado y factible, sino que también es necesario mantener estrategias de competitiva que surgen del análisis de rentabilidad que genere la empresa, para ello se debe contar con una buena administración financiera que vele por la utilidad y rentabilidad empresarial.

Por otra parte, un tema que ha afectado directamente la producción de la empresa ha sido las circunstancias ocasionadas a causa de la epidemia mundial del COVID-19, debido a la contingencia sanitaria vivida en el año 2019 y a la estricta cuarentena que esto conllevó, diferentes establecimientos comerciales como heladerías, reposterías, tiendas, supermercados y demás, se vieron obligados a cerrar afectando de forma directa las ventas de la empresa, pues para el segundo semestre del año 2019, las ventas disminuyeron un 30 % en comparación con el mismo trimestre del año anterior.

Otro suceso que ha afectado de forma negativa la empresa, fue el Paro Nacional que dio inicio el 28 de abril del 2021, ya que durante este acontecimiento se vio afectada la movilidad de materias primas como lo fue el del azúcar ocasionando un incremento del precio de dicho insumo de hasta un 30% con una variación constante, lo que llevaba a que los precios de los productos variaran en poco tiempo.

1 Grafica

Ingresos durante el periodo del 2019 al 2021



Fuente: Datos expresados en pesos colombianos. Elaboración Propia

En la gráfica anterior, se muestran los ingresos obtenidos por la empresa en los diferentes trimestres del año durante los periodos del 2019 al 2021. En Dichos periodos se muestra la variación que presento la empresa dada la contingencia mundial del Covid-19, lo que significó para la empresa una reducción en las ventas y por tanto una disminución de los ingresos. Por otro parte, en el trimestre de Jul-Sep, se ve un aumento significativo para el año 2021 en comparación del trimestre anterior, esto no se debe precisamente a un aumento en la ventas sino que ha sido resultados de las afectaciones presentadas por paro nacional de dicho año, pues los acontecimientos vividos llevaron a un incremento en los precios de los insumos y por ende un aumento en el precio de los productos de la empresa, sin embargo, esto refleja que la empresa se mantiene competitiva

en el mercado, ya que el aumento en el precio de los productos no significo una disminución en las ventas si no que estas se mantuvieron estables.

Por otra parte, otro insumo importante para la producción de la empresa es la leche líquida y que a su vez se está convirtiendo en una gran desventaja para la empresa ya que este aumento el precio en un 5% debido a la aparición de nuevas industrias dedicadas a la fabricación de queso que ha surgido recientemente, las cuales demandan gran cantidad de leche líquida. Lo anterior ha ocasionado que la empresa reciba menos Litros de leche y por ende produzca menos cantidades generando poca respuesta a la demanda de los clientes, esto genera de alguna forma un impacto negativo en la competitividad de la empresa.

Identificar Los Aspectos De Competitividad Que Impactan La Organización Con El Modelo De Las 5 Fuerzas De Porter

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS: La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos ingresos en el sector, el Poder negociador de los clientes, el Poder negociador de los proveedores. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. (Porter M. , 1997)

A continuación, se presenta la identificación de las cinco fuerzas de competitividad para la empresa Las Delicias Del Dulce. Para esto, se tuvo en cuenta el nivel, alto, medio alto, medio bajo y bajo, para clasificar los factores influyentes de cada fuerza, los cuales fueron estudiadas para poder posicionarlos teniendo en cuenta la operación propia de la empresa Las Delicias Del Dulce. La colaboración del señor, Jesús Rodríguez (Representante legal de la empresa) ha sido de gran ayuda para que las posiciones marcadas en cada uno de los factores sean mucho más aproximadas a la realidad que enfrenta la empresa en la actualidad. El resultado de cada una de las siguientes tablas es de gran utilidad para identificar como afecta cada una de las fuerzas a la compañía, brindando una aproximación más clara para establecer una estrategia que permita que Las Delicias Del Dulce sea una empresa más competitiva dentro del sector en el cual compite a diario.

