

**Competitividad productos cárnicos del grupo Nutresa frente a las tiendas de descuento,  
hard discount.**

Juan Carlos Castillo Moreno

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Diciembre 2022

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	6
<b>Abstract</b> .....	8
<b>Formulación del problema de investigación</b> .....	10
Antecedentes del problema .....	10
Justificación de la investigación .....	10
Formulación del problema .....	16
<b>Objetivos de la investigación</b> .....	18
Objetivo general .....	18
Objetivo específicos .....	18
<b>Referentes teóricos</b> .....	19
Marco teórico .....	19
Planeación estratégica .....	19
Competitividad .....	29
.....	40
Cadena de suministro .....	46
Mercado .....	51
Hard Discount .....	55
<b>Metodología de la Investigación</b> .....	61
Tipo de investigación y enfoque .....	61
Método de investigación .....	61
<b>Análisis de resultados</b> .....	63
Diagnostico .....	67
Análisis matriz D.A.F.O .....	70
Análisis matriz PESTEL .....	86
Estudio precios de mercado .....	91
Análisis comparativo .....	95
Análisis de estrategias de Competitividad con enfoque en Hard Discount .....	97
Resultados .....	103
Estrategias planteadas para el Negocio Cárnico de Grupo Nutresa S.A .....	106
<b>Conclusiones</b> .....	108

**Bibliografia** ..... 112

## Lista de figuras

Figura 1. Porcentaje de participación venta negocios Grupo Nutresa 2014 -2018 Colombia.....	12
Figura 2 . Valor Venta Negocios Grupo Nutresa 2014 -2018 Colombia .....	13
Figura 3 . Valor Venta Negocios Grupo Nutresa 2014 -2018 Colombia .....	14
Figura 4 . Toneladas Vendidas Negocios Grupo Nutresa 2014 -2018 Colombia .....	15
Figura 5. Cinco fuerzas de Porter .....	40
Figura 6 . Mapa Conceptual DAFO .....	58
Figura 7. Mapa Conceptual PESTEL .....	59
Figura 8 . Comportamiento del dólar. ....	72
Figura 9 . Composición recursos productivos Cárnico Nutresa. ....	74
Figura 10. Porcentaje de participación en el mercado.....	78
Figura 11. Producción porcina por país.....	79
Figura 12. Línea de tiempo Grupo Nutresa S.A.....	82
Figura13. Resultados muestreo por conveniencia .....	90

### Lista de tablas

Tabla 1. Valor venta negocios Grupo Nutresa 2014 -2018 Colombia .....	11
Tabla 2. Definiciones cadena de suministro.....	50
Tabla 3. Matriz de resultados .....	64
Tabla 4. Matriz D.A.F.O .....	68
Tabla 5. Margen Ebitda Negocio Cárnico Grupo Nutresa. ....	73
Tabla 6. Ventas Negocio Cárnico 2019.....	73
Tabla 7. Matriz P.E.S.T.E.L .....	84
Tabla 8. Precio de venta Carnes Frías Justo & Bueno .....	91
Tabla 9. Precio de venta Carnes Frías D1 .....	92
Tabla 10. Precio de venta algunas Carnes Frías Negocio Cárnico Almacenes Éxito.....	93
Tabla 11. Variación precio de venta por gramo carnes frías Hard Discount vs Negocio Cárnico, en almacenes Éxito.....	95
Tabla 12. Cuadro comparativo Negocio Cárnico Grupo Nutresa - Hard Discount.....	95
Tabla 13. Estrategias de competitividad.....	97
Tabla 14. Estrategias FO-FA-DO_DA.....	104
Tabla 15. Planteamiento de estrategias .....	106

## Resumen

Las grandes empresas de Colombia, como el Negocio Cárnico del Grupo Nutresa S.A. se caracterizan por ser líderes del mercado, debido a su amplio catálogo en productos de excelente calidad y por su gran participación en las grandes cadenas (Éxito, Carulla, Jumbo, etc.), y en las tiendas de barrio. Mantener el liderazgo y la competitividad, es parte fundamental en este modelo de compañías; el ingreso de las tiendas de descuento o Hard Discount al país en la última década, ha generado impactos negativos en la participación en ventas de sus productos cárnicos en el mercado; Según (Vargas Rubio P. A., 2019) “Ocho de cada 10 hogares colombianos compran en Hard Discount”.

Con base en esta perspectiva, el objetivo del proyecto de investigación se planteó de la siguiente manera. Proponer estrategias de competitividad para la cadena de suministro del negocio cárnico de Grupo Nutresa, vigentes durante 2022 - 2023. Se realiza un análisis del comportamiento de las ventas en los últimos años, paralelo a la entrada de las tiendas de descuento en el mercado nacional, donde se evidencia la oportunidad de mejora, debido a su tendencia a la baja; además de esto, los resultados del análisis, incentivan la ejecución del proceso de investigación.

Después de un extenso proceso de exploración de referencias teóricas, con base en las palabras claves de la investigación, se establece la metodología a ejecutar, la cual se enfoca dentro del ámbito cualitativo. Se realiza la identificación de métodos y herramientas para evaluar la competitividad de la cadena de suministro, mediante una matriz de análisis y una ficha de observación; encontrando que la competitividad de una organización está estrechamente ligada a la planificación estratégica, y debe involucrar a todas las áreas de la cadena de suministro de una organización para obtener resultados satisfactorios.

En consecuencia de identificar los métodos y herramientas, se elabora el diagnóstico de competitividad, por medio de los análisis DAFO y PESTEL, también se logra aplicar un instrumento no estructurado, aplicado mediante un muestreo por conveniencia, y se realiza un análisis de precios del mercado; se logran identificar que el objeto de estudio, al igual que otras empresas, tienen oportunidades de mejora tanto a nivel interno como externo, de su cadena de suministro, las herramientas y métodos utilizados nos permiten tener un prospecto global, y nos guía en el planteamiento de estrategias de competitividad.

Con el fin de tener referentes que complementen los resultados de los análisis realizados, y buscando el progreso y cumplimiento del objetivo trazado, se investigan estrategias de competitividad aplicadas a nivel mundial y con enfoque a las tiendas de descuento; se logra identificar que incluso las empresas más grandes a nivel mundial, como Coca Cola, han tenido que plantear estrategias para poder enfrentar en el mercado los nuevos modelos de negocios, como las tiendas de descuento.

Cumpliendo con el principal aporte de esta investigación, es posible sintetizar y analizar estrategias por medio de la matriz FO-FA-DO-DA, y se procede a plantear Estrategias para el negocio Cárnico de Grupo Nutresa S.A.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, Competitividad, Cadena de suministro, Mercado y Tiendas de descuento o Hard Discount.

## Abstract

Large companies in Colombia, such as the meat business of Grupo Nutresa S.A. are characterised by being market leaders, due to their wide catalogue of excellent quality products and their large participation in the large chains (Éxito, Carulla, Jumbo, etc.) and in neighbourhood shops. Maintaining leadership and competitiveness is a fundamental part of this model of companies; the entry of discount shops or Hard Discount shops into the country in the last decade has had a negative impact on the share of sales of their meat products in the market; according to (Vargas Rubio P. A., 2019) "Eight out of every 10 Colombian households shop at Hard Discount".

Based on this perspective, the objective of the research project was set out as follows. To propose competitiveness strategies for the supply chain of Grupo Nutresa's meat business, in force during 2022 - 2023. An analysis is made of the behaviour of sales in recent years, parallel to the entry of discount shops in the national market, where the opportunity for improvement is evident, due to its downward trend; in addition to this, the results of the analysis, encourages the execution of the research process.

After an extensive process of exploration of theoretical references, based on the key words of the research, the methodology to be executed is established, and which is focused within the qualitative environment. The identification of methods and tools to evaluate the competitiveness of the supply chain is carried out, by means of an analysis matrix and an observation sheet; finding that the competitiveness of an organisation is closely linked to strategic planning, and must involve all areas of the supply chain of an organisation in order to obtain satisfactory results.



As a result of identifying the methods and tools, the competitiveness diagnosis is elaborated, by means of SWOT and PESTEL analysis, it is also possible to apply an unstructured instrument, applied by means of convenience sampling, and a market price analysis is carried out; it is possible to identify that the object of study, as well as other companies, have opportunities for improvement both internally and externally, of their supply chain, the tools and methods used allow us to have a global prospectus, and guide us in the approach of competitiveness strategies.

In order to have references that complement the results of the analyses carried out, and seeking progress and fulfilment of the objective outlined, competitiveness strategies applied at a global level and with a focus on discount shops are investigated; it is possible to identify that even the largest companies at a worldwide, such as Coca Cola, have had to propose strategies to be able to face new business models in the market, such as discount shops.

Fulfilling the main contribution of this research, it is possible to synthesise and analyse strategies by means of the FO-FA-DO-DA matrix, and proceed to propose strategies for the Grupo Nutresa S.A. meat business.

Key words: Strategic planning, Competitiveness, Supply chain, Market and Hard Discount.

## **Formulación del problema de investigación**

### **Antecedentes del problema.**

En la última década las empresas del país dedicadas al procesamiento y venta de carnes frías, como las Salchichas, Salchichones, Hamburguesas, Carnes frescas y Platos preparados, se enfrentan a un entorno de mercado cada vez más dinámico, donde la diversificación de productos con precios económicos ha desarrollado mayor competitividad en las ventas, gran parte de la dinámica de este entorno se debe a la llegada de los Hard Discount o tiendas de descuento como D1, Justo y Bueno y Ara.

Estas tiendas, han logrado un crecimiento en sus ventas del 510 % en los últimos 5 años, creciendo en número de locales 421%; ubicadas en sitios muy estratégicos, abarcando buena parte de los clientes y ofreciendo gran diversidad de productos a precios muy económicos (Perú Retail, 2020). Este suceso ha llevado a las tiendas de barrio y a las grandes cadenas como Éxito, Olímpica, Alkosto etc. Adaptarse a la necesidad de los clientes para poder mantener la rentabilidad de los negocios; esto genera que empresas como el negocio Cárnico del Grupo Nutresa, pierda participación en ventas del 5% en volumen pasando de 155.945 toneladas promedio en 2014-2015 a 148.025 toneladas en 2018, ya que la mayoría de sus productos se venden en el canal comercial de grandes cadenas y en el canal tradicional, donde están las tiendas; las carnes frías que produce el negocio Cárnico siempre han mantenido altos estándares de calidad, pero con precios más altos de los que ofrecen en las tiendas de descuento (Grupo Nutresa S.A, 2014 - 2019).

### **Justificación de la investigación**

El Grupo Nutresa está conformado por varios negocios dedicados a la elaboración y comercialización de alimentos procesados, y es uno de los líderes del país en este sector, también

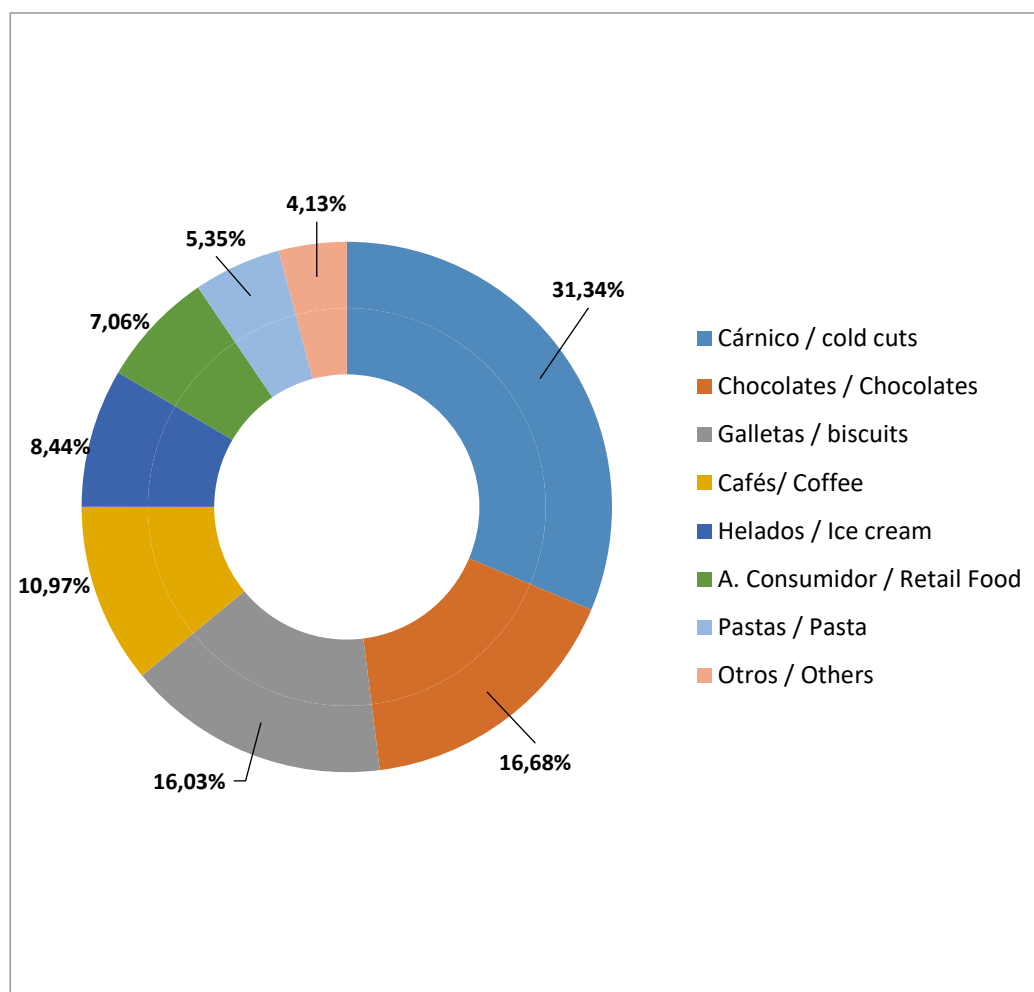
está presente en otros países a nivel mundial. Los negocios que lo conforman son: Cárnico, Helados, Café, Chocolates, Galletas, Alimentos al consumidor, Tresmontes Lucchetti y Pastas. Dentro de este Clúster la participación del negocio Cárnico en el total de las ventas nacionales en los últimos 5 años es del 31,34%, siendo el de mayor participación en el Grupo.

**Tabla 1.**

**Valor venta negocios Grupo Nutresa 2014 -2018 Colombia.**

NEGOCIO	Venta en M 2014 - 2018
Cárnico	\$ 8.052.813
Chocolates	\$ 4.285.689
Galletas	\$ 4.119.483
Cafés	\$ 2.819.354
Helados	\$ 2.170.023
A. Consumidor	\$ 1.815.020
Pastas	\$ 1.373.572
Otros	\$ 1.062.125
<b>Total general</b>	<b>\$ 25.698.081</b>

Elaboración propia (Grupo Nutresa S.A, 2014 - 2019)

**Figura 1.****Porcentaje de participación venta negocios Grupo Nutresa 2014 -2018 Colombia**

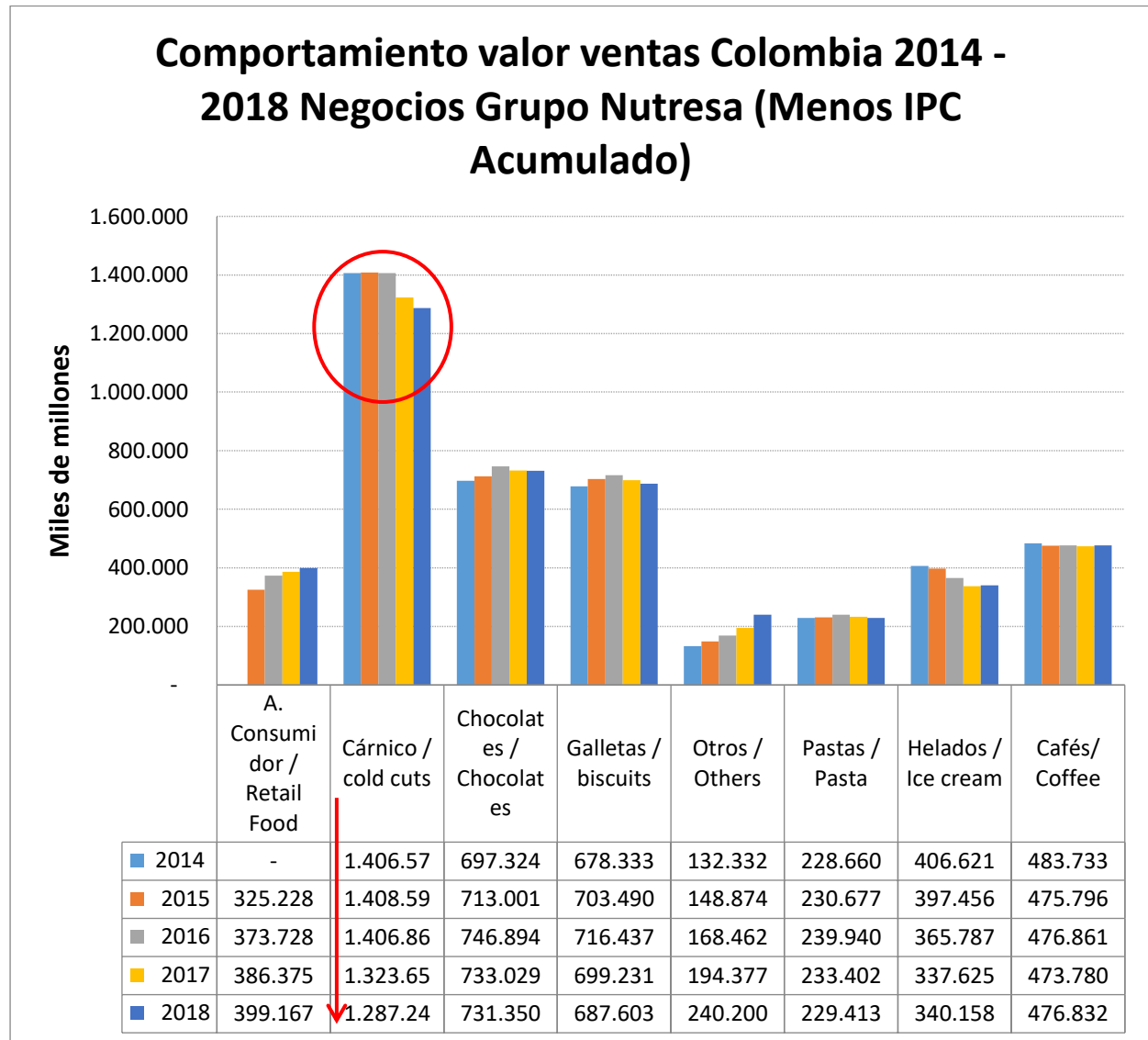
Fuente. Elaboración propia (Grupo Nutresa S.A, 2014 - 2019)

Este porcentaje de participación se ve muy apalancado por el comportamiento de los primeros años del periodo analizado 2014 y 2015; tiempo en el que las tiendas de descuento aún no contaban con tanta participación en el mercado, desde 2016 en adelante se empieza a ver tendencia decreciente en el valor de las ventas del negocio Cárnico impactado por el auge que empiezan a tener estas tiendas de descuento en el país. En el periodo planteado las tiendas de Descuento han tenido un avance de 510,70%, mientras que en 2013 movían \$1,47 billones, en

2018 lograron que la cifra ascendiera a \$8,99 billones, y cuentan con una proyección de \$25 billones para 2023. (Neira Marciales, 2019).

**Figura 2 .**

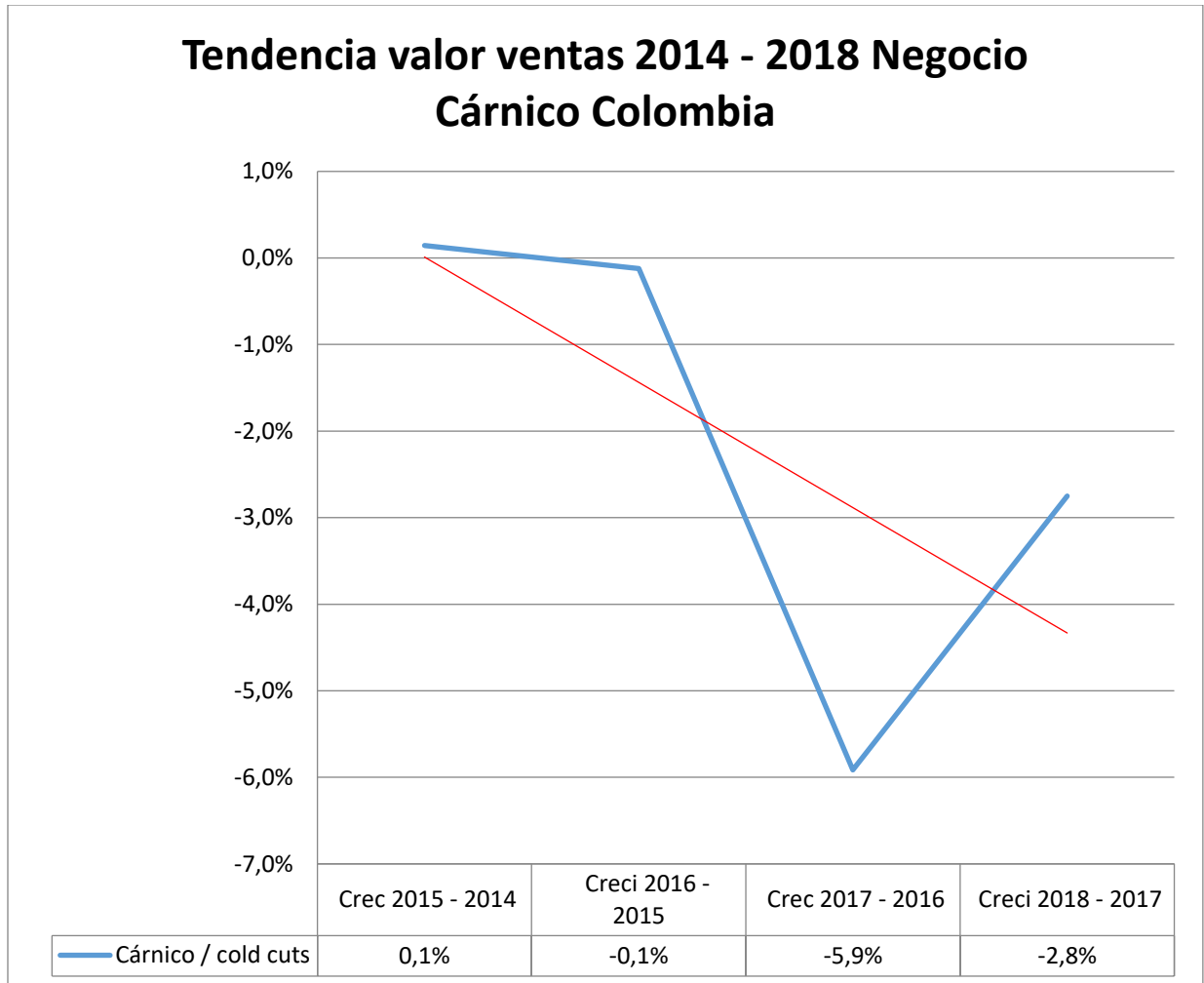
**Valor Venta Negocios Grupo Nutresa 2014 -2018 Colombia**



Fuente. Elaboración propia (Grupo Nutresa S.A, 2014 - 2019) (Sintraprevi.org, 2020)

Figura 3 .