Tabla 2 Fuerza 1

Poder de negociación de los clientes	A	MA	MB	B
Concentración de número de clientes versus número de compañías.	x			
Posibilidad de negociación, especialmente en aquellos sectores de costes fijos elevados		x		
Alto volumen de compra.	x			
Costes o facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa.	x			
Disponibilidad de información por parte del comprador.				x
Total	3	1	0	1

Fuente: Elaboración propia

En la primera fuerza, se identifica que la concentración del número de clientes tiene un nivel alto frente al número de compañías existentes en el mercado, es decir que los compradores influyen en los resultados, siendo estos una gran fuerza en industrias de costes fijos elevados. Así pues, los compradores invierten los recursos necesarios para comprar a un precio favorable. Por otra parte, los compradores no poseen información completa sobre la demanda, precios de mercado reales ni de los costes del proveedor lo que hace que la ventaja negociadora sea baja. Así pues, los compradores compiten en el sector, impulsando la baja de precios, haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Tabla 3 Fuerza 2

Poder de negociación con proveedores	A	MA	MB	B
Concentración de número de proveedores versus el número de empresas.		x		
El volumen de compra	x			
La cantidad de materias primas sustitutas que existan.		x		
Los costes que implicaría cambiar de materias primas.		x		
Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.			x	
Total	1	3	1	0

Fuente: Elaboración propia

En la segunda fuerza, se identifica que los proveedores venden a diferentes sectores industriales por lo tanto la empresa no representa un porcentaje importante en las ventas de sus proveedores, por ello, los proveedores están más inclinados a ejercer su poder. Por otra parte, las

condiciones de los proveedores están fuera del control de la empresa, lo que afecta la competitividad de la misma.

Tabla 4 Fuerza 3

Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes)	A	MA	MB	B
Economía de escala.				x
Diferencias de producto en cuanto a propiedad.		x		
El valor de la marca.			x	
Los requerimientos de capital.		x		
El acceso a la distribución.			x	
Total	0	2	2	1

Fuente: Elaboración propia

En la tercera fuerza, se identificó que, las empresas relacionadas, no alcanzan un nivel de costes más bajo. Por otra parte, la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, así mismo, las empresas establecidas tienen identificación de marca sin embargo los clientes buscan frecuentemente precios bajos. Por otro lado, los competidores existentes no tienen lazos con los canales de distribución basados en antiguas relaciones.

Tabla 5 Fuerza 4

Barreras de salida (productos sustitutivos).	A	MA	MB	B
Propensión del comprador a sustituir.				x
Precios relativos de los productos sustitutos.			x	
Coste o facilidad de cambio del comprador.			x	
Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.				x
Disponibilidad de sustitutos cercanos.			x	
Total	0	0	3	2

Fuente: Elaboración propia

En la cuarta fuerza, se identificó que, los productos sustitutos, no constituyen una amenaza para la competitividad de la empresa, ya que la sustitución no se puede hacer con facilidad, por lo tanto, no se siente amenazas de tendencias que mejoren el desempeño y precio de los sustitutos.

Tabla 6 Fuerza 5

Rivalidad entre los competidores	A	MA	MB	B
Poder de los competidores.			x	
Poder de los proveedores.		x		
Crecimiento industrial.			x	
Sobrecapacidad Industrial.			x	
Diversidad de competidores.		x		
Total	0	2	3	0

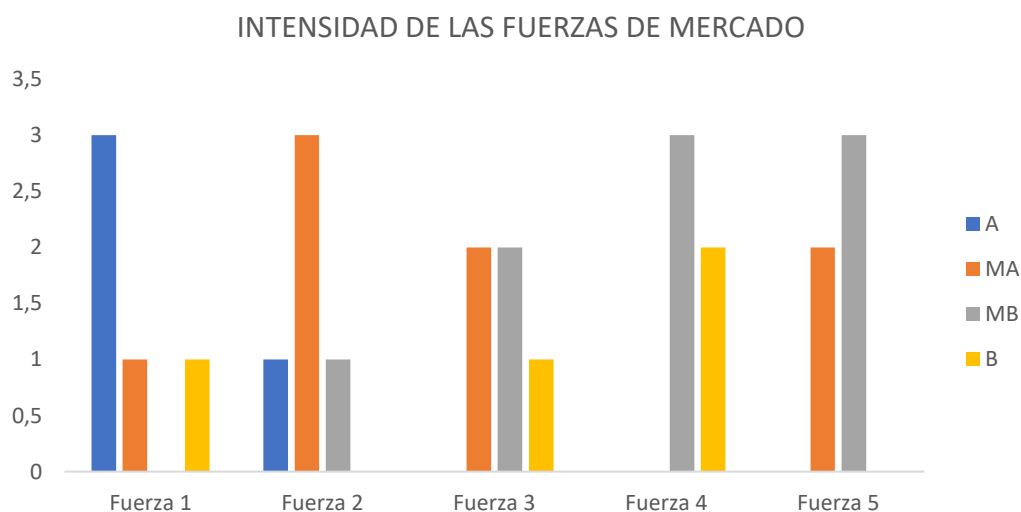
Fuente: Elaboración propia

En la quinta fuerza, se identificó que, el entorno en el que participa la empresa está dominado por pocas empresas, por lo tanto, se puede mantener un liderazgo en precios. Así pues, el crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia sea fuerte, con el fin de conseguir una mayor participación en el mercado por parte de las empresas que buscan la expansión. Los competidores, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro, así pues, las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden estar equivocadas para otros.

A continuación, se presenta el gráfico que relaciona la intensidad de cada una de las fuerzas de Porter, resultado que permite analizar e identificar las oportunidades y las amenazas a la hora de plantear cualquier estrategia.

2 Grafica

Relación de las cinco fuerzas de mercado



Fuente: Relación de las fuerzas de mercado. Elaboración Propia

Como se puede observar en los resultados anteriores, la fuerza que más afecta a la compañía en términos de competitividad, es el poder de negociación de los clientes y esto se debe de cierta forma a la presencia de diferentes empresas que operan de forma muy similar con gran capacidad

de oferta, lo cual les permite a los clientes tener más opciones a la hora de decidir por medio de qué empresa quieren adquirir sus productos, por lo tanto, es necesario que la empresa plantee una estrategia que le permita ofrecer precios asequibles a los clientes y mantener la competitividad en el mercado.

Por otra parte, se identifica que, los proveedores tienen en su poder al mercado, la fuerza de los proveedores es también muy alta ya que estos pueden ofrecer sus productos a diferentes industrias generando gran cantidad de competidores dentro de un mismo mercado y esto les facilita jugar con los precios perjudicando de cierta forma la competitiva de la empresa, por tal motivo se hace necesario crear una estrategia que le permita a la empresa tener relaciones con los proveedores que mantengan su permanencia en el mercado.

Definir las acciones competitivas que le permita a la empresa una mayor participación en el mercado objetivo y una reducción de costos de producción.

Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector ó sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. (Porter M. , 1997).

Por lo tanto, teniendo en cuenta los resultados de las fuerzas de competitividad analizadas, se proponen las siguientes estrategias que le permitan a la empresa ser más competitiva y mantener índices altos de utilidad, así mismo, la empresa podrá cumplir los objetivos y metas planteados para asegurar su permanencia en el mercado maximizando todo el valor que la distingue de sus competidores y así mismo crear valor para los compradores. Así pues, se busca establecer una posición provechosa contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector al que pertenece la empresa.