Valor Venta Negocios Grupo Nutresa 2014 -2018 Colombia.

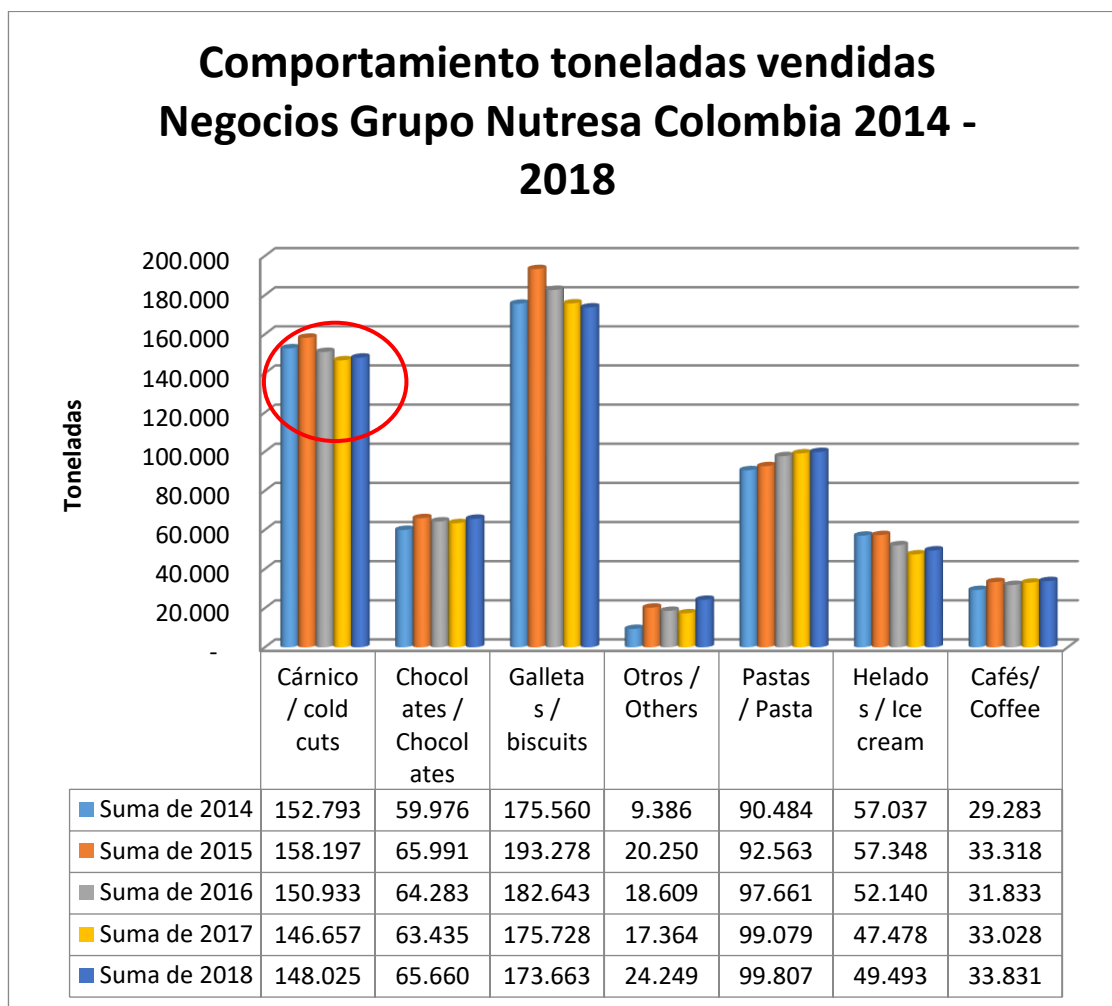


Fuente. Elaboración propia (Grupo Nutresa S.A, 2014 - 2019)

Es evidente la tendencia decreciente en el valor de las ventas, y este dato se puede ratificar al ver las toneladas vendidas.

Figura 4 .

Toneladas Vendidas Negocios Grupo Nutresa 2014 -2018 Colombia.



Fuente. Elaboración propia (Grupo Nutresa S.A, 2014 - 2019)

Al detallar el comportamiento, es evidente que la tendencia en el valor, y en la cantidad de toneladas vendidas en el periodo analizado ha sido decreciente, de allí surge la necesidad de investigar el impacto que han tenido las tiendas de descuento en esta propensión del Negocio Cárnico, y plantear posibles estrategias para minimizarlo.

## Formulación del problema

La evolución de las tiendas de descuento en el país, D1, ARA y Justo y Bueno, en los últimos años es muy representativa, D1 pasó de tener 415 tiendas en 2015 a 1.300 en 2019, crecimiento del 213%, mientras que ARA pasó de 142 a 600, creciendo 323%; y Justo y Bueno en 2015 no tenía tiendas y en 2019 ya cuenta con 1.000 tiendas, de las cuales empezó en 2016 con 240, creció 317% pero en tan solo 3 años. Esto ha impulsado el valor de las ventas creciendo 7,52 billones de pesos. (Perú Retail, 2020). Este tipo de negocio cambio la forma de comprar de los clientes, y se han venido convirtiendo en los preferidos a la hora de adquirir productos de aseo, lácteos, **carnes frías** y enlatados, tanto que han crecido en el sector comercial 26.5% y se han llevado un 7,9% de las ventas de productos de consumo masivo en los hogares colombianos. (Vargas Rubio P. A., 2019).

Las estrategias que llevan a cabo en esta clase de establecimientos están enfocadas en ofrecer un surtido de productos reducidos, teniendo en cuenta que son productos de gran consumo, y a su vez de alta rotación. Con un nivel mínimo de servicios de (personal, inversiones, surtido, publicidad, etc.), que permiten disminuir los precios. Una tienda de descuento o Hard Discount típica tiene unos costes de explotación del 5% de las ventas, en contraste con el 10-12% de las ventas de un supermercado tradicional. Al combinar estos ahorros de costes de explotación con unas ventajas de compra tremendas, pueden ofertar artículos a un precio mucho más bajo de la media del mercado sin dejar de obtener ganancias.

El decrecimiento del 5 % en el volumen de las ventas, ha impactado negativamente el 8.48% en el valor monetario de las ventas del Negocio Cárnico de grupo Nutresa, esta tendencia decreciente, está muy relacionado con la evolución que han tenido las tiendas de descuento en el país, ya que allí se comercializan carnes frías y enlatados. Dado lo anterior surge el siguiente planteamiento para el desarrollo de este proyecto de investigación.



¿Cuáles son las estrategias que inciden en la competitividad de la cadena de suministros del mercado de cárnicos del grupo Nutresa?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Plantear estrategias de competitividad para la cadena de suministro del Negocio Cárnico de Grupo Nutresa, vigentes durante el 2022 - 2023.

### **Objetivo específicos**

Identificar métodos, herramientas que existen para evaluar competitividad de la cadena de suministro.

Elaborar diagnóstico de competitividad en el mercado de los productos cárnicos elaborados por el Grupo Nutresa S.A.

Analizar estrategias de competitividad aplicadas con éxito a nivel mundial y con enfoque en Hard Discount.

Definir métodos de planeación estratégica y competitividad que se puedan aplicar en la cadena de suministro del Negocio Cárnico de Nutresa S.A.

## Referentes teóricos

### Marco teórico

#### Planeación estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual, y al camino que debe recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. Es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos, cuya característica principal es el establecimiento de acciones estratégicas para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones y define cuáles son las acciones que se emprenderán para llegar a un “futuro deseado”. (Camara de Comercio Medellín [CCM], 2018).

La Planeación Estratégica busca alinear, integrar, colaborar y sincronizar tanto los procesos internos de una organización como los externos, lo que permitirá manejar niveles de competitividad progresivos. Los flujos de la planeación estratégica son:

1. Objetivos y estrategias de la Cadena de Suministro
2. Requerimientos de servicio al cliente
3. Planeación Logística para la Cadena de Suministro
4. Diseño del sistema de Logística para la Cadena de Suministro
5. Indicadores de gestión logísticos.

Esos flujos deben estar muy ligados a los sistemas logísticos de la organización:

1. Ubicación de las instalaciones
2. Estrategia de operaciones
3. Administración de inventarios

4. Sistemas de información
5. Manejo de materiales
6. Tráfico y transportes
7. Métodos de planeación y control

Para la investigación es importante resaltar la importancia que tiene la Planeación Estratégica Logística, ya que es un mecanismo significativo que permite a las estructuras organizacionales medirse frente a su nivel de competitividad logístico e integra el total de procesos de la cadena de suministro.

Tal como lo mencionan (Perú Retail, 2018) en su artículo “La importancia de un correcto plan estratégico de logística”, ninguna compañía puede funcionar sin logística o sin un plan estratégico, allí se puede establecer la forma de actuar para poder alcanzar lo que se proyecta y como obtenerlo. La logística es un segmento clave dentro de toda la cadena de suministro, pues brinda medios e inventivas para ordenar los procesos de abastecimiento, producción y comercialización de los productos y servicios.

El proceso de la planeación estratégica logística fundamenta en partir del direccionamiento estratégico de la organización, interpretar la estrategia corporativa, aplicarla en la cadena de suministros de tal forma que se logre la rentabilidad esperada; es un proceso secuencial que debe ejecutar la empresa para proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente turbulento, vertiginoso, riguroso y violento, para poder confrontar el reto de competir en los mercados, deben adaptarse e interactuar de manera armónica con el entorno. El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro. (Restrepo, Estrada Mejia, & Ballesteros , 2010)

### **Tipos de planificación en el sistema logístico empresarial**

Se puede establecer por medio de tiempos y áreas funcionales:

- **Planificación estratégica:** tentativa de analizar en un período de largo plazo, estimar las directrices que se desarrollan tanto en el interior de la empresa como en el entorno externo, se declaran objetivos generales que se correlacionan con períodos de tiempo de 10 a 20 años. Paralelamente, se eligen los tipos de actividad de la empresa que acarrearán a una mejora en la concordancia de la empresa con los proveedores, intermediarios comerciales, logísticos y clientes, así como a fortalecer los lazos dentro del sistema logístico de la empresa.
- **Planificación táctica:** es exponer, la definición de metas intermedias en el camino para alcanzar metas y objetivos estratégicos en el sistema logístico.

Los dos anteriores tipos de planificación hacen referencia a las que están relacionados con los tiempos. Las áreas funcionales del proceso de logística, planeación operativa, se encuentran en los siguientes tipos de planificación:

- **Planificación de ventas:** basados en el pronóstico de la demanda, se ejecuta una planificación de operaciones y movimiento de productos de forma global en la cadena de suministro, desde empresas manufactureras hasta minoristas y consumidores finales, se planifica la necesidad de instalaciones de almacenamiento y vehículos, se optimiza el diseño de los almacenes y las direcciones de los flujos de tráfico, se desarrollan los horarios de envío de bienes a clientes.
- **Planificación de necesidades de material:** planificación interna. En general se ejecuta en empresas de producción para satisfacer las necesidades de los procesos productivos de materias primas, componentes, productos semielaborados, así como para garantizar

equipos de producción. Se determina la cantidad y los términos necesarios para proporcionar materiales a la empresa.

- Planificación para la adquisición de productos: Se enfoca en los requisitos de materiales desarrollados; se forman en función de las necesidades de la empresa y las disponibilidades de los proveedores. En este caso, se tienen en cuenta los siguientes factores: el tamaño mínimo de lote emitido por el proveedor; distancia y sitio de proveedores; condiciones de entrega de materias primas desde el momento de realizar el pedido.
- Planificación de la producción: necesidad planteada en unidades físicas. Este plan muestra la cantidad de unidades de producción que deben fabricarse para garantizar las ventas y el nivel de inventario requerido en los almacenes de ventas.

Dentro de la planificación de producción se debe tener presente: plan de ventas, capacidad de producción de la empresa, cambio en el nivel de existencias actuales para el período. De gran importancia es la planificación operativa, que, según el contenido, se divide en programación y programación de producción. Desde allí se debe determinar la secuencia de trabajo, la cantidad de recursos requeridos (materiales, productos semielaborados, mano de obra, equipo) y fechas de producción.

- Planificación de la infraestructura logística: concerniente con la búsqueda de las mejores ubicaciones geográficas de los elementos del sistema logístico (edificios para fábricas, almacenes, tiendas, oficinas, etc.) y determinar su impacto en el rendimiento de la empresa durante un largo período. Al planificar la colocación de elementos de la infraestructura logística, es necesario tener en cuenta los factores del entorno externo e interno de la empresa, es decir: el número, la cuota de mercado y la ubicación de los

competidores, potencial de desarrollo existente de la empresa, situación en el mercado laboral local y situación política en el país. (CEUPE, 2020)

Algunas de las ventajas que ofrece un plan estratégico logístico son:

1. Diagnosticar el estatus y el terreno en el que se encuentra la empresa. Interviene, desde el control de inventarios de materiales y productos que permitan satisfacer la demanda, hasta un mayor control sobre lo que entra y sale de almacenes. De esta manera, se podrán procesar los pedidos con rapidez, logrando satisfacer eficientemente la demanda de los clientes.
2. Gestionar la capacidad del transporte, la distribución del producto y evaluación de rutas para encontrar oportunidades de crecimiento y, a su vez, abarcar mercados cautivos.
3. Facilitar el diseño de estrategias de logística, fructificando nuevas y diversas herramientas tecnológicas que admitan el control incondicional de la cadena de suministros. Esta acción contribuirá al desarrollo del negocio y posibilitará el diagnóstico oportuno de un mercado en particular.
4. Conocer cumplimiento de los objetivos establecidos, será posible mediante el uso de la medición en tiempo oportuno. Los indicadores de desempeño permitirán evaluar la distribución del producto, el transporte, los almacenes, entre otros factores.
5. Analizar el ambiente interno de la organización y evaluar si los líderes del grupo están brindando la motivación necesaria en el equipo de trabajo, que incentive a cada persona a obtener mejores resultados.

## **Referencias de planeación estrategias**

Influencia sobre los costos y gastos: optimizar costos y gastos del total de la cadena de suministro, involucrando los procesos desde los proveedores hasta la llegada del producto final al cliente; esto ayudara a que la organización tenga precios competitivos en el mercado y mejores resultados rentables.

Divergencia: plantear sistemas logísticos y operacionales, eficaces en toda la cadena de suministro que permitan tener flexibilidad en la producción, y que se adapten a las necesidades del cliente.

Innovación: generar cambios en los procesos y productos, basados en ideas nuevas y enfocadas en la evolución de la organización.

Asociaciones: crear acuerdos de contribución recíproca con organizaciones que busquen potencializar sus recursos, ideas, prácticas, habilidades, tecnología, relacionamiento, proveedores, clientes y mercados, para cumplir con los objetivos estratégicos.

Integración funcional: fortalecer las alianzas, integrando los procesos en busca de eficiencias en la cadena de suministro, el crecimiento rentable y la competitividad; para mejorar su posición en el mercado.

Expansión: buscar nuevos mercados a nivel local e internacional, potencializando los productos existentes y generando nuevos productos que cumplan con los requerimientos del cliente. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007)

Edwin Francisco Ferrer Romero (2018), en su artículo, “Gestión estratégica de proyectos: una metodología para una ventaja competitiva sostenible, decribe la problemática el proceso de decidir a dónde quiere ir la empresa, qué decisiones se deben tomar y cuándo se deben tomar para llegar allí”, para esto planteo el objetivo de discutir la fusión entre la disciplina de gestión de proyectos y la planeación estratégica, mediante una metodología de estrategia de proyectos. En



este artículo se destaca que algunas organizaciones necesitan hacer de la gerencia de proyectos una ventaja competitiva, lo cual se logra mediante la alineación de estos con la estrategia organizacional, se razonan teorías de (Porter, M., Van Vliet, V., Barney y Muhanna. (1987 - 2011), y se emplaza desde el paradigma cuantitativo. Se concluye que en general, las estrategias se pueden dividir en tácticas, que se pueden implementar como programas. Por lo tanto, a largo plazo, los proyectos entonces pertenecerían a un programa estratégico específico. (Ferrer Romero, 2018).

En la investigación “Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial” Alma Brenda Leyva Carrerasa, Judith Cavazos Arroyo y Joel Enrique Espejel Blanco (2017), plantean el problema de como las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuestas a los cambios para el logro de sus objetivos organizacionales que les ayude a lograr competitividad empresarial, para el cual se enfocan en el método Delphi, donde realizan varios cuestionarios sucesivos, para disminuir el espacio Inter cuartil, esto es cuanto se desvía la opinión del experto de la opinión del conjunto, precisando la mediana, de las respuestas obtenidas. Este método se integra con el desarrollo de la inteligencia competitiva ya que surge de la colaboración de muchos individuos y de la generación de cuestionarios en línea implicando nuevas tecnologías.

En el desarrollo se concluye que, en definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. | (Leyva, Cavazos Arroyo, & Espejel Blanco, 2018).

## Métodos utilizados para la ejecución de planeación estratégica

Como ya lo hemos mencionado anteriormente, la planeación estratégica tiene como propósito establecer los objetivos estratégicos y, con base a ello, las actividades que la empresa necesita para realizarlos. Existen varias metodologías para desarrollarla, algunas de estas son:

### 1. Balanced Scorecard

Este método se basa en un cuadro de mando exhaustivo que accede al funcionamiento de la empresa; se toman en consideración los siguientes aspectos:

**Financiero:** valora el rendimiento de las inversiones, por medio de indicadores porcentuales como el ROI (retorno sobre la inversión). Además, mide el valor complementario de la organización.

**Clientes:** investiga el éxito de la organización con base en la complacencia de los clientes. Analiza si están satisfechos con los productos o servicios que les entrega la empresa; fidelización con la marca y la cuota de mercado que absorbe la compañía, o sea, el porcentaje de participación dentro de la industria y el mercado.

**Procesos:** evalúa la calidad del producto y el tiempo de respuesta del equipo operacional frente a las problemáticas y nuevos desafíos impuestos. Verifica el coste de los procesos de producción y operacionales. Analiza la capacidad de introducir los productos y servicios en el mercado.

**Aprendizaje y crecimiento:** analiza el bienestar del personal de la organización, su compromiso, la gestión efectiva del capital humano y la disponibilidad de sistemas de información y de los recursos para el desarrollo de sus roles. (Berlitz Colombia, 2020)

## 2. Mapa Estratégico

Esta metodología de planeación estratégica es un instrumento visual que tiene la función de notificar el plan estratégico a todos los integrantes de la compañía. El mapa estratégico se integra con el Balanced Scorecard, sin embargo, no es exclusivo de esta metodología y puede ser utilizado con otros modelos.

En esta metodología se busca comunicar el plan de acción de manera estructurada, fraccionando la información en diferentes niveles de participación dentro de la empresa, tales como directivos o ejecutivos. Considera también los departamentos y equipos de trabajo establecidos en el organigrama de la empresa. (Berlitz Colombia, 2020)

## 3. Análisis FODA

Este análisis aporta de manera muy global a la elaboración de la planeación estratégica ya que nos permite ejecutar un análisis tanto interno como externo de la empresa frente al contexto del mercado. Consiste en un cuadrante que identifica y enumera las fortalezas y debilidades de la empresa, y las entrelaza con las oportunidades y amenazas del mercado. Su principal enfoque es desarrollar planes de acción. Estos deben estar encaminados a resolver los problemas situacionales de la organización en la industria. Además, direcciona a la organización hacia su crecimiento aprovechando las cualidades positivas y oportunidades del sector. (Berlitz Colombia, 2020)

## 4. Análisis PEST

Permite analizar el mercado desde un punto de vista macro. Por lo general, es el paso anterior para realizar el análisis FODA, ya que permite identificar las oportunidades y amenazas

del mercado. Este modelo se basa en analizar factores cruciales dentro del territorio comercial.

Estos aspectos son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Con el tiempo el análisis PEST ha sido llamado análisis PESTEL, ya que algunos autores han añadido otros factores. Estos aspectos son ambientales y legales, separándolos de los factores políticos. (Berlitz Colombia, 2020)

#### 5. Análisis de brechas (GAP Analysis)

El modelo de análisis de brechas estudia la posición de la empresa dentro del mercado. Aporta a la identificación de hacia dónde quiere llegar la empresa. Con esta metodología se analiza de manera secuencial el estado presente de la empresa. Determina las perspectivas a futuro de la organización, enlistando las brechas y obstáculos para alcanzar los objetivos. Además, ayuda a observar los aspectos a mejorar para cumplir metas. Este modelo está indicado para realizar una planeación estratégica con enfoque al crecimiento de la organización. (Berlitz Colombia, 2020)

#### 6. Análisis PORTER

Este método es el paso anterior para el análisis FODA. Ayuda a identificar amenazas y oportunidades. También sirve para identificar si el modelo de negocio se encuentra en el sector idóneo midiendo el atractivo del mercado. El análisis PORTER mide las fuerzas del mercado, tales como:

La rivalidad y la competencia del mercado.

Amenaza de nuevos competidores.

Poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los clientes.

Amenaza de nuevos productos y servicios. (Berlitz Colombia, 2020).

## Competitividad

El término competitividad se enfoca en prioridad a los precios y a la calidad, se puede precisar como la capacidad que permite generar la mayor satisfacción en los consumidores al fijar un precio, o la capacidad de poder entregar un precio menor al fijar alguna calidad. Al entenderse de esta forma, la competitividad se hace responsable de que las empresas que sean más competitivas puedan tener una cuota de mercado mayor a expensas de empresas que tienen un grado menor de competitividad

También se puede definir la competitividad, de alguna manera cuando influye en empresas o grupos de empresas que venden sus productos en un mercado que está fuertemente definido. En este caso, una pérdida de competitividad representa ser una amenaza a largo plazo para la supervivencia de la empresa o del grupo de empresas. (Red Educativa, 2017)

## **Tipos de competitividad**

### **Competitividad nacional**

La competitividad nacional circunscribe a toda una nación, para su ejecución se utiliza el diamante nacional que se subdivide en cuatro elementos los cuales son:

La dotación y el uso de componentes.

La rivalidad y la competencia entre las empresas.

La creación de la demanda interna.

Los sectores semejantes y de apoyo.

### **Competitividad Sistémica**

Se identifica por tener un progreso industrial de gran éxito que se decreta por el lanzamiento de factores a nivel micro y macroeconómico.

También se caracteriza por la presencia de medidas determinadas por el gobierno y sus instituciones no gubernamentales que se encaminan en el fortalecimiento de la competitividad que tienen las empresas a nivel meta y meso; también se desarrolla en cuatro niveles:

- Nivel meta

Los modelos de la organización económica y política se ubican en la competitividad de la economía utilizando un horizonte estructural cuyo objetivo sea examinar el desarrollo social de los empresarios, la creación de estrategias, fomentar la disposición al aprendizaje y al cambio, conseguir la cohesión social y obtener identidad nacional a través de la memoria colectiva.

- Nivel macro

El ambiente legal y político se sitúa a conservar la estabilidad usando políticas presupuestarias, cambiarias, fiscales, monetarias, antimonopólicas, de protección al consumidor y de comercio exterior.

- Nivel Meso

Se llevan a cabo políticas de manera concreta para obtener ventajas competitivas en el desarrollo regional, en las exportaciones, avivando la infraestructura estratégica, en la promoción del desarrollo y crecimiento económico que ocasiona el desarrollo industrial, agropecuario, de

servicios privados y públicos y comercial, que aumentan el nivel de educación, incluya el mejoramiento ambiental y sean promotores del desarrollo tecnológico.

- Nivel micro

Se realizan de manera interna de las empresas que faciliten la formación de ventajas competitivas.

Se conservan coaliciones de contribución informal y formal que permitan crear cadenas de valor que tengan la iniciativa de fomentar procesos de aprendizaje que promuevan la detonación y crecimiento del desarrollo regional.

### **Competitividad Estructural**

Este tipo de competitividad se genera como una derivación de las ventajas competitivas nacionales. Se especifica en especializar la innovación tecnológica, la economía, los factores de localización y la calidad de las redes de distribución, todo esto forma parte del estado de suministro de servicios y bienes. La competitividad suele hacer mejor el desarrollo de las economías y el desarrollo de una región en la que las empresas que forman parte contribuyan al avance regional.

### **Competitividad Empresarial**

Este tipo de competitividad es la más integral y hace referencia a todas las otras mencionadas, pues en las compañías se dan diferentes tipos de competitividad, esto depende del público al que vaya dirigido, igualmente si tienen exportaciones e importaciones. En las empresas debe existir innovación, tecnología, liderazgo, personal altamente capacitado y creativo, estas

cualidades forman parte de la competitividad empresarial, en la cual se enfocará la investigación. (Red Educativa, 2017)

La competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. (Leyva, Cavazos Arroyo, & Espejel Blanco, 2018).

Michael Porter, conocido experto e ilustrado estadounidense manifiesta que sus doctrinas sobre estrategia corporativa obtienen prolongada validez, afirmando que los pilares de competitividad de las organizaciones son duraderos e imperecederos en el tiempo. Aunque tiene muy claro que en el mercado global se generan diversas variables que establecen cambios en el entorno de manera muy ágil. El grado de importancia de sus teorías, en exclusivo, de su modelo estratégico de las Cinco Fuerzas, es la total aplicabilidad a la industria de hoy por su gran dinámica de cambios a nivel global. (Historia-biografia.com., 2018).

Plantea la economista Sharon Oster “La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”. Las organizaciones se deben centra en la biosfera competitiva de la estrategia competitiva, integrando las fuerzas conexas dentro del mercado y fuera de él, en busca de un entendimiento del análisis moderno de la competitividad, examinando todos los procesos al interior de la organización, el grado de rivalidad y el proceso de planeación. (Sharon).



Basado en el texto “Competitividad es calidad total. Manual para salir de la crisis y generar empleo” de (Fea Guglielmetti, 1995), “podemos convenir que la competitividad es la capacidad estructural de una empresa, para generar valor continuamente por medio de los procesos que se involucran en la cadena de suministro; productivos, organizativos y distributivos, sin dejar de lado el enfoque en lograr propósitos económicos a favor de la sociedad, generando beneficios”. Dentro de los factores que determinan la competitividad se tiene:

Factor humano: se debe abarcar en el conocimiento de la planeación estratégica de la empresa, a todo el personal, incluyendo desde los roles operativos hasta los directivos; sin duda esto ayudara a que todos se encuentren enfocados en los mismos objetivos, y se alcancen con efectividad.

Factor comunitario: la empresa debe tener conocimiento de las necesidades y capacidades de adquisición que se tienen en la comunidad en la que se va ofrecer su producto o servicio, de allí la determinación en la diversificación e innovación para satisfacer las necesidades.

Factor empresario: es el encargado de liderar la gestión de la organización, armonizando los factores externos, con los internos, para lograr un engrane fundamental entre lo que se produce y se lleva al mercado.

Fuerza de trabajo: simboliza el factor más importante del proceso productivo porque es uno, o el mayor de los eslabones con mayor participación dentro de la cadena donde se puede potencializar e innovar buscando el valor agregado. El proceso productivo es donde se despliega sus dotes de inteligencia y creatividad, se debe contar con un gran equipo de trabajo, donde todos los procesos aporten y apoyen.

El capital: aporta los recursos necesarios para financiar las actividades de la empresa. (Fea Guglielmetti, 1995).

En un concepto muy general (Muller, 1995) establece la competitividad como “Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados”. Correlacionando las percepciones de:

- Una perspectiva del mundo contemporáneo, inmerso en valores sociales, que reconoce numerosas combinaciones de organización y mercado.
- Concepciones de diferentes vertientes especulativas que, al reunirse, superan la eficacia de otros conceptos manipulados en teorías como la del comercio internacional.
- Vida experiencia, donde se disputa aguerridamente por mercados y donde no hay estatutos internacionales tan perfeccionados, que permitan a los funcionarios experimentar los valores sociales propuestos por el modelo. (Muller, 1995).

Podemos analizar el término desde diferentes perspectivas, como lo son corporativas, regionales o nacionales. Existen variedad de conceptos e ilustraciones con gran relacionamiento entre sí, lo que genera complejidad a la hora de hallar un significado general que comprenda y articule lo que para estas diferentes teorías significa. En los años 80 encontramos conceptos de competitividad muy enfocados a los términos de Productividad y Rentabilidad:

El (European Management Forum, 1980), define competitividad como la medida de la capacidad contigua y expectante de las empresas de diseñar, producir y vender bienes cuyas propiedades en términos de precios, y más allá de estos, se armonizan para formar un paquete más llamativo que el de productos equivalentes brindados por los competidores, utilizando como juez final el mercado. En 1981 Francois Chenais, define el término como la capacidad de una

nación de enfrentar la competencia a nivel internacional. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones. Mientras que el economista Lester Thurow (1985), expone esencialmente que la competitividad es un problema de posicionamiento de las empresas en los mercados mundiales y no del desarrollo de la productividad, al observar las batallas comerciales que se han generado a nivel mundial y que de allí toma mayor relevancia el bienestar de una nación se generan escalas de posicionamientos en los mercados internacionales a través de la competitividad. El catedrático de economía, Eduardo Bueno Campos en (1987) estableció “La competitividad es un expresión que refleja un vínculo de entornos y actividades necesarias para que su principal poseedor, pueda continuar generando beneficios y detentando perspectivas ventajosas frente a sus competidores”, a su vez fortalece el argumento declarando: "la competitividad no es más que la condición de expresar el estado relativo de la empresa en su sector o en su entorno competitivo, marco en el que tiene lugar la generación de valor por parte de la empresa, es decir, su renta, su beneficio, su excedente financiero o económico. De aquí se decreta si la rentabilidad o medida manejada de generación de valor de la empresa, es preferente o menor al promedio de su sector o entorno competitivo determinado". (Chenais, Thurow, & Bueno, Competitividad, 1981, 1985, 1987).

En los anteriores argumentos podemos evidenciar que la competitividad se podía considerar como la capacidad con la que cuentan las empresas para diseñar, producir y vender sus productos con altos estándares de calidad y con costos menores que sus competidores. Dentro de este contexto también aparece un enfoque muy ligado al precio de los productos, podemos ver que European Management Forum (1980) hacer referencia a este concepto tan importante en términos de competitividad; dentro de esta misma década de los 80 he inicio de los 90 aparecen otros

conceptos de competitividad que hacen referencia al precio de los productos: Michael Porter (1985), plantea que “La competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus Rivales”. Mientras que Jerry Alan Sharples y Nick Milham (1990), la establecen como la habilidad u oportunidad que tiene la organización de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los cliente, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por las otras empresas, consiguiendo al menos el coste de oportunidad de los recursos utilizados. (Porter, Sharples , & Milham, Propuesta Para Determinar La Competitividad En Las Empresas Del Sector Comercial Del Área Metropolitana Centro Occidente Amco, 1985, 1990)

Desde inicios de la década de los 90 en adelante se empiezan a plantear conceptos con enfoque en mercados mundiales, rompiendo paradigmas donde solo se tenía la visual de la competencia del mercado local; se involucran términos como eficiencia y eficacia para fundamentar el término de la competitividad. En el informe final de la comisión presidencial para la competitividad industrial (1991), se plantea como “El alcance innovador con el fin de generar productos o servicios diferentes, cambiarlos y mejorarlos, y para atraer clientes y mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y aumentar en términos absolutos y relativos”. En el contorno de la nación será “La capacidad de poner sus productos o servicios en los mercados nacionales e internacionales, centrados en ambientes leales de competencia y convertirlo en prosperidad para la población”. Un año antes Michael Porter en su libro la ventaja competitiva de las naciones, planteaba conceptos que serían soportes fundamentales para una teoría de la competitividad. El progreso de un país depende de su competitividad, la cual se basa en la efectividad con la cual se producen bienes y servicios. Políticas macroeconómicas y organismos reglamentarios y políticas inalterables, son escenarios necesarios pero no bastan para asegurar

una economía triunfante. La competitividad está basada en las bases microeconómicas de una nación: la productividad de las operaciones y estrategias de una organización, y la calidad del ambiente microeconómico en la cual las compañías compiten. Razonar en los fundamentos microeconómicos de la competitividad es trascendente para la política económica nacional. (Porter M. , La ventaja competitiva de las naciones, 1990).

Grupo Consultivo sobre la competitividad (Ciampi, 1995), en el primer informe al presidente de la comisión Europea, los primeros ministros y los jefes de estado, determina que. La competitividad involucra elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no establece un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio eficaz para lograr óptimos niveles de vida y un mayor bienestar social; un instrumento para alcanzar los objetivos planteados. Al aumentar el rendimiento productivo y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad ofrece a nivel mundial la base para ampliar los ingresos de las personas sin generar inflación. De tal manera la competitividad debe considerarse como un contorno primordial para optimizar el nivel de calidad de vida, disminuir el desempleo y la pobreza. Dos años después, (Ivancevich, Skinner, & Loren, 1997), en su libro Gestión Calidad y Competitividad, establecieron “Competitividad Nacional es la medida en que un país, bajo contextos de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan prevalecer con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos”.

Iniciando el siglo 21, en el Informe Europeo sobre Competitividad, Comisión Europea, (2000), se relaciona el concepto competitividad con el aumento permanente de la renta y el nivel de vida del país y sus regiones, con un ofrecimiento de empleo lo competentemente amplia como para dar cobertura a todos los posibles demandantes. La actividad económica no debe traducirse en desequilibrios externos insostenibles, ni tampoco en implicar el bienestar de generaciones

futuras. También se plantean contextos Anuario de Competitividad Mundial, IMD (2003), donde se contextualiza. La competencia de los países está ligada al entorno de conocimiento económico, que explora los hechos y políticas que establecen la capacidad de un país para instituir y conservar un ambiente que sustente la generación de valor para sus empresas y más bienestar para su pueblo. También se relaciona con la forma en que ellas crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas. Y como último aporte al concepto, resalto la contribución de Mathews. J, (2009), donde lo define como la capacidad que tienen las empresas, públicas o privadas, con o sin fines de lucro, de alcanzar y mantener superioridades que le permitan consolidar y perfeccionar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve.

### **Análisis competitivo**

Es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan intrínsecamente de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios factibles que pueda acoger el competidor.
- La posible respuesta del competidor a las posibles inclinaciones estratégicas que otras empresas puedan iniciar.
- La resistencia y adaptación a los cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la

tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una mejor idea de la importancia del análisis competitivo organizacional, debemos tener presente:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarnos.
- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

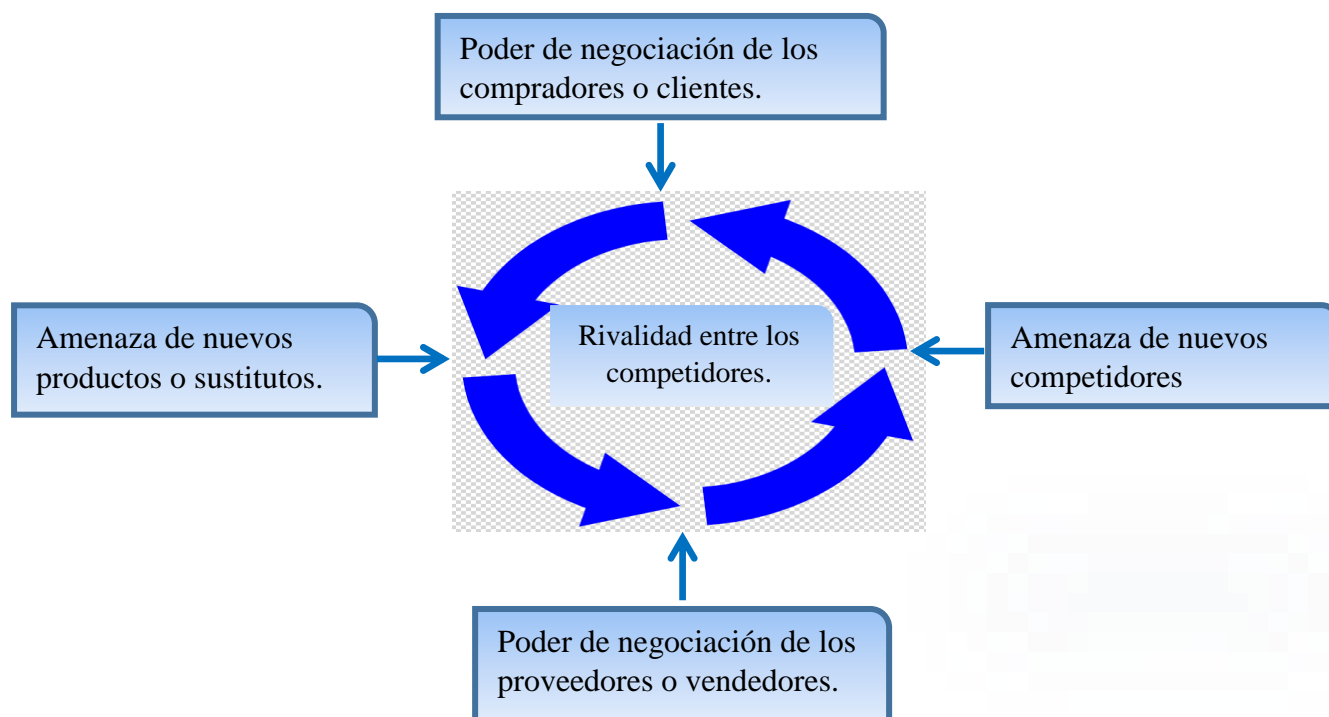
Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis: Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.

Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta. (Marketing en el Siglo XXI, 2021)

El patrón de las 5 fuerzas Porter es un estudio integral de las organizaciones. No solo ahonda en los detalles de la empresa y sus procesos internos, asimismo involucra todos los aspectos del sector que abarca en su actividad productiva. El busca encontrar que puede hacer a una empresa diferente y progresiva, sin importar si es o no la mejor; para esto emplea las cinco fuerzas, cada una de las cuales juega un papel decisivo e importante en la estrategia que llevara a las empresas a ser más competitivas.

**Figura 5.**

**Cinco fuerzas de Porter.**



| Fuente. (Porter M. E., 2008)

En el gráfico podemos ver que este método enfoca dos de sus fuerzas en las amenazas que acarrearán la llegada de productos nuevos o sustitutos al mercado, por medio de la entrada de nuevos competidores, y que a su vez están alineados a nivel horizontal con la rivalidad entre competidores; es evidente que la relación entre estas tres fuerzas están muy relacionadas y que



son de gran visual para las organizaciones que buscan mejorar su competitividad planteando estrategias integrales. Las otras dos fuerzas que se encuentran alineadas a nivel vertical, y se enfocan en la negociación con los Proveedores y con los Clientes, factor muy importante que está más enfocada en la entrada de materiales y materia prima, y en la salida de su producto final; podemos evidenciar que el método ofrece una gran visual de la cadena de suministro.

La clave para las empresas es ser capaz de clasificar bien estas cinco fuerzas y usarlas de forma adecuada para conseguir el mejor análisis de la situación posible. Lo que será clave a la hora de diseñar la mejor estrategia posible entorno a su competitividad. (Porter M. E., 2008).

El gran enfoque que se tiene en la amenaza de nuevos competidores es una de los conceptos más relevantes del método de las cinco fuerzas. Estos competidores se usan regularmente en las empresas para estudiar el entorno más directo de una corporación, no se habla de dar un simple vistazo alrededor, sino de demarcar bien la fuerza al micro mundo en el que ejerce o va a ejercer la compañía. Se da de esta manera ya que es un componente que depende de variables cambiantes, por ejemplo, dependiendo del país en el que opere, ya que las restricciones varían de unos a otros.

No obstante, ésta sea quizá la fuerza más acreditada, no obedece a que las demás sean menos importantes, todas las fuerzas poseen algo que concede mucho valor: su validez y su vigencia, más cuando se empieza a generar los problemas en las empresas, porque sus productos encuentran sustitutos en el mercado, y que suele atraer a los clientes, forzando a las empresas a reducir sus pretensiones, sobre todo en lo que al precio se refiere. Definitivamente, Porter creo un modelo enfocado en mejorar al máximo posible la rentabilidad de una empresa, buscando estrategias que no solo se centralizan en el presente si no que buscan una proyección futura que permite romper paradigmas para no depender únicamente de la actualidad. (Porter M. E., 2008).

## **Barreras de entrada y de salida**

El ingreso de nuevos competidores al sector depende de las barreras de entrada existentes en él. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

### **Barreras de entrada**

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

**Economías de escala.** Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.

**Diferenciación de producto.** Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.

**Requisitos de capital.** Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no solo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.

**Acceso a los canales de distribución.** Necesidad de conseguir distribución para su producto.

La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.

**Curva de aprendizaje o experiencia.** El know how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.

Política del gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

#### Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Al igual que las barreras de entrada existe seis fuentes principales de barreras de salida:

Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.

Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.

Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.

Barreras emocionales. Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.

Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.

Restricciones sociales y gubernamentales. La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

### **Productos sustitutivos**

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito del gobierno.

### Estrategia de actuación frente a la competencia

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

Estrategia de líder. El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios...; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.

Estrategia de retador. Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Estas pueden consistir:

Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.

Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.

Estrategia de seguidor. El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.

Estrategia de especialista. El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

Estrategia de crisis: retirarse, resistir o reinventarse

La crisis económica que al inicio de la segunda década del siglo XXI mantuvo en tensión principalmente a los países de la Unión Europea aportó tres posibles enfoques o soluciones para intentar contrarrestar la situación competitiva de las empresas:

Retirarse. La falta de liquidez y los cambios tecnológicos, sociales y culturales obligaron a un importante número de compañías a cerrar sus puertas, ya que no supieron contrarrestar los cambios producidos en el mercado o contar con la tesorería suficiente para aguantar el ciclo económico.

Resistir. Las empresas que no están gestionadas bajo una óptica de marketing del siglo XXI suelen adoptar esta solución para intentar competir en el mercado. Su objetivo es intentar competir «como sea» hasta que la crisis pase. Esta actitud tiene un importante desgaste anímico, económico y profesional y no siempre sale.

Reinventarse. Bajo la filosofía de que «el fracaso es parte del camino del éxito» las empresas que se encuentren en una etapa de crisis deben establecer una política de cambios e innovación. Innovar en sus estrategias, en sus productos o servicios, en sus canales de distribución, etc. Además, tienen que prestar una máxima atención a sus clientes, a sus vendedores y adecuarse plenamente a la gestión. (Marketing en el Siglo XXI, 2021)

### Cadena de suministro

Tres décadas atrás, en los años 90, las empresas tardaban entre 15 y 30 días promedio, o hasta más, para procesar y entregar sus productos a los clientes. El proceso habitual involucraba, levantar y transferir un pedido, el cual solía hacerse por telefonía, fax, intercambio electrónico de datos (EDI) o correo; después de esta actividad se debía ejecutar el procesamiento del pedido, el cual requería utilizar sistemas manuales o de cómputo, una autorización de crédito y la asignación del pedido a un almacén; posteriormente salía el envío al cliente. La ejecución de este proceso generaba que el flujo de la cadena de suministro fuera muy lento, aún más cuando sucedían contratiempos, lo que era muy frecuente, se podía presentar escasez en el inventario,

confusión de pedidos o entregas mal dirigidas. Una práctica que se utilizaba para no generar faltantes en las entregas era mantener inventarios muy elevados; es decir, los minoristas, los mayoristas y los fabricantes acumulaban existencias de productos semejantes. A pesar de tomar esta medida había escasez de existencias y retrasos en la entrega, en parte debido a la gran cantidad de variaciones en el producto.

Desde la revolución Industrial, evolucionaron los procesos empresariales, a través de años de experiencia propias del siglo XX, al igual que la estructura de los canales de distribución utilizada para efectuar la entrega. Estas prácticas fueron muy fuertes en su ejecución y no eran analizadas debido a que no existían alternativas de comparación o superiores. El proceso de distribución habitual era diseñado para superar desafíos y lograr beneficios que con el paso del tiempo habían dejado de ser importantes. El mundo industrializado ya no se caracteriza por la escasez. El aumento de clientes y la aspiración de tener a disposición una extensa diversidad de productos y servicios continúa creciendo. Los consumidores vigentes solicitan una extensa variedad de productos y servicios capaces de satisfacer sus necesidades más exclusivas, la actitud de los clientes se ha transformado de una conformidad pasiva, a la activa contribución en el diseño y la entrega de productos y servicios específicos. Los procesos de la cadena de suministro se han vuelto más ágiles, rentables y confiables. En la década de 1990 acontece un cambio masivo y global como consecuencia de la tecnología de la información; el mundo del comercio fue afectado de manera inevitable e irreversible por la omnisciencia de la computación, la web y numerosas opciones prácticas en transferencia de información; esta se caracteriza por su velocidad de transferencia, facilidad de acceso y exactitud. La Internet se ha convertido en un medio habitual y productivo utilizado en la ejecución de transacciones negocio a negocio. Manejada por estas fuerzas primordiales ha irrumpido rápidamente una economía global. Lo que

empezó en los 90 hoy continúa desarrollándose y potencializándose en muchos entornos sociales y con gran impacto en el sector industrial.

La incesante conectividad en los negocios ha determinado un nuevo orden de relaciones entre empresas llamado administración de la cadena de suministro. Los administradores modernizan las prácticas tradicionales referidas a mercadotecnia, compras y logística. Este nuevo orden empresarial, concibe que los productos puedan ser confeccionados según especificaciones exactas y ser entregados con rapidez a los clientes en cualquier lugar del mundo. Se han llegado a crear procesos logísticos capaces de entregar el producto en el momento exacto requerido, cumpliendo índices de Oportunidad casi del 100%, esto ligado al tiempo en el que se genera el pedido el cual puede ser horas antes. Los contratiempos que existían anteriormente se han reemplazado por compromiso empresarial, donde se integran los diferentes procesos de la cadena de suministro para generar acciones globales y no puntuales por proceso; también se ha involucrado conceptos como cero defectos o lo que se suele denominar desempeño seis Sigma. Órdenes de entrega perfectas con la cantidad exacta de productos solicitados en el lugar correcto, a tiempo, sin daños y con un adecuado manejo de facturación que alguna vez fueron la excepción, ahora son la norma. Tal vez lo más importante es el hecho de que este alto nivel de desempeño se consigue a un costo total bajo y comprometiendo menos recursos financieros que en el pasado. Todo este cambio fundamental en la estructura y en la estrategia de negocios empresariales ha sido impulsado principalmente por la tecnología de la información. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

La administración de la cadena de suministro radica en la subvención entre las empresas que persiguen un posicionamiento estratégico común y pretenden mejorar su efectividad operacional. Por cada organización implicada, la correlación de la cadena de suministro refleja



una decisión estratégica. Una estrategia de cadena de suministro es una destreza de canales basada en una dependencia y una colaboración reconocidas, las sistematizaciones de la cadena de suministro demandan procesos administrativos que incluyen las áreas funcionales de las compañías individuales y vinculan a los socios comerciales y a los clientes a través de los límites de la organización. En contraste con la administración de la cadena de suministro, la logística es el trabajo requerido para mover y colocar el inventario por toda la cadena de suministro.