Tabla 7 Estrategia para la primera fuerza de competitividad

Fuerza 1: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	
ESTRATEGIA	Para ello la empresa debe:
Implementar una ruta de reparto que le permita a la empresa llegar a más clientes y posicionarse como una marca más reconocida en el mercado Tiempo para implementar estrategia: cinco meses	• Realizar un estudio de mercado que le permita a la empresa conocer los puntos de mayor concentración en los diferentes sectores de la ciudad como lo son los supermercados, las charcuterías, las pequeñas tiendas, entre otros, en los que la marca recibirá una buena respuesta de demanda. • Contratar un impulsador de ventas que visite los diferentes establecimientos

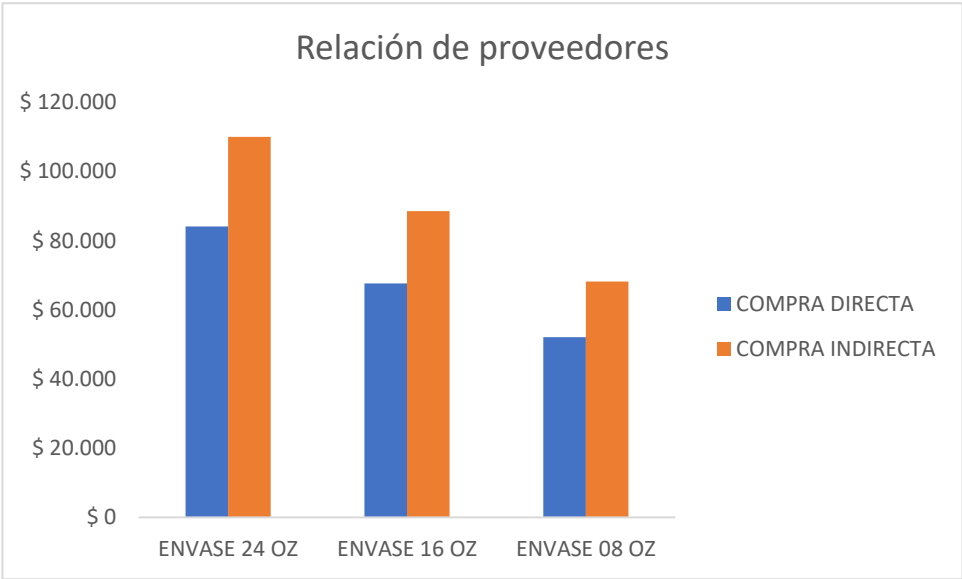
	comerciales de la ciudad, como lo son las tiendas y supermercados de los diferentes barrios, llevando un catálogo de productos con precios rentables para los comprados y que generen utilidad en la empresa. Se sugiere que para los clientes que compren al menos una caja de cada producto (cada caja corresponde a 30 unidades de las presentaciones de 1000 gr, 900 gr, 500 gr, 400 gr y 250 gr, 20 unidades de la presentación de 2.200 gr y 10 unidades de las presentaciones de 5000 gr) obtendrá un porcentaje de ganancia del 10 % Para los clientes que compren menos de una caja de cada producto pero que corresponda a la mitad de la caja obtendrá un porcentaje de ganancia del 5 % • Adquirir un vehículo de carga como los son las van, con placas públicas, que le
--	--

	facilite la distribución de los productos en diferentes sectores de la ciudad. Dada la capacidad económica de la empresa, se puede adquirir un vehículo de segunda que se encuentre en buenas condiciones, los gastos incurridos con el vehículo se podrán respaldar con los ingresos de los nuevos clientes obtenidos en la ruta implementada.
Implementar la fijación de precios en el mercado, que le permita a la industria mantener una estabilidad en los precios y generan más confianza en los clientes. Tiempo para implementar estrategia: Tres meses	• Realizar un análisis de costos para determinar el precio adecuado de cada producto, dicho análisis se puede realizar por medio del programa de Excel, teniendo en cuenta los costos fijos, los costos variables y el margen de ganancias que se desea obtener, los resultados obtenidos en el análisis permitirán conocer el precio de cada producto para mantenerse competitivo en el mercado. • Determinar el margen de utilidad que podrán obtener los distribuidores de los

	productos, para estos se debe establecer la cantidad mínima de productos que se deben adquirir para recibir un porcentaje de ganancias, lo cual se puede llevar por medio de un catálogo de productos que le puedan presentar a las personas interesadas en distribuir y vender los productos en mercado manteniendo el precio establecido por la empresa.
--	---

Fuente: Elaboración propia

3Grafica



Fuente: Datos expresados en pesos colombianos. Elaboración propia.