La logística es un subconjunto de una cadena de suministro y ocurre dentro de ésta; es el proceso que crea un valor por la oportunidad y el posicionamiento del inventario. La logística es la combinación de la administración de pedidos, el inventario, el transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales y el embalaje integrados por toda la red de una planta. La logística integrada sirve para vincular y sincronizar la cadena de suministro general como un proceso continuo y es esencial para la efectiva conectividad de la cadena de suministro. Aunque el propósito del trabajo logístico ha permanecido esencialmente intacto durante décadas, el modo en que se realiza se sigue medicando de manera radical. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

Para Handfield y Nichols (1999), las cadenas de suministros incluyen todas aquellas actividades asociadas con el flujo y transformación de productos provenientes de materias primas o insumos dirigidos al consumidor final, se ha considerado como una estrategia competitiva para integrar proveedores y clientes con el objetivo de optimizar la capacidad de respuesta y la flexibilidad de las organizaciones, es fundamental tratar la cadena de suministro como un sistema integrado con flujo físico de materiales, planificación y control de fabricación, así como distribución física.

En el negocio Cárnico de Grupo Nutresa, la cadena de suministro, integra el total de las operaciones que abarcan desde los proveedores de materia prima hasta la llegada de sus

productos a los clientes, para ello se enfocan en asegurar la continuidad del negocio, capitalizar oportunidades y administrar los riesgos que no son de control directo de la Compañía, mediante la incorporación de variables económicas, sociales y ambientales. Tienen como parte central las operaciones, plantas de producción donde se congregan todas las oportunidades para generar productos que satisfagan a los clientes tanto en calidad como en precios. (Nutresa, 2018).

## **Tabla 2.**

### **Definiciones cadena de suministro.**

Lee y Billington (1993). Una Cadena de Suministros representa una red de trabajo para las funciones de búsqueda de material, su transformación en productos intermedios y acabados y la distribución de esos productos acabados a los clientes finales.

---

Quinn (1997). Una Cadena de Suministros puede ser definida como el conjunto de todas las actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el estado de materias primas hasta el usuario final.

---

Lumms y Albert (1997). Afirman que una Cadena de Suministros es una red de entidades en la cual el material fluye. Esas entidades pueden incluir proveedores, transportistas, fábricas, centros de distribución, comerciantes y clientes finales.

---

Christopher (1998). Define a la Cadena de Suministros como una red de organizaciones que están relacionados a través de las conexiones downstream o corriente abajo (en la dirección de creación de un producto o servicio) y upstream o corriente arriba (en la dirección de los proveedores) en los diferentes procesos y

actividades que producen valor en la forma de productos y servicios finales ofrecidos al consumidor final.

---

Lambert (1998). Nos recuerda que, estrictamente hablando, una Cadena de Suministros no es tan solo una cadena de negocios con relaciones “uno a uno” sino que es una red de múltiples negocios y relaciones.

---

Mentzer (2001). Define una Cadena de Suministros como el conjunto de tres o más entidades (organizaciones o individuos) directamente involucradas en los flujos descendentes y ascendentes de productos, servicios, finanzas e información desde la fuente primaria de producción hasta el cliente final.

Fuente. Elaboración propia (Valles Romero, 2019)

## **Mercado**

Para Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", el mercado es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto”.

Grupo Nutresa S. A. es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia (59,2% participación de mercado) y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina, con ventas consolidadas de COP 9,0 billones en ocho unidades de negocio: Carnes Frías, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor,

Helados y Pastas. En Carnes frías su participación en el mercado ha estado alrededor del 70 %, siendo el sector con mayor participación del Grupo. (Nutresa. 2019).

En el libro “Fundamentos de Marketing”, los autores Stanton, Etzel y Walker (2007), plantean que el mercado “consiste en las personas u organizaciones con necesidades a satisfacer, dinero para gastarlo y la disposición de hacerlo”. Existen programas de marketing que se dirigen a mercados que admiten o rechazan la oferta. En la composición del mercado encontramos clientes vigentes o prospectos, que se definen como cualquier individuo o grupo con los que el mercadólogo tiene una relación de intercambio actual o potencial, se llama producto al objeto del intercambio o lo que se comercializa; puede ser un bien, un servicio, una idea, una persona o un lugar. Podemos clasificarlos en dos clases de mercados, el del consumidor y el de negocios.

El mercado de consumidor: los consumidores finales compran los bienes y servicios para su uso personal o en el hogar, el mercado de consumo no solo es inmenso, también es muy dinámico, para lograr eficiencias en la llegada al mercado y al consumidor final, es necesario realizar análisis geográficos y demográficos donde se incluyan no solo el número de personas, o tamaño de la región, también se debe tener presente los comportamientos representativos (costumbres y necesidades). Dentro del análisis podemos incluir:

#### Distribución geográfica

- Población rural
- Población urbana
- Población suburbana

#### Demografía del consumidor

- Edad: Dependiendo de la edad las necesidades varían.

- Ciclo de vida familiar: Los investigadores han identificado nueve etapas del ciclo de vida distintas cuyo comportamiento de compra difiere.
- Educación: Tiene un impacto positivo en los ingresos.
- Ingresos: Saber lo que está ocurriendo con los ingresos también es importante porque la cantidad de éstos influye en los patrones de gastos.
- Raza y grupo étnico: La empresa tiene que entender el comportamiento de compra y la motivación de un grupo étnico.

El mercado de negocios: El mercado de negocio a negocio comprende a todos los individuos y organizaciones que compran bienes y servicios para uno o más de los siguientes propósitos:

- Producir otros bienes y servicios: Dell compra microprocesadores para armar computadoras y Henredon compra madera para hacer muebles.
- Revender a otros usuarios de negocios o a los consumidores: Toys “R” Us compra juegos electrónicos para venderlos a los consumidores, y ReCellular, Inc., compra teléfonos celulares y equipo inalámbrico usados para reacondicionarlos y venderlos a proveedores de servicios de telefonía celular.
- Llevar a cabo operaciones de la organización: Kroger compra bolsas para envolver comestibles, la Universidad de Vermont compra artículos de oficina y software de computadora para su uso en la oficina de inscripción y archivo, y la Clínica Mayo paga por los servicios de eliminación de materiales peligrosos que se encarguen de sus desechos médicos.

Todos los bienes o servicios obtenidos por motivos que no estén relacionados al consumo personal u hogareño conforman el mercado de negocios, en este caso los compradores se llaman usuario de negocios. (Staton, Etzel, & Walker, 2007).

El economista Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía" (1997), establece que un mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta". En los años 80 a causa de la caída del comunismo en parte de Europa, las naciones comunistas se enfocaron en que el gobierno era el más acertado para conceder los recursos escasos de la economía. Se centralizó la toma de decisiones, se concluía qué productos y servicios debían producirse, la cantidad, quién lo debía producir y quien lo debería consumir; esta centralización de la toma de decisiones y la planificación se fundamentaba en la teoría que el gobierno era el único capacitado para organizar la economía de los países. Gran parte de las naciones que se adaptaron en su momento a este tipo de centralización han cambiado de parecer y trabajan en el desarrollo de una economía de mercado, donde las decisiones dejan de ser centralizadas y pasan a ser tomadas por las empresas y por los clientes; las empresas son las encargadas de decidir quien hace parte de su plantilla de empleados y qué producto fabricar, o servicio ofrecer, las familias, por su parte, deciden en que empresa laborar y con sus ingresos deciden que comprar. Las empresas y las familias interactúan en el mercado, en donde los precios y el interés personal orientan sus decisiones. En una economía de mercado, o de mercado autónomo, ninguno está pendiente del bienestar económico de la sociedad en su conjunto, interactúan demasiados clientes y vendedores en busca primordialmente de su propio bienestar sin afectar el bienestar general, que es lo que se busca con el desarrollo de la economía de mercados. (Mankiw, 1997).

## **Hard Discount.**

Las tiendas de descuento, Hard Discount empiezan aparecer en Alemania en 1945, después de la segunda guerra mundial, cuando surge la necesidad de desarrollar un mercado con precios económicos, y productores con la mejor relación de precio calidad. La primera tienda de descuento fue llamada Aldi, y se creó por los hermanos Theo y Karl Albretch, ellos tomaron como base un negocio familiar que se había creado desde 1913 donde vendían diferentes productos que su familia importaba. Theo y Karl se enfocaron en identificar las necesidades del consumidor, teniendo en cuenta la calidad de los productos, pero con precios bajos, debido a la situación económica que se vivía en Alemania en aquella época, lograban aplicar descuentos directamente al producto, reduciendo costos y gastos, utilizando estrategias como, mínima publicidad, bodegas pequeñas con el fin de disminuir los costos locativos, venta de productos enlatados etc.

Con el paso del tiempo Aldi ha logrado trascender, para principios del siglo XXI llegó a ocupar el 30% en el mercado de Alemania; y no solo eso también se logró expandir por más países de Europa y en Norte América, llegando a tener alrededor de 9.000 tiendas en la actualidad. Aunque no ha sido fácil continuar con su expansión debido a que hay países como Italia y Suiza, donde las relaciones de los empresarios con sus proveedores son muy fuertes y logran mantener la competitividad comercial. (Aldi Supermercados S.L., 2018).

Conceptualmente podemos encontrar dos tipos de tiendas o establecimientos de descuento: descuento suave ('Soft discount') y descuento duro ('Hard discount'). La diferencia entre estas dos clases de establecimientos se fundamenta en cómo se actúa en las variables de precio dentro de su estrategia comercial, y en el grado de utilización de las marcas de distribuidor

dentro del surtido. Aunque podemos encontrar algunas características habituales en los dos tipos de descuento.

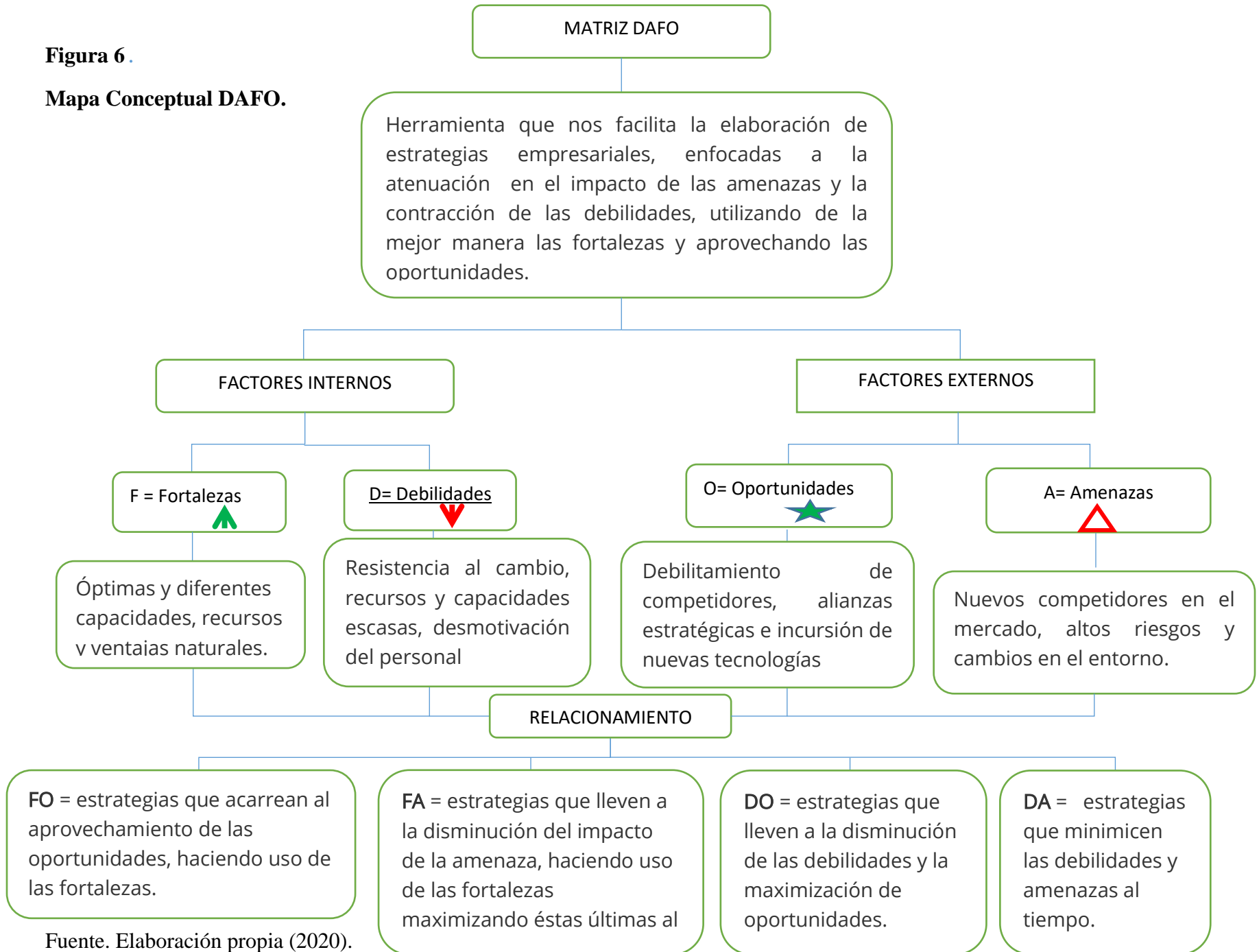
- Gestión de costos, sobre todo lo relacionado con la mano de obra “personal”.
- Exclusiva atención al proceso logístico, trabajando con diversidad de referencias e incrementando la participación de marcas propias.
- Simplicidad en la estructura interna y polivalencia de los trabajadores en la ejecución de todos los roles, esto sin duda impulsa positivamente la productividad del local.
- Control exhaustivo de la calidad tipo o estándar de los productos de marca propia y de primer precio.
- Relevancia en las negociaciones comerciales a los aspectos de recíproca contribución a largo plazo.
- Exclusiva atención en la selección del surtido y de los fabricantes, para lograr desarrollar la imagen de marca.
- Uso de tecnologías avanzadas para gestionar los establecimientos de la forma más eficiente.

Es evidente que las tiendas de descuento se centralizan en la disminución de costos, para así poder manejar precios de venta más bajos en el mercado, adicional a esto manejan y aceptan márgenes bajos, pero se focalizan en un mayor volumen de ventas para contra restar los márgenes. La diferencia que podemos encontrar en estas dos clases de tiendas de descuento son: las Hard Discount, se enfocan en los precios más bajos del mercado y también en manejar menor número de líneas de producto, mientras que las Soft Discount, aunque manejan precios bajos, ofrecen más productos, entre los que se encuentran algunas marcas reconocidas. (Giménez, Gómez Muñoz, & Gálvez Laparte, 2002).



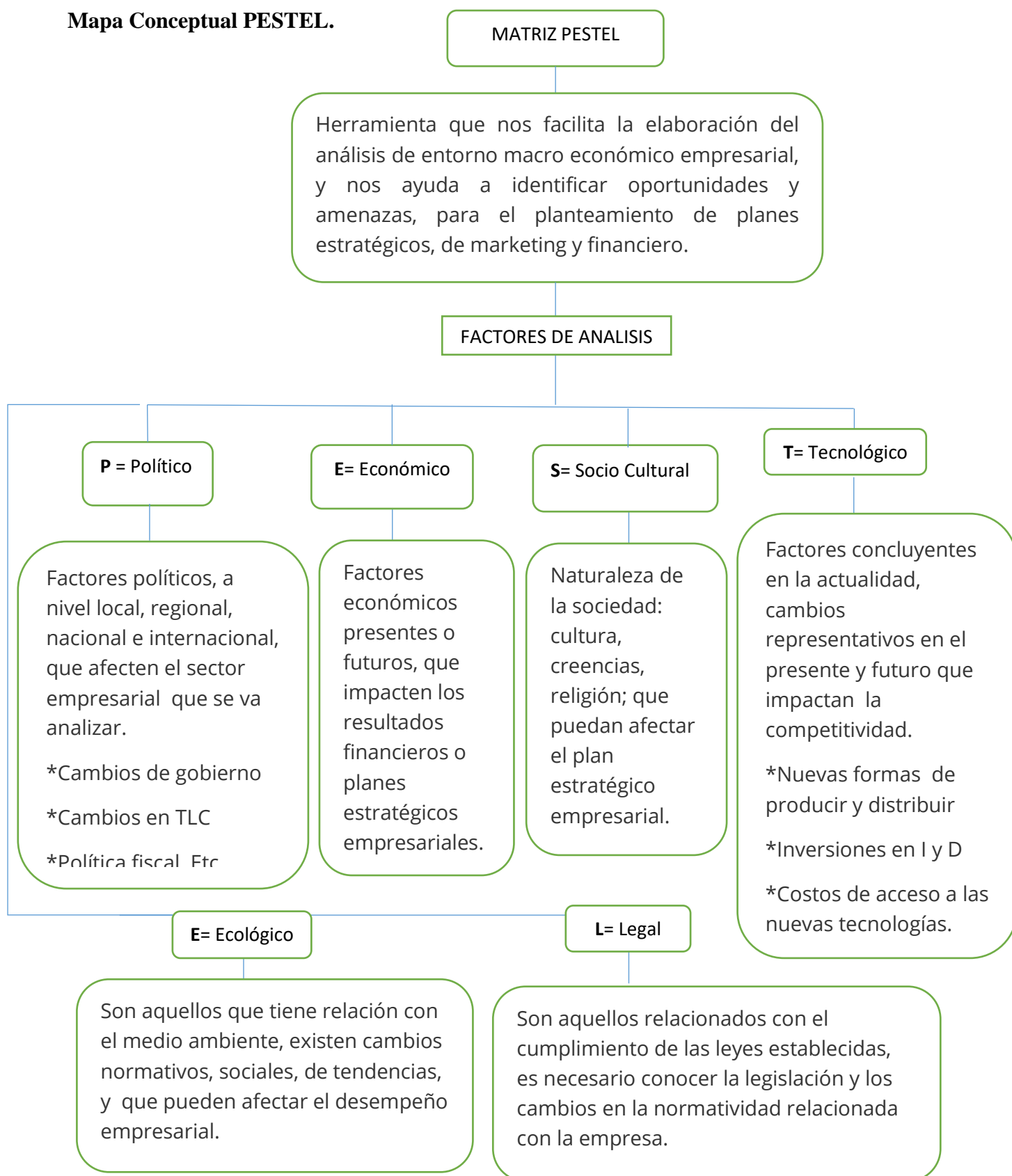
En el artículo “El Discount Y Sus Efectos En La Economía De Mercado”, De los Reyes Daniela y Salazar Eduardo (2017) definen El “Hard Discount, son tiendas pequeñas que brindan un gran número de productos que no son de marcas tan reconocidas en el mercado, los cuales tienen un menor valor y son comercializados con un precio más flexible para el consumidor. De esta forma y a pesar que la rentabilidad de estos productos es muy bajas, se facilita adquirirlas por su bajo precio, logran que estas se vendan abundantemente en grandes cantidades, casi que de forma inmediata, lo que hace que esa pequeña ganancia se aumente a medida que lo hace su consumo”. Esta estrategia comenzó a implementarse en el siglo XXI en los países europeos, y ha logrado trascender a nivel mundial, en Colombia han encontrado en esta clase de tiendas la mejor forma de aumentar sus ventas, garantizar su estabilidad en el mercado, favorecer tanto al sostenimiento de la pequeña y mediana empresa, como al sector de los pequeños productores, consiguiendo así que sus ganancias sean cada vez mayores, y entrando en el mundo de la competitividad con grandes empresas y grandes marcas de productos. (De los Reyes Mercado & Salazar, 2017).

**Figura 6.**  
**Mapa Conceptual DAFO.**



Fuente. Elaboración propia (2020).

Figura 7.

**Mapa Conceptual PESTEL.**

Los elementos de la planeación estratégica logística que se explorarán en la investigación serán:

- Planificación de abastecimiento de materias primas.
- Planificación para la adquisición de productos
- Planificación de la producción
- Planificación de la infraestructura logística.

La estrategia logística debe estar muy ligada siempre de la estrategia de gestión de la cadena de suministro y de la estrategia global, corporativa. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007). Por tal razón para el presente trabajo se selecciona la estrategia logística con el fin de comprender la globalidad de la cadena de suministros de la empresa relacionada con la investigación y el planteamiento de estrategias que se enfocaran en posibles soluciones para las oportunidades que en ella se tienen.

Basado en las metodologías indagadas, para el proyecto de investigación utilizaré, el análisis DAFO como principal metodología y herramienta de planeación, no obstante, siguiendo lo indicado por la teoría antes de este se ejecutará el análisis PESTEL, con el fin de abarcar un mayor rango de análisis de la organización tanto interno como externo. Buscando como estudio los elementos de competitividad tales como:

- Relación calidad – precio
- Recursos tecnológicos
- Capacidad innovadora
- Factor humano
- Factor comunitario
- Factor empresario
- Fuerza de trabajo
- Recursos financieros.

## **Metodología de la Investigación**

### **Tipo de investigación y enfoque**

Esta investigación se clasifica dentro del contorno cualitativo de alcance descriptivo – tipo inductivo, donde a partir de lecciones aprendidas en otros sectores o productos, se derivan soluciones al problema propuesto; persigue según (Tomala, 2016), referir sucesos complejos en su medio natural, buscando explorar ,describir y caracterizarlos.

### **Método de investigación**

Basado en los objetivos específicos planteados para la investigación, y dando cumplimiento a su desarrollo, se ejecuta el siguiente proceso de Investigación.

1. Identificación de métodos y herramientas para evaluar la competitividad de la cadena de suministro, para lo cual se utiliza la matriz que es una herramienta diseñada para extraer información, por lo regular no tan evidente, ya sea de un documento o de una situación real. La matriz de análisis proporciona criterios para reagrupar los indicios de un evento en nuevas sinergias que permiten descubrir en ese evento aspectos inexplorados, es uno de los instrumentos que se incluyen dentro de las técnicas de observación, porque los indicios son detectados directamente por el investigador a partir de la observación de las unidades de estudio, sin recurrir al interrogatorio o al diálogo con otras personas. (Hurtado de Barrera, 2000, pág. 459).

Par tal efeto se diseño la ficha de observacion (anexo 01), de donde se va hacer la busqueda de información, correspondiente a las palabras claves en las que se enfoca este proceso de la investigación, como lo son competitividad, planeación

estrategica, cadena de suministro y mercado, se llevara a cabo por medio de busqueda en Scopus, Google academico, Scielo etc; en el segundo semestre del 2020, contemplando con mayor relevancia fuentes de información del periodo 2005 en adelante, aunque algunas minimas de gran aporte de años anteriores.

2. Elaboración del diagnóstico de competitividad utilizando las herramientas y métodos seleccionados del análisis documental realizado mediante la matriz de observación, adicionalmente se realiza la aplicación de un instrumento no estructurado (anexo 02) que consta de una pregunta cerrada, prototipo entrevista, y que se aplica mediante un muestreo por convención, el cual según (McMillan & Schumacher, 2005) los describen como un método no probabilístico, es un grupo de sujetos seleccionados sobre la base de ser accesibles o adecuados. Es conveniente usar los grupos como sujetos. Para este muestreo se seleccionan personas de las principales ciudades del país, donde existen tiendas de descuento como D1 y Justo y bueno, y también comercializadores de productos del negocio Cárnico de Grupo Nutresa.

Como complemento del diagnóstico se realiza un estudio de precios de mercado y un cuadro comparativo entre los objetos de estudio de la investigación.

3. Exploración de estrategias de competitividad aplicadas con éxito a nivel mundial y con enfoque en las tiendas de descuento, para lo cual se utiliza otra matriz de análisis y se diseño la ficha de observacion (anexo 03), donde se va hacer la busqueda de información, correspondiente a las palabras claves en las que se enfoca este proceso de la investigación, tales como Hard Discount, Estrategias de competitividad y Mercado, se llevara a cabo por medio de busqueda en Scopus, Google academico, Scielo, E Biblioteca de la Universidad Abierta y a Distancia,

etc; en el primer semestre del 2021, contemplando fuentes de información del periodo 2005 en adelante.

4. Definición de métodos de planeación estratégica y competitividad que se puedan aplicar en la cadena de suministro, obtenidos como resultado del diagnóstico realizado, los cuales se plantearan utilizando las herramientas y métodos seleccionados del análisis documental realizado mediante la matriz de observación. Adicional a esto y dando cumplimiento a nuestro objetivo general, se plantearán estrategias, por medio de una matriz de ejecución (anexo 4), como resultado de la investigación y que se buscara llevar a la empresa para su respectivo análisis y puesta en marcha.

### **Análisis de resultados**

Mediante la aplicación de la matriz de resultados se identificaron los siguientes documentos que están relacionados con los conceptos de: competitividad, estrategia y mercado, realizada en 2020, fruto de esta búsqueda como tecnica de arqueo bibliografico, se identifican los siguientes títulos como fuentes de información, las cuales se presentan a continuación.

**Tabla 3.****Matriz de resultados**

<b>N°</b>	<b>Tema Investigación</b>	<b>Fecha Investigación</b>	<b>Autor</b>	<b>Título documento</b>	<b>Fuentes de investigación y año de publicación</b>
1	Tipos de competitividad	10/05/2020	Red Educativa	Tipos y clasificación de la competitividad	<a href="https://cursosonlineweb.com/competitividad.html">https://cursosonlineweb.com/competitividad.html</a> . Año 2017.
2	Planeación Estratégica	11/05/2020	Leyva, Cavazos Arroyo & Espejel Blanco	Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial	<a href="https://www.researchgate.net/publication/330307175">https://www.researchgate.net/publication/330307175</a> _Influencia_de_la_planeacion_estrategica_y_habilidades_gerenciales_como_factores_internos_de_la_competitividad_empresarial_de_las_Pymes. Año 2018.
3	Competitividad empresarial	11/05/2020	Sharon Oster	Competitividad, concepto e importancia	<a href="https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia">https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia</a> . Año 2015.
4	Factores que determinan la competitividad	1/06/2020	Fea Guglielmetti	Gestión de calidad y competitividad en las organizaciones	<a href="http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1106">http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1106</a> . Año 1995.
5	Competitividad (BENCHMARKING)	15/06/2020	Geraldo Muller	Evaluación de Indicadores de Competitividad (BENCHMARKING)	<a href="http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp">http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp</a> . Año 1995



6	Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados	20/06/2020	Sitio WEB : Marketing en el Siglo XXI Marketing en el Siglo XXI	Marketing en el Siglo XXI	<a href="https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm">https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm</a> . Año 2021.
7	Planeación Estratégica	20/06/2020	Michael Eugene Porter	Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia	<a href="https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf">https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf</a> . Año 2014.
8	Cadena de suministro	2/07/2020	Bowersox, Donald J.; Closs, David J.; Cooper, M. Bixby	Administración y logística en la cadena de suministros	<a href="https://www.academia.edu/37830505/Administracion-y-Logistica-de-la-Cadena-de-suministro-bowersox-.pdf">https://www.academia.edu/37830505/Administracion-y-Logistica-de-la-Cadena-de-suministro-bowersox-.pdf</a> . Año 2007
9	Mercado	3/07/2020	De los Reyes Daniela; Salazar, Eduardo	El Discount Y Sus Efectos En La Economía De Mercado	<a href="https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/download/3257/3996">https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/download/3257/3996</a> . Año 2017.
10	Mercado	15/07/2020	Aldi Supermercados S.L.	Aldi Supermercados, una historia de éxito	<a href="https://marketing4food.com/2018/07/16/ald-supermercados-una-historia-exito/">https://marketing4food.com/2018/07/16/ald-supermercados-una-historia-exito/</a> . Año 2018
11	Planeación Estratégica	20/07/2020	Berlitz Colombia	Modelos-de-planeación-estratégica-y-sus-beneficios	<a href="https://www.berlitz.com/es-co/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios">https://www.berlitz.com/es-co/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios</a> . Año 2020.
12	Planeación Estratégica	5/08/2020	Cámara de Comercio Medellín	Buenas prácticas empresariales	<a href="http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaContabilidadyFinanzas/Analizalosindicadoresfinancierosdetuempresa.aspx">http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaContabilidadyFinanzas/Analizalosindicadoresfinancierosdetuempresa.aspx</a> . Año 2018.

13	Planeación Estratégica	5/08/2020	Restrepo, Luz Stella; Estrada Mejia, Sandra; Ballesteros , Pedro	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGISTICA PARA UN HOLDING EMPRESARIAL	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/849/84917316016.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/849/84917316016.pdf</a> . Año 2010.
14	Logística	15/08/2020	CEUPE Magazine	¿Cuáles son los tipos de planificación en el sistema logístico de la empresa?	<a href="https://www.ceupe.com/blog/tipos-de-planificacion-en-el-sistema-logistico-de-la-empresa.html">https://www.ceupe.com/blog/tipos-de-planificacion-en-el-sistema-logistico-de-la-empresa.html</a> . Año 2020.
15	Planeación Estratégica	17/08/2020	Alam Chapman	Análisis DOFA y análisis PEST	<a href="https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/">https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/</a> . Año 2005.

Fuente. Elaboración Propia

Realizado el análisis documental en torno a la competitividad, podemos considerar que es la capacidad que tiene una empresa para diseñar, producir y vender sus productos con altos estándares de calidad y mejores condiciones de precios que sus competidores; se seleccionaron los siguientes herramientas y métodos de evaluación para el desarrollo de la investigación y que se describe continuación:

- Análisis DAFO.
- Análisis PESTEL.
- 5 Fuerzas competitivas de Porter.

Estas tres herramientas, para el desarrollo de la investigación son las que mayor interés generan, debido a su amplia utilidad y contexto al que se puede focalizar en su desarrollo, ya que lograremos ejecutar análisis del ambiente interno y externo de la organización. Nos enfocaremos con mayor preponderancia en las dos primeras herramientas.

#### Diagnostico

En esta parte se implementaron los siguientes métodos:

- Análisis DAFO.
- Análisis PESTEL.

Con el fin de ejecutar un análisis estratégico detallado, como diagnóstico; se toman como referentes estas dos matrices por el amplio panorama que debemos trabajar en la investigación y análisis para su construcción, nos permitirán tener un amplio horizonte y conocimiento del entorno de la organización, para la que queremos plantear estrategias que ayudaran a identificar y minimizar las amenazas, e incrementar los efectos de las oportunidades, y así mantener o incrementar su competitividad en el mercado.

Tabla 4.

## Matriz D.A.F.O.

## DEBILIDADES

- Debido a las diversas marcas y especificaciones de productos que maneja el negocio Cárnico de Grupo Nutresa, la penetración en el mercado nacional debe ser muy segmentada de acuerdo con los aspectos socioeconomicos, y de vida saludable de la población. Marcas Pietran para adultos, Marcas Rica y Cunit Economicas, Etc. (Nutresa 2018).
- Impacto en costos de producción por fluctuación en precios de Materias primas tanto cárnicas como no cárnicas, esto ligado al crecimiento del dólar el cual ha crecido 37% desde 2014 a 2018, pasando de \$2.342 a \$3.218 promedio (Dolar Web 2019). Esto genera que los precios de venta incrementen anualmente para mantener los márgenes de ganancia.
- El nivel de ventas por exportación de los productos cárnicos es aproximadamente del 9,3% de la unidad de negocio. (Nutresa 2019).
- Solo cuenta con una empresa de Transporte propia, lo que genera complejidad al intentar integrar el transporte de los productos Cárnicos y de MP con los otros negocios del Grupo para buscar eficiencias en costos logísticos de abastecimiento y distribución. (Nutresa 2019)
- Alto nivel de importación de MP. Del 100% de los recursos utilizados para producir, aproximadamente 80% son Materias primas, y de este porcentaje, mas del 20% son importadas. (Nutresa. 2018)

## FORTALEZAS

- Mantener solidez empresarial como empresa tradicional desde 1920. (Grupo Nutresa.com).
- Reducir el Riesgo Ambiental, uso y conservación del agua, energía, empaques amigables con el medio ambiente. Cumplir con la Normatividad de cada país con el medio ambiente y cambio climático. (Nutresa. 2019).
- Empresa líder en el mercado del País. (Nutresa 2019).
- Mantener satisfecho el gusto del consumidor por medio del talento humano innovador (Programa innovación efectiva, donde se involucra al 100% de las personas, ha generado ingresos del 20% del total de las ventas, por medio de ideas nuevas donde se mejoran o crean nuevas alternativas para el consumidor). (Nutresa 2019).
- Cuenta con plantas de producción y centros de distribución en las principales ciudades del País, Panamá y Venezuela. (Nutresa 2018).
- La acción de Nutresa está en la lista de la bolsa de valores de Colombia y tienen un ADR 1 Nivel y en NYSE (Bolsa de Nueva York). (Grupo Nutresa.com).
- Cadena Logística robusta, Grupo Nutresa creo la empresa Opperar Colombia, la cual presta servicio de transporte de Producto terminado a nivel nacional. (Nutresa 2018).
- Cuenta con granjas de Cerdos y plantas de deshuese para procesar sus propias materias primas cárnicas.

## AMENAZAS

- Decrece en promedio 5% el volumen de toneladas vendidas lo que deteriora más del 8 % el valor de las ventas acumulado en los ultimos 4 años. (Nutresa 2019).
- Posicionamiento de competidores internacionales en Colombia (D1, ARA, **Justo** y Bueno ,Cenco sud, tiene en su formato a Metro, Jumbo y Easy y Olímpica entre otros.). Los Hard Discount han crecido 7,8 su volumen en ventas, y en establecimientos mas del 200%, en los últimos años. (Perú Retail, 2020).
- Incremento aproximado del 3,5% en costo de Materias primas en los últimos cuatro años, por tendencia alcista en Dólar, ligado a temas sociopolíticos a nivel mundial. (Nutresa 2019).
- Entrada al mercado de productos que manejan menor precio, debido a particularidades de los productos, menor margen de rentabilidad. Costo / Calidad, menor gasto en procesos de publicidad, mantenimiento de locales, etc. Margen Ebitda promedio 2015 - 2018 D1, Ara y Justo y bueno \$-269.275 Millones. (Davivienda 2019 "Así Va La Competencia Del Retail En Colombia").Cárnicos de Nutresa trabaja para mantenerlo siempre en valor positivo 2015 - 2018 = \$228.000 Millones (Nutresa 2019).
- Incremento en costos de Materia prima cárnica por afectación de salubridad mundial (Virus, Pestes, etc.) en los animales. Peste Porcina africana 2019, aumenta el costo de la carne de Cerdo un 21,1%. (La Opinión. 2019).
- Dificultades económicas, políticas y naturales, en regiones donde se tienen plantas de producción o centros de distribución. "Venezuela". (Nutresa.2019).

## OPORTUNIDADES

- Crear nuevas propuestas de venta en tiendas de barrio, buscando integrar productos económicos de los diferentes negocios de Nutresa que se complementen como una Lonchera o una comida rápida y fácil de preparar. Ejemplo desayuno (Chocolate + Salchicha + Dedos de queso).
- Gestionar alianzas con las tiendas de descuento para poder entrar en ese canal y recuperar parte del mercado perdido.
- Incrementar la producción de Materias primas Cárnicas propias en Colombia, para disminuir la importación y el costo de éstas; lo cual permitiría manejar costos de producción mas eficientes y precios de venta estables sin crecimientos representativos en el mercado.
- Plantear estrategias enfocadas en la disminución del costo de producción con gran foco en las Materias primas. alternativas para reformular productos en los que se aumente el consumo de materias primas más económicas y nacionales.
- Crear alianzas con los otros negocios del Grupo Nutresa (Pastas, Helados, Café y Chocolates), para transportar Materias primas y producto terminado, con el fin de optimizar gastos logísticos.
- Buscar proveedores nacionales para tener un flujo más eficiente y económico en la logística de las Materia primas.

Fuente. Elaboración propia (Grupo Nutresa S.A, 2014 - 2019) (Chapman, 2004) (Martinez Lima, 2018).

## **Análisis matriz D.A.F.O**

### **Debilidades.**

1. Segmentación productos negocio Cárnico Grupo Nutresa por marcas.

- Marca Ranchera: maneja diversos tipos de productos dentro de los cuales encontramos:

Carnes: Cortes parrilleros, tales como, Colita de cuadril, Bife de Lomo, Bife de chorizo, Bife de Chata; y cortes Marinados, Solomito, Carne de Cerdo en trozos, Carne de Cerdo Porcionada, Carne de Res Porcionada y Medallones de lomo de Cerdo.

Especiales: Cabano Ranchera para compartir, Costilla Ranchera.

Snacks: Cabano Ranchera Snacks

Salchichas: Tripack 75 gr, Ranchera x 5 unidades, Ranchera Súper, Mini y Salchicha Ranchera.

Cerveceros: Ranchera.

Hamburguesas: Ranchera x 4 unidades.

Chorizos: Premium. (Grupo Nutresa, 2020).

Gran parte de estos productos se comercializa en supermercados de grandes cadenas como lo son Éxito, Olímpica, Alkosto etc. Muy pocos de estos son encontrados en las tiendas de barrio y mini mercados, como las Salchichas.

- Marca Rica:

Cerveceros: Salchichón Cervezero Rica.

Chorizos: Tripack y Rica.

Especiales: Combo básico Rica.

Jamón: Rica Chef, Ideal.

Mortadela: Jamonada Rica Chef, Rica y Pollo Rica.

Salchichas: Viena, Big de pollo, Big Rica, Ideal, Llanera, Pollo Rica, Rica, Tripack Rica.

Salchichones: Pollo Rica y Rica.

Otros: Rollo de Carne. (Grupo Nutresa, 2019)

A diferencia de la marca Ranchera, gran parte de este portafolio se encuentra en las tiendas de barrio y en mini mercados, por ser una marca con productos más económicos.

➤ Zenú:

Carnes Frías: Carne de diablo, Cerverceros, Hamburguesas, Chorizos, Jamones, Jamoneta, Morcilla, Mortadelas, Salchichas, Salchichón, Tocineta.

Vegetales y ensaladas: Ensalada de vegetales, Maíz dulce, Champiñones, Ensalada con champiñones y maíz, Ensalada tipo rusa, Arveja con Zanahoria y Arveja natural.

Pasa bocas y Snacks: Palitos de queso, Palitos con salchicha, Empanadas con pollo, con carne, Salchicha Viena sabor a limón, Salchicha Viena de Pollo, Salchicha Viena Zenú y Cervecero Porcionado.

Apanados: Pincho de pollo, Palitos de pollo, Nuggests de pollo con queso, Nuggests de pollo y Hamburguesa de pollo.

Especialidades: Salchicha Alemana, Mortadela especial, jamón Sándwich y jamón dulce de cerdo.

Carnes Preparadas: Albóndigas, Pollos esparcibles y Practicarne.

Platos Listos: Frijoles, Garbanzos, Pastas, Pizzas y Sanduche.

Papas: delegadas y en Cascos. (Grupo Nutresa, 2019).

De las marcas que produce el Negocio Cárnico de Grupo Nutresa; la marca Zenú es la de mayor participación en el mercado, y cuenta con presencia en todas los segmentos de mercado del País; según (El Espectador, 2019) en su redacción “Las marcas preferidas por los colombianos a la hora de merca” hace parte de las 10 marcas preferidas por los hogares Colombianos.

➤ **Pietrán:**

Proteína Vegetal: Veggie Desmechado, Veggie Bites y Veggie Burguer.

Jamón: Selecto Pierna de Cerdo Ahumada, Jamón de Cerdo, Jamón de Cerdo Premium, Jamón de Pavo, Pechuga de Pollo, Snack de Pollo, de Cerdo, de Pavo y de Pechuga de Pollo

Salchichas: de Pavo y de Pollo.

Esta Marca solo se encuentra en los grandes supermercados e invitan a disfrutar de sus productos, para complementar un estilo de vida saludable, gran parte de sus productos son elaborados sin Conservantes y sin Nitritos adicionados. (Grupo Nutresa, 2019).

2. Impacto en costos de producción por fluctuación en precios de Materias primas tanto cárnicas como no cárnicas, esto ligado al crecimiento del dólar el cual ha crecido 37% desde 2014 a 2018, pasando de \$2.342 a \$3.218 promedio (Dólar Web 2019).

**Figura 8 .**

**Comportamiento del dólar..**



Fuente. (Dólar Colombia. 2020).



**Tabla 5.****Margen Ebitda Negocio Cárnico Grupo Nutresa.**

2014	2015	2016	2017	2018	2019
13.2%	12.2%	12.2%	11.5%	12.3%	12.4%

Elaboración propia. Fuente (Nutresa 2019)

3. Grupo Nutresa inicia exportación de carnes frescas a Medio Oriente y Europa con valores cercanos a los COP 50.000 millones. Certificando dos de sus plantas en normativas para el comercio internacional. En el momento solo se exporta Carne; no se exportan carnes frías; aunque si se producen en dos de sus plantas que se encuentran ubicadas en Panamá y Venezuela. (Nutresa. 2019).

**Tabla 6.****Ventas Negocio Cárnico 2019.**

<b>Ventas</b>	<b>Miles de millones</b>	<b>% Participación</b>
Nacionales	\$ 1.734	91%
Internacionales	\$ 178	9,3%
Total	\$ 1.912	100%

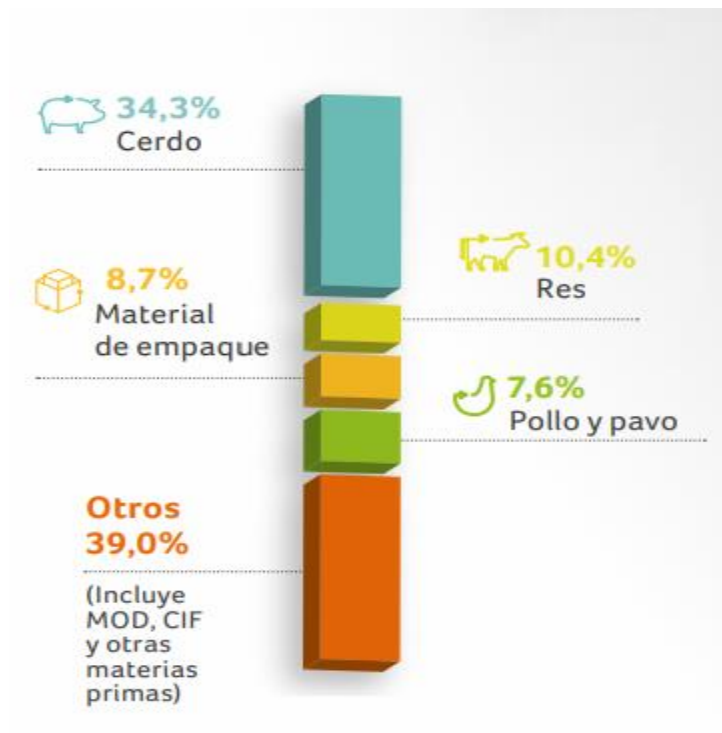
Elaboración propia. Fuente (Nutresa 2019)

4. Desde 2014 Grupo Nutresa ha constituido la filial colombiana OPPERAR COLOMBIA S. A. S., con domicilio en Medellín, la cual, es una compañía dedicada a la prestación de servicios de transporte terrestre de carga para todos las unidades de negocio que conforman el Grupo. De hecho, el transporte de carga terrestre complementará la red de transporte que hoy utiliza la compañía para distribuir un portafolio de más de 70 marcas. (Grupo Nutresa, 2014).

5. Los recursos utilizados para la producción del negocio Cárnico están compuestos de la siguiente manera:

**Figura 9 .**

**Composición recursos productivos Cárnico Nutresa.**



Fuente. (Nutresa. 2019)

**Amenazas.**

1. Ver gráfico 2 y gráfico 3, donde se evidencia la tendencia bajista en las ventas, con la que ha contado el negocio Cárnico de Nutresa en los últimos años; el cual se ha visto muy impactado por el posicionamiento de las tiendas de descuento duro, de las cuales profundizaremos en el siguiente ítem de las amenazas.

2. La evolución de las tiendas de descuento en el país, D1, ARA y Justo y Bueno, en los últimos años es muy representativa, D1 pasó de tener 415 tiendas en 2015 a 1.300 en 2019, crecimiento del 213%, mientras que ARA pasó de 142 a 600, creciendo 323%; y Justo y Bueno en 2015 no tenía tiendas y en 2019 ya cuenta con 1.000 tiendas, de las cuales empezó en 2016 con 240, creció 317% pero en tan solo 3 años. Esto ha impulsado el valor de las ventas creciendo 7,52 billones de pesos. (Perú Retail, 2020).

Este suceso ha llevado a las tiendas de barrio y a las grandes cadenas como Éxito, Olímpica, Alkosto etc. Adaptarse a la necesidad de los clientes para poder mantener la rentabilidad de los negocios; esto genera que empresas como el negocio Cárnico del Grupo Nutresa, pierda participación en ventas del 5% en volumen pasando de 155.945 toneladas promedio en 2014-2015 a 148.025 toneladas en 2018, ya que la mayoría de sus productos se venden en el canal comercial de grandes cadenas y en el canal tradicional, donde están las tiendas; las carnes frías que produce el negocio Cárnico siempre han mantenido altos estándares de calidad, pero con precios más altos de los que ofrecen en las tiendas de descuento (Grupo Nutresa S.A, 2014 - 2019).

3. La guerra comercial se presentó a comienzos 2018, particularmente el 22 de marzo, cuando el gobierno estadounidense le asignó restricciones arancelarias del 25% a las importaciones de acero y de 10% a las de aluminio. China se manifestó a este ataque el 2 de abril con aranceles del 25% a 128 productos; política que también fue impuesta por EEUU. Esta ha sido la dinámica de acción entre ambas potencias, donde la imposición de alguna restricción por parte de uno de los dos países es respondida con una restricción de valor similar o superior por su contraparte.

A principios de julio de 2018 entraron en vigor el primer grupo de aranceles cruzados del 25% que se impusieron Estados Unidos y China. El gobierno estadounidense implementó a mediados de septiembre otro grupo de aranceles por valor de US\$ 200 mil millones.