En la anterior gráfica, se relaciona el impacto que tienen los proveedores en la empresa, los resultados de las barras naranjadas son los precios en los que compra la empresa a proveedores locales que son al mismo tiempo proveedores indirectos, por otro lado, las barras azules reflejan el precio de compra de proveedores nacionales que serían proveedores directos. En el grafico se identifica que los costos se reducen hasta un 30 % si la compra se hace a los proveedores directos, lo que le permitiría a la empresa aumentar sus utilidades.

Tabla 8 Estrategia para la segunda fuerza de competitividad

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	
ESTRATEGIA	Para ello la empresa debe:
Reducir los costos de producción para que la empresa pueda mantener precios bajos en el mercado y así conservar la fidelidad de los clientes. Tiempo para implementar estrategia: tres meses	• Es necesario que la empresa lleve un control más estricto de los movimientos tanto de venta como de compra, así mismo se debe llevar un inventario de la producción y los insumos existentes para mejorar la gestión. Dicho proceso, se puede llevar por medio del software de contabilidad alegra, el cual permite llevar de forma más organizada que le permitirán a la empresa tomar decisiones de manera más acertada ya que dicho software

	sirve como herramienta para analizar de dónde vienen y los mayores ingresos y para donde van los mayores gastos, y que no significa un gran gasto para la empresa, este puede verse como una gran inversión. • Cambiar proveedores de envase le permitiría a la empresa reducir los costos ya que proveedores como Icoplast y Mariplas son intermediarios que varían los precios hasta en un 31%, si la empresa compra los productos directamente con Ajover que es la empresa líder en productos de empaque, podrán disminuir los costos de producción, es necesario que la empresa establezca fechas de compra mensuales que le permitan tener disponibilidad de los insumos en el inventario. • Se hace necesario que la empresa lleve un presupuesto mensual en el que pueda identificar los ingresos que
--	--

	recibe y al mismo tiempo los gastos, esto permitirá que la empresa pueda disponer de los recursos de la mejor forma y en los tiempos requeridos. Un presupuesto se puede elaborar de forma sencilla y completa en la plataforma de Excel, se pueden incluir graficas que muestre cuales son los principales gastos y cuál es la capacidad de ahorro que tiene la empresa para futuras inversiones.
Implementar una ruta de compra directa de leche líquida, ya que esta es una de las materias primas principales para la producción. Tiempo para implementar estrategia: 1-2 años	• Elaborar un plan de aprovisionamiento de leche cruda en el cual se pueda establecer una ruta de compra directa de leche en los municipios de Sardinata, el Zulia, Puerto Santander, Bochalema, siendo los municipios más cercanos. • Establecer relaciones con los productores de leche cruda e iniciar diálogos de negociación que permitan establecer contratos de compra con

	precios que favorezcan tanto a los productores como al comprador que en este caso sería la empresa. Dichas negociaciones le permitirán a la empresa adquirir de forma más eficiente la leche líquida que ha sido uno de los insumos que han afectado la producción de la empresa dada la gran competencia que se tiene en este insumo. • Dadas las condiciones estructurales de la empresa, lo más adecuado para iniciar una ruta de recogida es el alquiler de un camión pequeño de carga con capacidad suficiente para transportar la cantidad de cantaras que se recojan para la producción diaria.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos. (Monge, 2010)

Por lo tanto, realizar un análisis del entorno en el que participa la empresa, fue de gran ayuda, ya que por medio de este análisis se logró identificar la posición que tiene el sector lácteo en Colombia y cuáles son las oportunidades que este brinda para las empresas que participan en dicho sector, de igual forma, se logró conocer las estrategias actuales que mantiene la empresa y que su vez reflejaron la necesidad de ser reforzadas para mantener una mayor competitividad, del mismo modo, identificar la demanda del mercado y las industrias que están relacionadas, permitieron obtener un panorama más claro de los retos que enfrenta la empresa al momento de competir y los retos que debe asumir la empresa para responder al entorno político que rodea las industrias colombiana.