El panorama económico afectó también a la Unión Europea, Rusia, India, Canadá y México; las limitaciones que estos países han aplicado como respuesta a Estados Unidos se han enfocado principalmente a productos agrícolas y maquinaria. Por lo que, de forma colateral, la guerra comercial que se llevó a cabo desde distintos frentes terminó presentando impactos económicos a nivel mundial, con gran impacto en el costo del petróleo, lo que a su vez impactó el precio del dólar. (Rangel Leon, 2019)

Para poder ahondar en el impacto que generó esta guerra comercial sobre la economía colombiana es necesario distinguir entre productos de consumo y productos intermedios (o de capital). Los primeros se refieren a la canasta de productos que las familias consumen regularmente, como leche, huevos, ropa, mobiliario etc.; los segundos se refieren a todos aquellos productos utilizados en la producción de las empresas, como tractores, partes de vehículos, petróleo, etc.; y como puede esperarse, movimientos en los precios de tales insumos, afectan el precio de los productos hechos con ellos. La mayoría de los productos que han sido objeto de la guerra comercial son utilizados como insumos de producción, por lo que el aumento de precios resultantes de dichas políticas aumenta también el precio de los productos que ambos países producen, afectando a sus socios comerciales. Normalmente, el 26% de las importaciones que hace Colombia son productos estadounidenses y 19% son chinos (DANE, 2018).

4. En Colombia la participación en ventas en el mercado del Hard Discount pasó de 1,4% en 2013 al 24,7% en 2019. En el mismo periodo los supermercados como Cencosud, Éxito, Olímpica etc., perdieron 26 puntos de participación. Las ventas de los 3 jugadores al cierre del

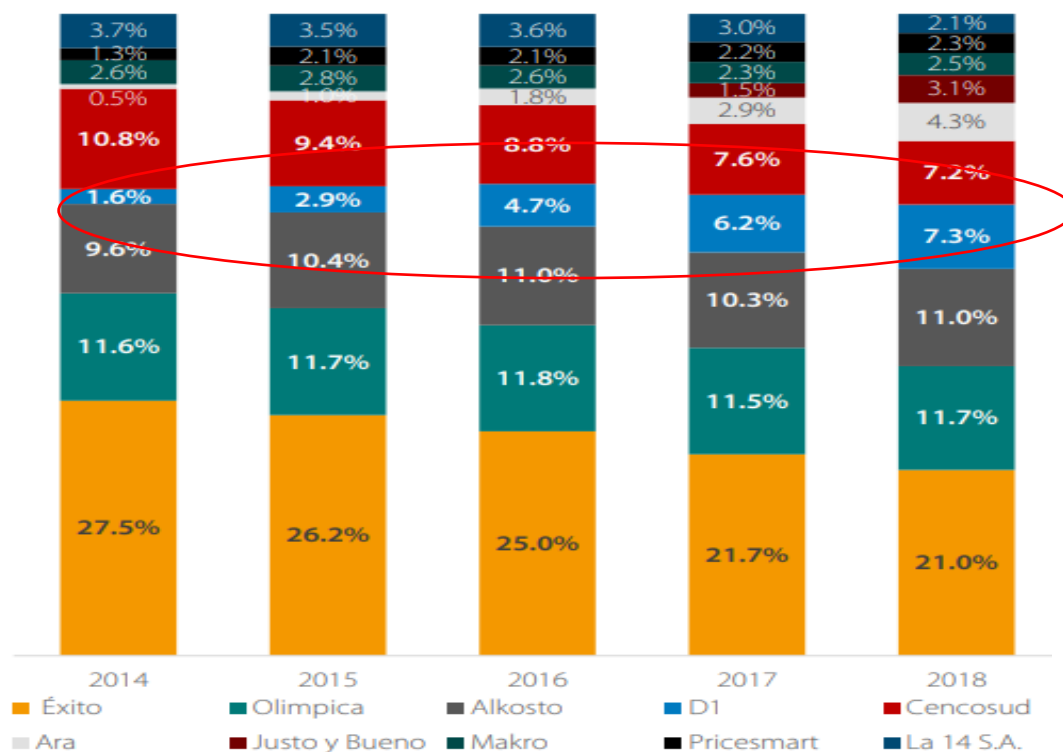
año llegarán a los \$ 10,5 billones. El aporte en este formato, es liderado por Tiendas D1 con el 46,5%, seguido por Tiendas Ara con el 29,4% y Justo & Bueno con el 24,1%. Si bien es cierto, el formato está generando Edbitda negativo, su ganancia en participación ha sido bastante significativa en detrimento del supermercado, pero en especial de las tiendas de barrio.

Su estrategia de conceder diversidad de productos a tamaños reducidos con un diferencial de precio alto, se ha transformado en un formato atrayente al consumidor; el acomodar de un surtido limitado, cede tener un volumen de adquisición alto y una fuerte capacidad de negociación con los proveedores, lo cual se traduce en un precio de venta bajo. (Vargas Brand, 2019)

Las tiendas de descuento duro viven en una etapa de desarrollo diferente. De acuerdo con (Euromonitor. 2019), Tiendas D1 tiene una penetración en hogares del 55%, con una frecuencia visita de 13 días, así como un ticket promedio de \$24.500. Por su parte Ara, ha alcanzado una presencia en los hogares de Colombia del 22%, con un ticket promedio de \$23.600 y una frecuencia de visita cada 16 días. Con respecto a Justo y Bueno, la participación en los hogares colombianos es de 26%, con una factura promedio de \$19.025, con una tasa de frecuencia de 13 días.

Figura 10.

Porcentaje de participación en el mercado



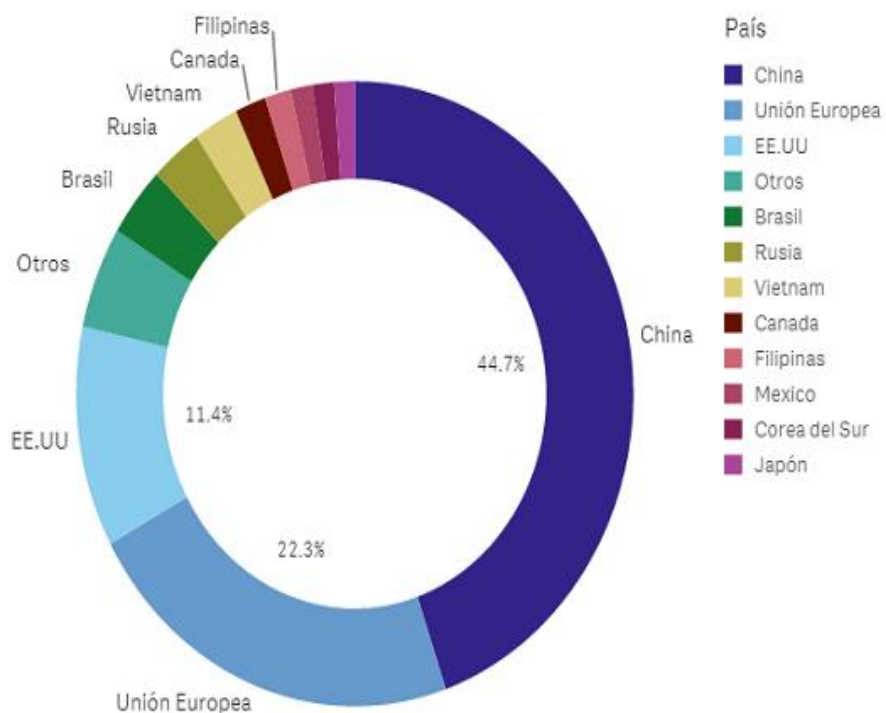
Fuente. (Davivienda 2019 "Así Va La Competencia Del Retail En Colombia").

5. Durante el 2019, se generó incremento en el costo de la carne de Cerdo a nivel mundial del 21%, debido a que en China se presentó la peste porcina africana, donde según el Ministerio de agricultura “1,16 millones de puercos fueron sacrificados de manera preventiva. Aunque, las autoridades informaron de una baja de 60 millones de cabezas en el primer semestre”. El mayor productor de la carne de cerdo en el mundo es China, con una participación del 54% a 2018, la cual decreció 10 puntos porcentuales para 2019, por el suceso de la peste porcina; lo que incremento las exportaciones generadas desde otros productores como la Unión Europea, Estados Unidos, y Brasil, hacia China, y generando desabastecimiento a otros países e

incrementando su valor, por menor abastecimiento y mayor demanda. (Bolsa de comercio del Rosario, 2019). (La Opinion, 2019)

**Figura 11.**

**Producción porcina por país.**



Fuente. (Bolsa de comercio del Rosario, 2019).

6. Grupo Nutresa, dentro de sus operaciones cuenta con una fábrica en Venezuela, y vende su marca Hermo de embutidos allí, país que en los últimos años ha sufrido una catástrofe económica bajo la presidencia de Nicolás Maduro, marcada por la hiperinflación y la escasez generalizada de alimentos y medicamentos. Generando que las industrias no puedan progresar constantemente, estancándose y debilitándose; Nutresa dejó de considerar las ventas en Venezuela como parte de sus ganancias en octubre de 2016. Su presidente precisa que la

orientación actual de la empresa acerca del país vecino es "muy cauteloso" debido a los problemas que enfrenta. (Bloomberg, 2019).

### **Fortalezas**

Grupo Nutresa S. A. es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina. Fundada en 1920, cuenta en la actualidad con cerca de 46.000 colaboradores y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas.

Grupo Nutresa cuenta con un modelo de negocio diferenciado a partir de su gente: talentosa, innovadora, comprometida y responsable que aporta al desarrollo sostenible. De sus marcas, líderes, reconocidas y queridas, que hacen parte del día a día de los consumidores y se soportan en productos nutritivos y confiables. Y de su red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos que hace ampliamente disponible el portafolio de productos en toda la región estratégica.

### **Factores relevantes**

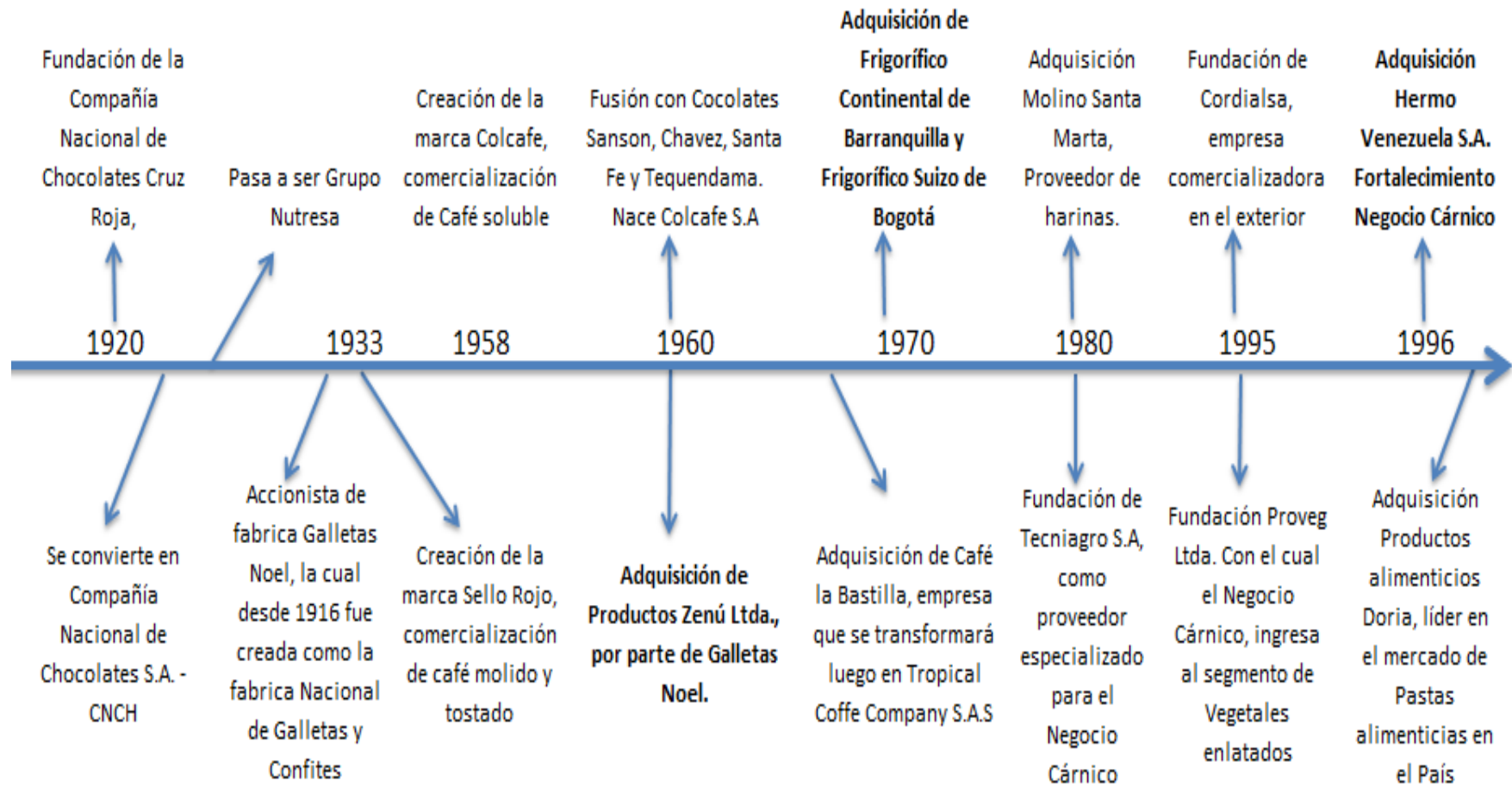
- Más de 100 años de historia.
- Negocio diversificado en términos de mercados, categorías, materias primas y redes de distribución.
- Presencia directa en 14 países con 45 plantas de producción.
- Productos presentes en 78 países de los cinco continentes.
- Ningún commodity representa más del 12% del total de los costos de producción.
- 45.861 empleados.



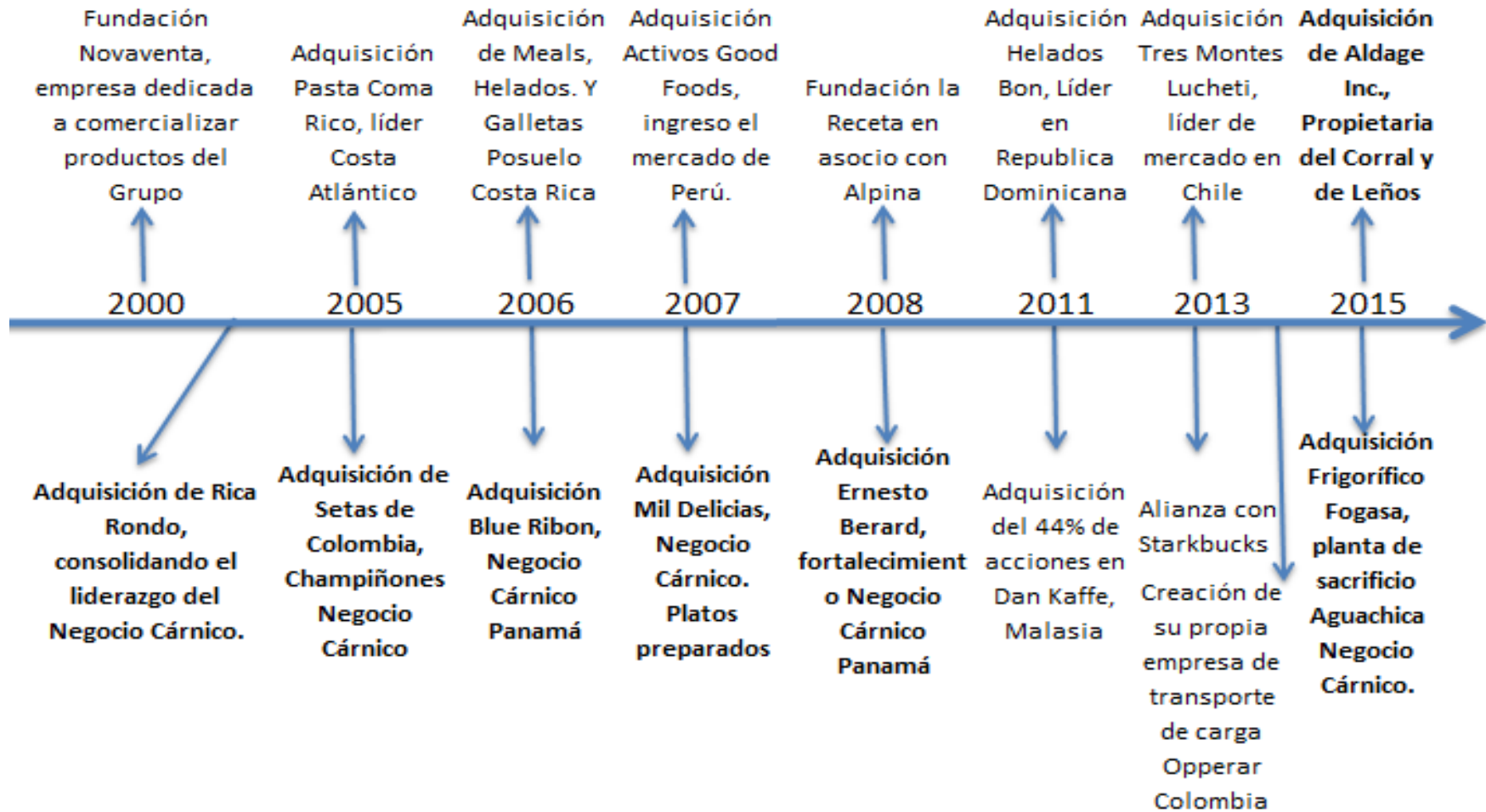
- Portafolio de marcas relevantes, 19 de las cuales registran ventas superiores a los USD 50mm.
- Participación de mercado consolidado en Colombia de más del 53%.
- Más de 1,6 millones de clientes atendidos a través de una red de más de 9.500 vendedores.
- Compañía listada en Colombia, con ADR Nivel I, y una capitalización de mercado de COP 11,0 billones, a diciembre 2020.
- Por décimo año consecutivo incluida en el DJSI y reconocida como la empresa de alimentos más sostenible del mundo según los índices DJSI 2020. Reconocida como «Líder de Industria», máxima distinción otorgada en el sector de alimentos.
- Calificada con categoría Oro en el anuario 2021.
- Segunda empresa mejor reputada de Colombia de acuerdo con el monitor Merco Empresas 2020 y segundo mejor empleador del país según Merco Talento 2020. (Grupo Nutresa.com).

Figura 12.

## Línea de tiempo Grupo Nutresa S.A



Fuente. Elaboración Propia (Nutresa.2019)



Fuente. Elaboración Propia (Nutresa.2019)

Tabla 7.

## Matriz P.E.S.T.E.L.

## POLÍTICO

- La penetración de mercados internacionales esta condicionada a la legislación de cada país. (Edicagia.com)
- Leyes o políticas para regular la exportación de alimentos procesados. (Siicex.gob.pe. 2016).
- Afectación de la política cambiaria ya que importan mas del 20% de las materias primas y exportan aproximadamente 3% de productos a países con moneda dólar. (Nutresa 2018).
- Incremento en costo de MP importadas por incertidumbre en guerras politicoeconomicas de las potencias mundiales USA y China. Negocio Cárnico importa mas del 20% de sus materias primas. (Nutresa 2019).

## ECONÓMICO

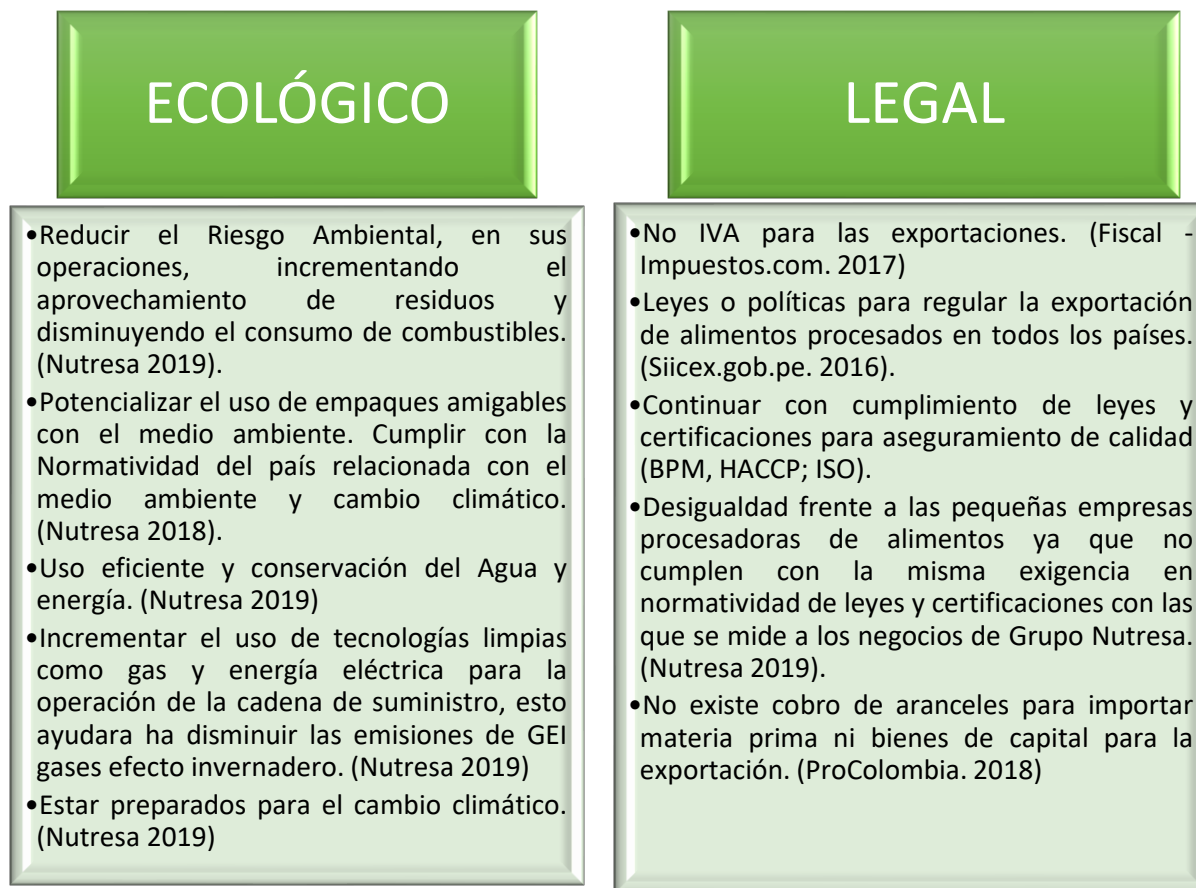
- Entrada al mercado de productos que manejan menor precio, debido a particularidades de los productos, menor margen de rentabilidad. Costo / Calidad, menor gasto en procesos de publicidad, mantenimiento de locales, etc. Margen Ebitda promedio 2015 - 2018 D1, Ara y Justo y bueno= \$-**269.275** Millones. (Davivienda 2019 "Así Va La Competencia Del Retail En Colombia"). Cárnicos de Nutresa trabaja para mantenerlo siempre en valor positivo 2015 - 2018 = **\$228.000** Millones. (Nutresa 2019).
- Afectación en ventas por incremento en indicadores como IPC. Creció 23,8% acumulado de 2014 a 2019. (Sintraprevi.org. 2019).
- Impacto en costos de producción por fluctuación en precios de Materias primas tanto cárnicas como no cárnicas, esto ligado al crecimiento del dólar el cual ha crecido 37% desde 2014 a 2018, pasando de \$2.342 a \$3.218 promedio (Dolar Web 2019). Esto genera que los precios de venta incrementen anualmente para mantener los márgenes de ganancia; mientras las Hard Discount continúan creciendo en el mercado con productos a bajos precios y menores márgenes de ganancia. (Davivienda 2019 "Así Va La Competencia Del Retail En Colombia").
- Cadena logística eficiente. Grupo Nutresa cuenta con la empresa logística Operar de Colombia desde 2014, y desde 2016 trabaja con el Negocio Cárnico; deben buscar oportunidades de mejora para disminuir gastos logísticos. (Nutresa 2018).
- Dificultades económicas y políticas en otros países en los que se cuentan con plantas de producción y distribución, Panamá y Venezuela (Nutresa 2018).
- Crear nuevas propuestas de venta en tiendas de barrio, buscando integrar productos económicos de los diferentes negocios de Nutresa que se complementen como una Lonchera o una comida rápida y fácil de preparar. Ejemplo desayuno (Chocolate + Salchicha + Dedos de queso).
- Diversificación portafolio de proveedores.

## SOCIAL

- Cuenta con 8 Plantas en Colombia, 1 en Panamá y 1 en Venezuela, en las que trabajan más de 8.500 empleados, generando una buena fuente de empleo. (Nutresa 2019).
- Marcas Grupo Nutresa eje central ventas al consumidor, los productos están presentes en 81 países, en los 5 continentes, Negocio Cárnico solo exporta el 15 % de sus ventas, y lo hace solo con carnes frescas, no exporta carnes frías, pues su fuerte es Colombia donde participa el 62% del total del mercado nacional. (Nutresa 2019).
- Mantener satisfecho el gusto del consumidor por medio del talento humano innovador (Programa innovación efectiva, donde se involucra al 100% de las personas, ha generado ingresos del 20% del total de las ventas, por medio de ideas nuevas donde se mejoran o crean nuevas alternativas para el consumidor). (Nutresa 2019).
- Negocio Cárnico continúa evolucionado en el mercado de consumo de alimentos, caracterizándose, por la diferenciación innovación y adaptación a nuevos nichos de mercado según las necesidades del cliente, y buscando ofrecer productos enfocados en dietas saludables. (Nutresa 2019).
- Crear nuevas propuestas de venta en tiendas de barrio, buscando integrar productos económicos de los diferentes negocios de Nutresa que se complementen como una Lonchera o una comida rápida y fácil de preparar. Ejemplo desayuno (Chocolate + Salchicha + Dedos de queso).

## TECNOLÓGICO

- Competitividad por innovación. (Programa innovación efectiva, donde se involucra al 100% de las personas, ha generado ingresos del 20% del total de las ventas, por medio de ideas nuevas donde se mejoran o crean nuevas alternativas para el consumidor e involucrando nuevas tecnologías a los procesos). (Nutresa 2019).
- Grupo Nutresa cuenta con canales de venta digital manejados por Nova Venta y la Receta, allí se venden productos de todos los negocios. (Grupo Nutresa.com).
- Los Negocios de Nutresa y más el Cárnico deberían contar con su propio canal de venta digital, esto ayudaría a incrementar las ventas.
- Incrementar el uso de tecnologías limpias como gas y energía eléctrica para la operación de la cadena de suministro, esto ayudara a disminuir las emisiones de gases efecto invernadero. (Nutresa 2019)
- Fortalecer estructuras en cuanto a herramientas TI, para la distribución y las ventas. (Nutresa 2019).
- Incorporar nuevas tecnología a las plantas de producción y deshuese propias. (Nutresa 2019).



Fuente. Elaboración propia (Grupo Nutresa S.A, 2014 - 2019) (Trenza, 2018)

### **Análisis matriz PESTEL**

Desde el ámbito Político – Económico – Legal: La Guerra comercial que se ha presentado en los últimos años por parte de las grandes potencias mundiales como lo son China y USA, ha generado que el precio del Dólar se mantenga en valores muy elevados, impactando la economía mundial. (Semana 2018). En (Dólar Web. 2019), vemos que en Colombia el “incremento del dólar desde 2014 a 2018 ha sido del 37%, pasando de \$2.342 a \$3.218 promedio”, esto genera que el precio de las materias primas importadas incremente. En el Negocio Cárnico de Nutresa S.A en este mismo periodo, se ha presentado aumento superior al 3% en el precio de las materias primas, parte de este incremento se debe a las exportaciones. La empresa del 100% de los

recursos utilizados para producir, aproximadamente el 80% son Materias primas, y de este porcentaje, más del 20% son importadas, razón por la cual el costo de producción también se ve impactado. (Nutresa. 2018). Las tiendas de descuento cuentan con productos nacionales e importados, donde los nacionales son empresas más pequeñas que el Negocio Cárnico, y no cuentan con la misma dimensión y exigencia, de revisorías legales por parte de los entes encargados de certificar la normatividad para el cumplimiento de especificaciones de los productos. (Dinero, D1 está impulsando a los proveedores 100% criollos, 2016)

Ámbito económico: No solo se ve impactado el costo de producción por las importaciones de materias primas; el incremento del IPC (Índice de Precios al Consumidor) acumulado en los últimos 5 años supera el 23%, este indicador es muy importante para la economía del país. Según el (Dane. 2019) “de este dependen las variaciones promedio de los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares”. Este incremento en la inflación genera que aumente el costo de las materias primas nacionales, los servicios de aseo, energía, acueducto, mano de obra, etc. Lo que a su vez genera la necesidad de incrementar los precios de venta para mantener la rentabilidad del negocio, afectando indudablemente las ventas de sus productos; las cuales en los últimos 4 años han decrecido en volumen 5%; este suceso también se puede atribuir a que las personas busquen las tiendas de descuento donde pueden encontrar, productos a menor precio.

Estas tiendas han logrado la entrada al mercado de productos que manejan precios muy bajos, debido a particularidades de los productos, menor margen de rentabilidad. Costo / Calidad, menor gasto en procesos de publicidad, mantenimiento de locales, etc. El Margen Ebitda promedio 2015 – 2018 de las tiendas de descuento que se encuentran en Colombia D1, Ara y Justo y bueno, ha sido negativo \$-269.275 Millones. (Davivienda 2019 "Así Va La Competencia

Del Retail En Colombia"). Cárnicos de Nutresa trabaja para mantenerlo siempre su margen en valor positivo, 2015 - 2018 = \$228.000 Millones (Nutresa 2019).

Ámbito tecnológico: (Giménez, Gómez Muñoz, & Gálvez Laparte, 2002) “Los Hard Discount, tratan de no invertir en recursos tecnológicos para la publicidad de los productos, esto genera eficiencias económicas en los gastos de la cadena de suministro; es evidente en el mercado, ya que gran parte de las marcas que se venden en esta clase de tiendas no cuentan con gran reconocimiento”. Grupo Nutresa maneja ventas por catálogo donde la integración de las TIC es muy relevante, y al manejar productos de todos los negocios de Grupo, es mínimo el volumen de ventas del negocio Cárnico que se realizan por medio de estas herramientas tecnológicas, aproximadamente el 12% del valor de las ventas se hace por estos canales. (Nutresa. 2019). Aquí cabe resaltar que hay una buena oportunidad para fortalecer estos canales y poder recuperar parte del mercado perdido con los Hard Discount.

Desde el ámbito Social: está muy relacionado con el ámbito económico, ya que a nivel social las personas con mayor participación en el país son las de estratos 1,2 y 3 aproximadamente son el 87 % frente al total de la población; podemos concernir que el impactado en el ambiente económico en cuanto al IPC, e incremento en el precio de los productos en el mercado, llevan a la mayoría de personan ha buscaran productos más económicos. (Dinero, ¿Dónde está la clase media de Colombia?, 2019). Los Negocios del Grupo Nutresa se caracterizan por elaboración de productos de excelente calidad, pero con alto precio de venta en el mercado, esto puede estar impactando la estabilidad en las ventas y la tendencia a decrecer que se ha visto en el negocio Cárnico en los últimos 3 años.

Y desde el ámbito ecológico: Se enfoca en cumplir con los estándares ambientales que rigen desde las normas, aunque debe continuar trabajando en el uso de materias primas amigables con



el medio ambiente y que apunten a la reducción de costos de producción, y a su vez ayuden manteniendo y mejorando la rentabilidad de sus productos.

### **Muestreo por conveniencia**

Se realiza un muestreo de 10 personas ubicadas en 4 ciudades del País donde se venden carnes frías del negocio cárnico y a la vez existen tiendas de descuento D1 y Justo y bueno.

Muestra, personas por Ciudad.

Bogotá = 3

Cali = 2

Medellín = 3

Barranquilla = 2

En su perfil encontramos que son personas que gustan de los productos cárnicos, y se encuentran en un rango de edad de 18 a 65 años, se toma como relevancia personas que conciben mercado para sus hogares.

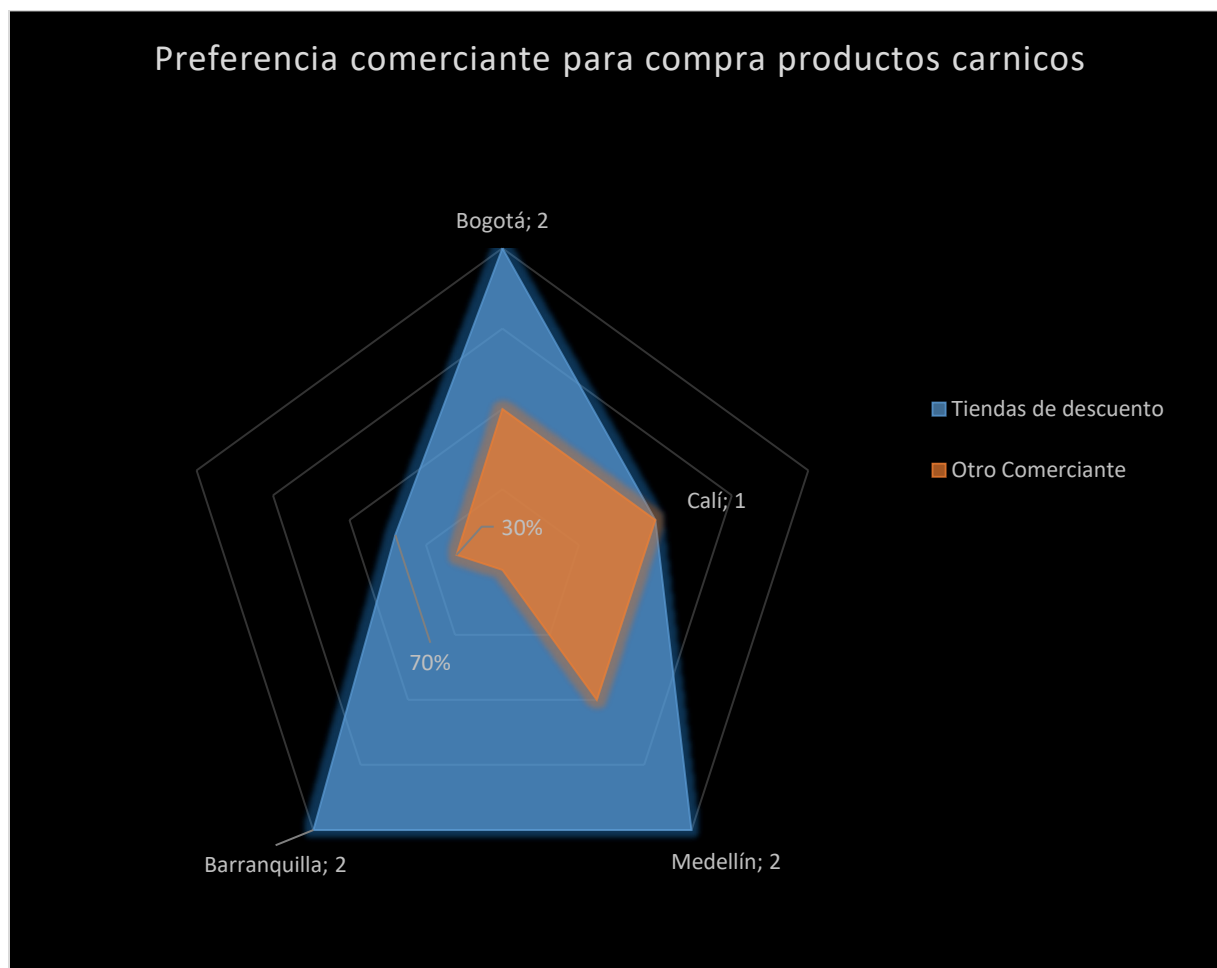
Se realiza por medio de una pregunta verbal, prototipo entrevista, con la que se quiere identificar la preferencia a la hora de comprar productos cárnicos, en tiendas de descuento, u otro comercializador, como supermercados de grandes cadenas, minimercados o tiendas de barrio; y su justificación de la respuesta.

¿ A la hora de comprar productos cárnicos, prefiere ir a las tiendas D1, Justo y bueno, o va a otra tipo de comercializador; por qué?

## Resultado:

**Figura13.**

### Resultados muestreo por conveniencia.



Fuente. Elaboración propia. 2021

70% de la muestra dice preferir las tiendas de descuento debido a los menores precios que se manejan allí, adicional muestran indiferencia respecto a la calidad de los productos.

El otro 30% dice preferir productos de otros comerciantes diferentes a las tiendas de descuento, y hacen referencia a la calidad de los productos, recalcando que no es igual; y que la

diferencia es notable, siendo de menor calidad la de los productos encontrados en las tiendas de descuento.

### Estudio precios de mercado

#### Tabla 8.

#### Precio de venta Carnes Frías Justo & Bueno.

<b>Carnes Frías Justo &amp; Bueno</b>	<b>Precio Venta</b>	<b>Precio por Gramo</b>
Tocinetas de Justo & Bueno 150 g	\$ 3.500	\$ 23
Jamón de Cerdo Bajo en Grasa 300 g	\$ 6.540	\$ 22
Jamón de Cerdo de 400 g	\$ 3.050	\$ 8
Jamón Serrano Pecolina 80 g	\$ 5.950	\$ 74
Salchichas para Perro Caliente 417 g	\$ 5.700	\$ 14
Mortadelas de Justo & Bueno 225 g	\$ 1.950	\$ 9
Mortadelas de Pollo de Justo & Bueno 225 g	\$ 2.550	\$ 11
Salchichas de Pavo de Justo & Bueno 230 g	\$ 5.900	\$ 26
Hamburguesas de Res de Justo & Bueno 400 g	\$ 5.150	\$ 13
Costilla de Res de Justo & Bueno 0.45 kg	\$ 7.850	\$ 17

Fuente Elaboración Propia. . (D1, 2020).

**Tabla 9.****Precio de venta Carnes Frías D1.**

<b>Carnes Frías Justo &amp; Bueno</b>	<b>Precio Venta</b>	<b>Precio por Gramo</b>
Tocinetas Ahumada Viandé 150 g	\$ 3.500	\$ 23
Tocinetas para Sanduche Viandé 200 g	\$ 4.200	\$ 21
Tocinetas Ahumada de D1 200 g	\$ 4.550	\$ 23
Jamón de Cerdo Bajo en Grasa Viandé 300 g	\$ 5.890	\$ 20
Jamón de Cerdo Viandé 400 g	\$ 4.890	\$ 12
Jamón de Cerdo Pernil Viandé 250 g	\$ 6.950	\$ 28
Jamón de Pollo Bajo en Grasa Viandé 230 g	\$ 6.150	\$ 27
Jamón Serrano Curado 18 Meses Lourisierra 100 g	\$11.950	\$ 120
Jamón de Pavo Premium White Holland 250 g	\$ 6.490	\$ 26
Jamón de Pollo Premium Brakel 250 g	\$ 4.550	\$ 18
Jamón Serrano Madurado Lourisierra 80 g	\$ 5.950	\$ 74
Salchichas para Perro Caliente Big Bob 430 g	\$ 6.290	\$ 15
Mortadelas Fina Viandé 225 g	\$ 1.900	\$ 1
Mortadelas de Pollo Premium Brakel 250 g	\$ 1.950	\$ 8
Salchichas Tradicionales Colpagro 400 g	\$ 4.400	\$ 11
Salchichas Tradicionales Mini Manguera Viandé	\$ 3.490	\$ 7
Salchichas Ahumadas para Parrilla Viandé	\$ 6.490	\$ 13

Salchichas de Pollo Bajas en	\$ 4.990	\$	20
Grasa Premium Brakel 250 g			
Salchichas Ahumadas para Parrilla Big Bob 280 g	\$ 5.490	\$	20
Salchichas Tradicionales Ahumada Viandé 450 g	\$ 4.550	\$	10
Hamburguesas de Res La Esperanza 450 g	\$ 6.250	\$	14
Hamburguesas de Res Viandé 450 g	\$ 6.490	\$	14
Costilla de Cerdo Ahumada Carnes del Sebastián 0.45 kg	\$ 9.690	\$	22
Costilla de Cerdo Ahumada Big Bob 0.45 kg	\$ 9.990	\$	22

Fuente Elaboración Propia. . (D1, 2020).

**Tabla 10.**

**Precio de venta algunas Carnes Frías Negocio Cárnico Almacenes Éxito.**

<b>Carnes Frías Justo &amp; Bueno</b>	<b>Precio Venta</b>	<b>Precio por Gramo</b>
SALCHICHA RANCHERA 480 Gramo	\$12.360	\$ 26
JAMON DE CERDO SIN CONSERV PIETRAN 431 Gramo	\$11.480	\$ 27
Salchicha Ranchera X 230	\$ 5.904	\$ 26
Jamón estándar sin conservantes PIETRAN 230 Gramo	\$ 5.592	\$ 24
Jamón Sanduche X 450g	\$ 8.648	\$ 19
Jamón Ideal RICA RONDO 400 gr	\$ 5.448	\$ 14
SALCHICHON CERVERONI ZENU 900 Gramo	\$10.600	\$ 12
Hamburguesa Ranchera X 400g	\$11.360	\$ 28

Jamón De Pollo Pietran X 230g	\$ 7.912	\$	34
Salchicha Tradicional Paquete X 450g	\$ 6.896	\$	15
Jamón De Pavo X 225g	\$12.400	\$	55
Salchicha Llanera RICA RONDO 500 gr	\$ 8.590	\$	17
Salchicha super perro x 640g	\$11.680	\$	18
SALCHICHA PERRO X 12 UNDS	\$ 6.808	\$	14
CHORIZO C/TERNERA X 8 UNDS	\$ 8.608	\$	18
Mortadela Tradicional X 450g	\$ 5.288	\$	12
JAMON SANDUCHE ZENU 230 Gramo	\$ 5.128	\$	22
Mortadela Rica RONDO 450 gr	\$ 4.512	\$	10
Salchicha Perro ZENU 800 gr	\$11.560	\$	14
Hamburguesa Preasada X 400g	\$10.160	\$	25
Salchicha Tradicional Paquete X 225 gr	\$ 3.392	\$	15
Jamon Ideal Rica RONDO 230 gr	\$ 4.448	\$	19
Costilla De Cerdo Ahumada PrE-Asada X 500g	\$24.160	\$	48
Jamon Premium Libre De Grasa Reducido En Sodio X 450g	\$15.000	\$	33
Jamon Premium Libre De Grasa Reducido En Sodio X230g	\$ 8.032	\$	35
TOCINETA AHUMADA CERDO ZENU 400 gr	\$21.360	\$	53
TOCINETA AHUMADA CERDO ZENU 200 gr	\$11.480	\$	57

Fuente Elaboración Propia. (Exito.com, 2020)

Tabla 11.

**Variación precio de venta por gramo carnes frías Hard Discount vs Negocio Cárnico, en almacenes Éxito.**

Nombre	Precio promedio gr	% Variación costo gr
Almacenes Éxito Carnes Frías Grupo Nutresa	\$ 26	
Justo & Bueno	\$ 22	<b>-16%</b>
D1	\$ 24	<b>-8%</b>

Fuente. Elaboración Propia.

### Análisis comparativo

Tabla 12.

**Cuadro comparativo Negocio Cárnico Grupo Nutresa - Hard Discount.**

<u>Negocio Cárnico</u>	<u>Hard Discount</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Margen Ebitda promedio 2015 – 2018. Cárnicos de Nutresa trabaja para mantenerlo siempre en valor positivo 2015 - 2018 = \$228.000 Millones (Nutresa 2019).</li> <li>✚ Decrece en promedio 5% el volumen de toneladas vendidas lo que deteriora más del 8 % el valor de las ventas acumulado en los últimos 4 años. (Nutresa 2019).</li> <li>✚ Negocio Cárnico de Nutresa cuenta con alto nivel de importación de MP. Del 100% de los recursos utilizados para producir, aproximadamente 80% son Materias primas, y de este porcentaje, más del 20% son importadas. (Nutresa. 2018).</li> <li>✚ Cuenta con más de 60 referencias de productos en Carnes frías. (Grupo Nutresa, 2019).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Margen Ebitda promedio 2015 – 2018. D1, Ara y Justo y bueno \$-269.275 Millones. (Davivienda 2019 "Así Va La Competencia Del Retail En Colombia").</li> <li>✚ Los Hard Discount han crecido más del 7% su volumen en ventas, y en establecimientos más del 200%, en los últimos años. (Perú Retail, 2020).</li> <li>✚ Los Hard Discount en Colombia cuentan con el 93% de proveedores nacionales, para la elaboración de sus productos. (Vargas Rubio P. , 2019)</li> <li>✚ En la línea de Carnes frías, las tiendas de descuento cuentan con aproximadamente 40 referencias de productos. (D1, 2020).</li> </ul>

- ✚ En su portafolio cuenta con 10 referencias de Carnes fresca y no cuenta con referencias de carne de pollo, ni pescados. (Grupo Nutresa, 2020).
  - ✚ Grupo Nutresa cuenta con más de 100 años de tradición en el País, y sus empresas del negocio Cárnico fueron creadas hace más de 70 años. (Grupo Nutresa, 2019).
  - ✚ La mayoría de productos del Negocio Cárnico de Nutresa, se venden en los grandes supermercados como los son Éxito, Olímpica, Alkosto etc. y en el canal tradicional que son las Tiendas de barrio. (Grupo Nutresa S.A, 2014 - 2019).
- ✚ Cuentan con más de 25 referencias en Carne de res, Carne de Pollo y Pescados. (D1, 2020).
  - ✚ Las tiendas de descuento ingresan en Colombia en 2009, con D1, por medio de la empresa Koba Colombia y en asocio con la empresa Valorem S.A. la cual fue creada en 1997. (Semana, 2017). Paralelamente en 2009, también inicio operaciones en Colombia la tienda de descuento Justo y Bueno, la cual fue vendida en 2016 al Grupo Santo Domingo, a la cual pertenece la empresa Valorem. (Garibello, 2020).
  - ✚ Dentro del portafolio de carnes frías y carnes frescas que maneja las tiendas de descuento, no se tienen productos del Negocio cárnico, en 2020 se inició un piloto con la salchicha Ranchera. (D1, 2020).

Fuente. Elaboración propia.