Por consiguiente, los diferentes factores que hacen parte del entorno sectorial en el que participa la empresa, son importantes al momento de analizar las fuerzas de competitividad, pues la claridad en cada factor permitió analizar de forma coherente las fuerzas de competitividad y como estas generan de algún modo un efecto positivo o negativo la hora de competir. Por otra

parte, el impacto que tuvieron los acontecimientos vividos por la contingencia a nivel mundial por el Covid-19 y lo ocurrido en el país por el paro nacional, reflejaron que la empresa puede ser muy competitiva en el mercado ya que dichos acontecimientos afectaron de alguna forma las ventas de la empresa, sin embargo, esta aún conserva su permanencia en el mercado.

Por otra parte, dentro de los aspectos de competitividad que impactan la empresa teniendo en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se identificó por medio de un análisis de cada fuerza, que para la empresa la fuerza que más afecta la compañía en términos de competitividad, son, el poder de negociación de los clientes puesto que estos tienen gran capacidad de oferta y pueden obtener cierta influencia en las decisiones que pueda tomar la empresa en términos de precios, afectando del algún modo la competitividad de la misma en el mercado.

Del mismo modo, se identifica que la segunda fuerza que más impacta la compañía en términos de competitividad, es la fuerza de los proveedores, pues estos, en el entorno en el que participa la empresa, tienen en su poder al mercado, ya que, pueden ofrecer sus productos a diferentes industrias generando gran cantidad de competidores dentro de un mismo mercado y esto les facilita jugar con los precios, perjudicando de cierta forma la competitiva de la empresa. Por otra parte, las fuerzas de, Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes), Barreras de salida (productos sustitutivos) y Rivalidad entre los competidores, no impactan de forma negativa, ya que estas actualmente no afectan la competitividad de la empresa, pues los resultados obtenidos fueron bajos, lo que indica que la empresa tiene cierta ventaja en dichas fuerzas.

Finalmente, las estrategias planteadas se determinaron teniendo en cuenta el análisis de cada fuerza, pues cada estrategia que se estableció, busca responder de forma eficiente a las necesidades que mostro la empresa en las dos fuerzas que más afecta la competitividad, pues es necesario que cada estrategia fortalezca la competitividad de la empresa para que esta pueda

mantenerse en el mercado con buenos resultados y una buena gestión que le permita con el paso del tiempo, aumentar la competitividad al mismo tiempo que aumenta las utilidades de la misma.

Bibliografía

Correa Ruge, C., & Rodríguez Ortiz, D. (2016). *Propuesta para el desarrollo de una nueva línea de producto para la empresa Banafruits S.A.S.* Bogotá D.C: Universidad Del Rosario.

Recuperado de:

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13426/RodriguezOrtiz-Daniela-2017.pdf;jsessionid=2824E9776DB1434ADB435D1525B74573?sequence=4>

Bonilla Blanchar, E., Cardeño Portela, N., & Cardeño Portela, E. (2015). La función financiera en las micros, pequeñas y medianas empresas, del municipio de Riohacha. *EDUCOSTA*.

Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11323/2367>

Colombia Productiva. (12 de 04 de 2021). *Adopta el sello compra lo nuestro*. Obtenido de

Adopta el sello compra lo nuestro: <https://www.colombiaproductiva.com/sello-compra-lo-nuestro>

Colombia Productiva. (06 de 2021). *Colombia Productiva*. Obtenido de Colombia Productiva:

<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/agroindustria/lacteos>

Cortes Agudelo, G. P., & Urrego Mayorga, S. (2016). *Perdurabilidad a través de la*

competitividad: Proceso de planeación estratégica de Beca S.A. Bogotá D.C: Universidad Del Rosario. Recuperado: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11876>

Díaz Fernández, I. (2009). *Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la*

identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? La Habana, Cuba: Economía y Desarrollo. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>

- Fernández, I. D. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición Competitiva: ¿contraposición. *Economía y Desarrollo*. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Franco Torres, J. A., & González Leal, W. D. (2016). *Análisis de competitividad de los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás basado en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter*. Universidad Santo Tomás . Recuperado de:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2960/2017francojennifer.pdf?sequence=1>
- Hernandez, L. A. (2002). *La estrategia competitiva de Porter en el sector industrial naciente de internet: Un enfoque de marketing para la planeación comercial de tecnologías emergentes* . Mexico: Universidad Autonoma de Nuevo Leon. Recuperado de:
<http://eprints.uanl.mx/1190/1/1020148822.PDF>
- Mincomercio. (06 de 2021). *Política de Desarrollo Productivo*. Obtenido de Política de Desarrollo Productivo: <https://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/politica-de-desarrollo-productivo>
- Monge, E. C. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS. *Ciencias Económicas*, 249. Recuperado de:
[file:///C:/Users/ASUS/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128%20(2).pdf)

- Motavita Suaza, K. A., Lamus Pérez, Y. Y., & Moreno Panesso, I. (2018). *Estudio de análisis sectorial Ergosourcing*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de: <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/998>
- Porter, M. (1997). Estrategia Competitiva. En M. Porter, *Estrategia Competitiva*. C.V. México.: Continental, S.A. Recuperado de: <https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Porter, M. E. (2000). Estrategia Competitiva . En M. E. Porter, *Estrategia Competitiva Tecnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (pág. 389). Ceca. Recuperado de: https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- PROEXPORT. (2011). *Sector Lácteo en Colombia*. Recuperado de: <http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>
- Ramirez Velasquez , A., Montoya R, I. A., & Montoya Restrepo, A. (2012). *Análisis del Potencial Competitivo del Bioetanol en Colombia: un enfoque desde las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Bogotá D.C: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/70635>
- RODRÍGUEZ, L. A. (2016). *MODELO INTEGRAL DE UNA ZONA FRANCA PERMANENTE PARA LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA COMO UNA ATRACCIÓN PARA LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)* . San José de Cúcuta: Universidad Francisco de Paula Santander. Recuperado de: <http://alejandria.ufps.edu.co/descargas/tesis/1260367.pdf>

Vergara Montañez, K. T., & Zuluaga Orjuela, C. M. (2017). *Plan de negocio: Spa en el área de Fusagasugá*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de:
<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/756>

AMARGO, J. E. (2017). *IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA*.

Bogotá D.C.: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

Gobierno Nacional de Colombia. (14 de 12 de 2021). *Sistema Único de Información Normativa* .

Obtenido de Sistema Único de Información Normativa :

<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/Documents/Conpes-3668-2017.pdf>

Gobierno Nacioanla De Colombia. (14 de 12 de 2021). *Sistema Único de información Normativa*.

Obtenido de Sistema Único de información Normativa: [https://www.suin-](https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1799937)

[juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1799937](https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1799937)

Gobierno Nacional De Colombia. (14 de 12 de 2021). *Sistema Único de información Normativa*.

Obtenido de Sistema Único de información Normativa:

<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/el-sistema/normativa>

Gobierno Nacional De Colombia. (14 de 12 de 2021). *Sistema Único de Información Normativa* .

Obtenido de Sistema Único de Información Normativa : [https://www.suin-](https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1777666)

[juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1777666](https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1777666)

Gobierno Nacional De Colombia. (14 de 12 de 2021). *Sistema Único de Información Normativa* .

Obtenido de Sistema Único de Información Normativa :

<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/Documents/Conpes-3527-2008.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.