## Análisis de estrategias de Competitividad con enfoque en Hard Discount

**Tabla 13.**

**Estrategias de competitividad.**

Autor - Año	Titulo	Resumen	Estrategias
Coca-Cola Retailing Research Council Europe, McKinsey & Company.  2005.	Cómo competir con el discount ¿Un nuevo modelo de negocio para el minorista del sector de la alimentación?	<p>La Orientación profunda hacia el valor.</p> <p>Los segmentos de clientes especifican el valor de modo diferente.</p> <p>Cómo funciona el modelo discount.</p> <p>Límites del modelo discount.</p> <p>Los canales discount se ajustan a las tendencias de los compradores y del mercado.</p> <p>Conseguir el listón del precio.</p> <p>Elevar el listón del valor.</p> <p>Organizar su día, día: el éxito representará ganar en valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque desde el punto de vista del consumidor.</li> <li>• Conozca cómo sus clientes definen el valor.</li> <li>• Reconocimiento por el valor que ofrece.</li> <li>• Sea “famoso” por algo.</li> <li>• Para ser competitivos en el contexto actual, todos los minoristas tienen que lograr el listón del precio. Hacerlo no simboliza rebajar drásticamente los precios a los niveles de los canales discount.</li> <li>• Un canal de comunicación abierto y coherente con los compradores, incluyendo señales y claves de valor percibido, y artículos de gran rotación a buen precio es fundamental para establecer una posición de precios competitiva.</li> <li>• La clave para disminuir gastos es ocuparse desde la perspectiva del cliente, conocer sus necesidades y cambiar las actividades de la tienda en consecuencia.</li> </ul>

<p>Bonnet, Céline Bouamra- Mechemache, Zohra Klein, Gordon.  Junio 03 2020.</p>	<p>National brands in hard discounters: Market Expansion and bargaining power effects. (Marcas nacionales en Hard Discount: efectos de expansión del mercado y poder de negociación)</p>	<p>En este artículo se analiza el actuar estratégico de la introducción de productos de marca nacional por parte de los Hard Discount en el mercado francés y su impacto tanto a nivel minorista como de fabricante.</p> <p>Recurrir a un modelo econométrico ordenado de relaciones verticales que tiene en cuenta la competencia entre los minoristas principales y los Hard Discount, y entre las marcas nacionales y las marcas privadas.</p> <p>Emplearon este modelo al mercado francés de postres lácteos, que se caracteriza por una alta penetración de marcas blancas y una alta concentración a nivel de fabricante y minorista.</p> <p>Muestran que la introducción de marcas nacionales por parte de los Hard Discount no solo actúa como un medio para atraer a diferentes grupos de consumidores y ampliar su participación de mercado. También se evidencia que la introducción de marcas nacionales sirve como un medio para mejorar su posicionamiento de negociación con respecto a sus proveedores de marcas privadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la decisión de cotización de productos nacionales por parte de Hard Discount</li> <li>• Derivar patrones de oferta y demanda, tanto para HD, como para los minoristas que se encuentran en el mercado.</li> <li>• Simulación y análisis al excluir los productos nacionales de los Hard Discount.</li> <li>• Análisis del abastecimiento y negociación de productores de productos de marca blanca, y que se encuentran en los HD.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ignacio Gómez  
Escobar.

Agosto 24 2015

Cómo competir  
con las tiendas  
de bajo precio o  
de descuento  
duro.

En el mercado del país, en la última década, una de las mayores competencias que se ha generado en contra del canal tradicional (Tiendas de barrio), grandes superficies de mercados y productores de grandes marcas, son las propuestas de Retail, aquellas expandas que enfocan su estrategia en sólo precios bajos y es aún más sensible las de aquellas que se encasillan en la franja de “Hard Discount” o sea en “descuento duro”. Este tipo de tiendas, tienen un patrón de negocio diferente y por su estructura de costos y logística pueden tener un esquema de precios con márgenes más bajos que los formatos tradicionales. Los modelos de negocios tradicionales y de “descuento duro” no son comparables: El precio bajo es un imán que logra que el comprador / consumidor entre a la tienda, pruebe y, casi siempre, encuentre productos que compra y seguirá comprando allí. Esta sustitución de ubicación / sitio de compra de una parte de su “canasta”, deja al tradicional en una posición difícil, porque una pérdida de volumen en sus ventas, así sea pequeña, se siente en el modelo y en los productos de marcas también,

- El enfoque no solo debe estar en la cadena o en el formato tradicional, debemos incluir a los proveedores, para buscar respuestas comunes.
- Optimizar el portafolio, los productos con menor rotación, forman una barrera en el inventario, una exigencia de capital de trabajo que no es fácil de cuantificar.
- Plantear mecanismos en conjunto con los fabricantes. Liquidación de inventarios, una alternativa de alto impacto, con descuentos muy espléndidos; de baja duración de no más de 10 días.
- Hallar el método para disminuir costos logísticos, bodegas centralizadas en algunos casos, entregas por el proveedor menos frecuentes o más frecuentes en otros, sólo manejar unidades de empaque, implementar hasta donde se pueda el Cross Docking, para eliminar almacenamiento.
- Analizar con los proveedores propósitos concernidos con costos de las materias primas o productos que ellos ofrecen, prescindir lo que sea posible para reducir el costo del producto.
- Someter los márgenes, aproximar a los precios de estos competidores de bajo precio, hasta donde sea posible. Las reducciones propuestas hasta ahora

porque sus ventas disminuyen en las tiendas tradicionales.

El portafolio reducido de las cadenas de descuento está orientado principalmente a los productos de la canasta básica y de alta rotación en el hogar, que implica alta frecuencia de compra, volviendo más sensible la pérdida de volumen en el modelo tradicional, lo que ha obligado a crear mecanismos de defensa que le permitan sobrevivir en estos dos mundos.

aportan a esto. Se compensará con volumen de ventas.

- Desarrollar con los proveedores marcas propias con precios equivalentes: gramo a gramo o mililitro a mililitro a los de las tiendas de precio bajo. Esto es posible con negociaciones a costo neto. Ya se ve en el mercado.
- Existe una estrategia en la que este tipo de negocios de precios bajos no pueden responder fácilmente y es la venta a través del comercio electrónico. Bien sea, con desarrollos propios o tercerizados. La posibilidad de expandir la venta fuera de la tienda de ladrillos, marca una diferencia, demorada en alcanzar. Especialmente cuando por lo regular esta estrategia del comercio electrónico multicanal u omnicanal no la tienen implementada las tiendas de bajo precio. No se vislumbra cerca en sus objetivos a corto plazo.
- Romper esa mentalidad que tenemos los seres humanos, del temor al cambio.

Fuente. Elaboración propia

## **Análisis**

Las estrategias planteadas nos muestran un enfoque global de la cadena de suministro, donde se busca actuar en conjunto desde los proveedores, para optimizar costos de materias primas, buscando beneficio mutuo; eficiencias en los procesos productivos y logísticos que logren disminuir los costos de operación y los precios de venta; aunque se centran con mayor poderío en las estrategias de mercado, donde vemos que si se logran todas las eficiencias en los eslabones anteriores de la cadena, se deben potenciar mucho más con estrategias enfocadas en los clientes o consumidores finales, quienes son los que toman la decisión de dónde comprar y el porqué.

Podemos evidenciar que a nivel mundial la expansión de las tiendas de descuento duro, han impactado con mayor fortaleza los canales de ventas tradicionales, minoristas, como lo son las tiendas de barrio y los supermercados pequeños, si dejar atrás el impacto que han tenido en los grandes supermercados, o grandes superficies de mercado, que también han contrariado su llegada; esto al mismo tiempo repercute en las grandes empresas que elaboran productos de marcas reconocidas, de gran volumen de consumo en la canasta familiar, y que se encuentran en estos canales de ventas. Adicional a esto en los estudios explorados nos resaltan que este tipo de tiendas Hard Discount, buscan llamar la atención de los clientes enfocando gran parte de sus estrategias en productos de bajos precios, sin importar su rentabilidad, ni su reconocimiento a nivel de publicidad de mercadeo.

El crecimiento de este tipo de negocios va continuar y cada vez buscaran atraer a los clientes con sus estrategias de bajos precios, para esto las grandes empresas y los mercados afectados deben romper sus paradigmas que no permiten ampliar su visual de optimizar procesos

y atraer mercado, e iniciar a implementar estrategias enfocadas en la competitividad contra los Hard Discount.

## Resultados

En la fabricación del diagnóstico, se logran integrar varios análisis donde se evidencian diferentes características de las fortalezas con las que cuenta el Negocio Cárnico del Grupo Nutresa, y las oportunidades de mejora donde podemos plantear nuevas estrategias, para fortalecer los canales de ventas que se han visto impactados negativamente en los últimos años, por la llegada de los Hard Discount al país. Se resalta en varios de los aspectos analizados que este tipo de negocio se ha convertido en un competidor directo para los canales de ventas, como el canal Tradicional donde están las tiendas de Barrio y los Autoservicios y el canal de Cadenas de Supermercados, donde se comercializan los productos del Negocio Cárnico; vemos que:

Esto nos lleva a plantear algunas estrategias enfocadas a la Fortalezas y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; Debilidades y Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales describimos en la siguiente tabla.

**Tabla 14.****Estrategias FO-FA-DO\_DA.**

FO

- Implementar líneas de producción en unas de las plantas del país; o extranjera, enfocada a la elaboración de productos que se adapten a los precios de las tiendas de descuento y así lograr ingresar en su portafolio.
- Fortalecer sus programas de innovación y enfocar las nuevas ideas a la creación de productos que mantengan su calidad y que puedan competir con los precios ofrecidos en las tiendas de descuento.
- Crear equipos de innovación, con personal de todos los negocios del Grupo, buscando integrar productos económicos de los diferentes negocios de Nutresa que se complementen como una Lonchera o una comida rápida y fácil de preparar. Ejemplo desayuno (Chocolate + Salchicha + Dedos de queso), enfocados en las tiendas de barrio.
- Crear alianzas con otros productores de materia prima cárnica a nivel mundial, con el fin de incrementar su volumen de producción y disminuir costos por importaciones.

FA

- Aprovechar su cadena logística robusta y llegar a mayor cantidad de tiendas de barrio donde no se tenga presencia de sus productos, y regiones donde aún no se encuentran tiendas de descuento; con el fin de recuperar el volumen de ventas perdido.
- Incursionar en la elaboración de las materias primas no cárnicas y disminuir costos de importación, e impactos por volatilidad del dolar.
- Identificar productos del portafolio que manejen los márgenes de rentabilidad más altos y así poder ofrecerlos al catálogo de ventas de las tiendas de descuento si importar que decrete su margen y se promedie con otros productos de menor margen.



## DO

- Ofrecer a las tiendas de descuento productos ya segmentados en el mercado con el fin de ampliar su catalogo y que manejen marcas que ya son lideres en el Pais.
- Aumentar el volumen de producción de su propia materia prima cárnica, incursionando en nuevas tecnologías o metodos de procesamiento de cerdos y reses continuos, que estén enfocadas en la disminución de costos de producción.
- Continuar con el crecimiento del mercado internacional.

## DA

- Buscar proveedores nacionales, con el fin de crear alianzas en aprovisionamientos de materias primas y disminuir el volumen de importaciones y sus impactos en los costos.
- Validar si es rentable mantener las Operaciones activas en regiones con dificultades economicas, politicas etc, caso Venezuela.
- Potenciar su empresa de transporte, con vehiculos que puedan transportar tanto productos terminados de todos los negocios como materias primas. Con el fin de disminuir gastos logísticos y aportar a un mejor margen de rentabilidad.

## Estrategias planteadas para el Negocio Cárnico de Grupo Nutresa S.A

**Tabla 15.**

**Planteamiento de estrategias.**

**FECHA:** Nov 2021

**ELABORADO POR:**

Juan Carlos Castillo

**REVISÓ:**

ESTRATEGIAS	(POR QUE) OBJETIVO	QUIEN	CUANDO	RECURSO	META – INDICADOR DE MEDICIÓN	COMO	SEG AÑOS			
							1	2	3	4
Ingresar en la estantería de ventas de las tiendas de descuento, ofreciendo productos que asimilen los precios de ventas que allí se encuentran.	Recuperar el valor de las ventas que se ha perdido en los últimos 5 años, y ampliar loa canales de ventas de productos.	Equipos de mercadeo y cadena de suministro.	2021/2022	Recursos Propios de la empresa	Incrementar 5% las ventas, para lograr estar en los valores de ventas del 2014. <b>Indicador</b> = Ventas	Iniciar negociaciones con las tiendas de descuento, por parte del equipo de mercadeo, para ingresar en su portafolio de ventas. Paralelamente el equipo de cadena de suministro trabajara en proyectos que busquen disminuir los costos y gastos de las operaciones y el re perfilamiento o el ingreso de nuevos productos.	X	X	X	X
Incrementar ventas por medio de comercio digital. Potenciando las marcas económicas, sin perder del radar todo el portafolio.	Ampliar canal de ventas y llegar directamente al cliente sin que tenga que dirigirse a un local; incentivar la compra de carnes frías por comercio electrónico.	Equipos de mercadeo y Logística.	2021/2022	Recursos Propios de la empresa e integración con las empresas del Grupo que manejan este tipo de ventas como lo son Novaventa y La Receta	Impulsar el crecimiento de las ventas para lograr recuperar el 5% que se ha perdido en los últimos años. <b>Indicador</b> = Ventas	Innovar en portafolio de ofertas, integrando productos de varios negocios del Grupo; y potenciando las marcas económicas del negocio, con nuevos productos.	X	X	X	X

Ampliar el abastecimiento de Materias primas con proveedores nacionales.	Disminuir el costo de producción, y competir con precios más económicos en el mercado.	Compras, Logística de abastecimiento y Cadena de suministro.	2021/2023	Recursos Propios de la empresa	Disminuir el 12% de participación de las materias primas importadas. <b>Indicador</b> = Compras	Generando alianzas con los proveedores nacionales y/o tratando de vincularse directamente con ellos por medios de compra de acciones.	X	X	X	X
Incursionar en nuevas categorías de carnes; como pescados y, carne de cerdo.	Ampliar portafolio y participación en el mercado.	Equipos de mercadeo y cadena de suministro.	2022/2024	Recursos Propios de la empresa	Aportar al crecimiento de las ventas, para lograr recuperar el 5% perdido en los últimos años. <b>Indicador</b> = Ventas	En cuanto a la carne de Cerdo homologar prácticas de las ejecutadas en la comercialización de carne de Res, y aprovechamiento de fabricación propia. Y por parte del pescado ejecutar estudio de mercados de los productos que se ya se encuentran a la venta.	X	X	X	X
Crear nuevas propuestas de venta en tiendas de barrio, buscando integrar productos de fácil adquisición y de mayor rotación en estos locales, productos los diferentes negocios de Nutresa.	Complementar la diversificación de productos del Grupo, creando nuevas alternativas de compras	Equipos de mercadeo y Logística.	2021/2022	Recursos Propios de la empresa	Aportar al crecimiento de las ventas del Grupo, para lograr recuperar el 5% perdido en los últimos años. <b>Indicador</b> = Ventas	Integrando los grupos de innovación de los negocios para que planteen propuestas como: Loncheras o una comida rápida y fácil de preparar. Ejemplo desayuno (Chocolate + Salchicha + Dedos de queso).	X	X	X	X
Integrar cadena logística de los diferentes negocios del Grupo.	Optimizar los gastos de la cadena de suministro.	Logística	2021/2022	Recursos Propios de la empresa	Disminuir entre el 2% y el 4 % los gastos del proceso de Logística. <b>Indicador</b> = Gastos Logísticos.	Utilizando vehículos para transportar tanto productos terminados como materias primas de diferentes negocios. Ejemplo Carnes Congeladas con Helados.	X	X	X	X

**Fuente:** Elaboración propia 2022

## Conclusiones

Como principal conclusión de la investigación, es factible la ejecución de las siguientes estrategias, dentro de la cadena de suministro del negocio Cárnico de Grupo Nutresa, con el fin de mitigar los impactos en sus ventas y la competitividad frente a las tienda de descuento.

- Ingresar en la estantería de ventas de las tiendas de descuento, ofreciendo productos que asimilen los precios de ventas que allí se encuentran.
- Incrementar ventas por medio de comercio digital. Potenciando las marcas económicas, sin perder del radar todo el portafolio.
- Ampliar el abastecimiento de Materias primas con proveedores nacionales.
- Incursionar en nuevas categorías de carnes; como pescados y, carne de cerdo.
- Crear nuevas propuestas de venta en tiendas de barrio, buscando integrar productos de fácil adquisición y de mayor rotación en estos locales, productos los diferentes negocios de Nutresa.
- Integrar cadena logística de los diferentes negocios del Grupo Nutresa.

La economía del país y la llegada de las tiendas de descuento en la última década han cambiado el dinamismo del mercado en cuanto a las compras, cada vez los clientes tienden a buscar productos económicos, sin tener como mayor relevancia su calidad o su fabricante, entre más económico un producto más atractivo; de allí el fuerte crecimiento de los Hard Discount, donde privilegian y están alineados con los clientes; buscando en ocasiones llevar productos al mercado que no generan gran rentabilidad pero si gran rotación de inventarios. Las grandes empresas fabricantes de productos que se comercializan en tiendas de barrio y supermercados de grandes cadenas, deben buscar herramientas que logren incrementar su competitividad y

alinearse a esta nueva tendencia del mercado lo más pronto posible, para poder seguir con su participación en el mercado. En el desarrollo de este trabajo podemos ver que el Negocio Cárnico del Grupo Nutresa ha sido uno de los grandes impactados en sus ventas ya que la gran mayoría de sus productos se venden en estos dos canales.

En la actualidad la venta de productos por canales electrónicos han tomado mayor relevancia debido al amplio desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación, este tipo de ventas tiene mayor relevancia en productos que no hacen parte de la canasta familiar, según (Staff, 2019) en un informe de “Americas Market Intelligence” en Colombia la mayoría de ventas por internet se genera de la siguiente manera:

- Turismo (37%)
- Ropa (37%)
- Tecnología (36%)
- Industrias creativas (34%)\*
- Comestibles (27%)
- Electrodomésticos (16%)
- Casa (11%)
- Deportes (8%)
- Medicamentos (8%)

De allí podemos concluir que la venta de productos comestibles como las carnes frías aún pueden ganar mayor relevancia en este tipo de canal de ventas; trabajo en el que deben continuar remando las grandes empresas del país como el Grupo Nutresa.

En la identificación de métodos y herramientas que existen para evaluar la competitividad, ultimamos que el análisis DAFO y PESTEL, son herramientas muy útiles para el desarrollo de los proceso de investigación, que estén enfocados a planteamientos estratégicos y de competitividad, ya que nos permiten profundizar y ampliar el contexto, del objeto de investigación tanto a nivel interno como externo. Es indispensable que las empresas cuenten con planes estratégicos, esto ayudara a que se tenga un diagnóstico de su situación actual en su entorno como cadena de valor, orienta a las empresas en la toma de decisiones y en la distribución de sus recursos, debe ser un proceso que involucre a todos los equipos y niveles de la empresa. Este es un trabajo que puede, y debe ser desarrollado por cualquier negocio, independientemente de su porte o segmento de actuación. Al final, así como todas las empresas necesitan crecer y alcanzar objetivos, también es necesario organizarse y elaborar un plan de acción que sea coherente.

Desarrollando el diagnóstico de competitividad, se deduce que tal cual como cualquier otra organización siempre se van a tener oportunidades de mejora, de las cuales los competidores van a tomar primacía con mayor relevancia, con el fin de aminorar la competitividad e incrementar la de ellos, es de resaltar que todas las organizaciones siempre tienen que estar innovando y buscando estrategias que potencien su competencia. Aunque los Hard Discount, han ganado gran parte del mercado, con su estrategias y ubicándose en sectores muy cercanos a los hogares, las tiendas de barrio siguen estando más cerca y con mayor participación dentro de la población, según un informe de (Radio Nacional de Colombia, 2020) “Se estima que en el país hay unas 268 mil tiendas de barrio”. Los Hard Discount han crecido de manera muy representativa, pero no alcanzan acercarse a estas cifras; esto es un indicio para que los grandes productores impactados en la última década, analicen e implementen estrategias que se hayan

ejecutado a nivel mundial en la búsqueda de potencializar la venta de sus productos por medio de este canal, sin dejar de lado sus otros canales de ventas.

Dentro del análisis de estrategias de competitividad que se han llevado a cabo, y con enfoque en los Hard Discount, encontramos que empresas como Coca- Cola, que es una potencia comercial a nivel mundial, planteo estrategias de como competir con las tiendas de descuento.

Las Grandes empresas y no solo ellos todos siempre debemos estar con mentalidad y disposición para adaptarnos al cambio, podemos ser los mejores en lo que hacemos y tener gran reconocimiento, pero siempre hay nuevos competidores que piensan diferente y hacen que tengamos que salirnos de nuestro confort para impulsar nuevas ideas y cambios tanto en el interior como en el exterior de nuestro entorno.

## Bibliografía

- Aldi Supermercados S.L. (2018). Aldi Supermercados, una historia de éxito. <https://marketing4food.com/2018/07/16/aldi-supermercados-una-historia-exito/>.
- Ananth V, I. (2010-01-01). Administración de la cadena de suministro Toyota: un enfoque estratégico a los principios del célebre sistema de Toyota. España: McGraw-Hill España. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2538/lib/unadsp/reader.action?docID=3195960&ppg=20>.
- Berlitz Colombia. (06 de 07 de 2020). berlitz.com. <https://www.berlitz.com/es-co/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>
- Bloomberg. (19 de 02 de 2019). Nutresa mantiene esperanzas sobre el mercado venezolano. El Espectador.
- Bolsa de comercio del Rosario. (2019). El mercado mundial de cerdos se reacomoda por la peste porcina africana. . <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-mercado-38>.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2007). Administración y Logística de La Cadena de Suministro. McGraw-Hill. . <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/26867>.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2007). Administración y logística en la cadena de suministros. (S. D. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) . <https://www.academia.edu/37830505/Administracion-y-Logistica-de-la-Cadena-de-suministro-bowersox-.pdf>.
- Camara de Comercio Medellín [CCM]. (2018). <http://herramientas.camamedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaContabilidadyFinanzas/Analizalosindicadoresfinancierosdetuempresa.aspx>
- CEUPE. (2020). CEUPE Magazine. <https://www.ceupe.com/blog/tipos-de-planificacion-en-el-sistema-logistico-de-la-empresa.html>
- Chapman, A. (22 de 08 de 2004). De gerencia.com. [https://degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest/](https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/)
- Chenais, F. (1981). Competitividad. <file:///C:/Users/acjccastillo/Downloads/Dialnet-ImpactoDeLaGestionTecnologicaEnLaCompetitividadDeL-3992957.pdf>
- Chenais, F., Thurow, L., & Bueno, E. (1981, 1985, 1987). Competitividad. . <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf;jsessionid=8E586B84D2BB66B133CFF013565ECB0F?sequence=1>.
- Ciampi, G. (1995). La mejora de la competitividad europea. . <http://www.cyta.com.ar/ta1102/v11n2a2.htm>.



- D1, J. y. (2020). d1.com.co. Los precios. co: <https://d1.com.co/product-category/alimentos/carne-pollo-pescado-y-cerdo/> - [https://losprecios.co/justo-y-bueno\\_t3](https://losprecios.co/justo-y-bueno_t3)
- DANE. (2018). Boletín Técnico. Bogotá.  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol\\_impo\\_nov18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_nov18.pdf)
- De los Reyes Mercado, J. D., & Salazar, E. (2017). El Discount Y Sus Efectos En La Economía De Mercado.  
[.https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/download/3257/3996](https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/download/3257/3996).
- Dinero. (5 de 12 de 2016). D1 está impulsando a los proveedores 100% criollos. Dinero, 1.
- Dinero. (2 de 6 de 2019). ¿Dónde está la clase media de Colombia? Dinero.
- Dolar WEB. (2019). Dolar WEB. <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/divisas/dolar.html>
- El Espectador. (22 de 05 de 2019). El Espectador.  
<https://www.elespectador.com/noticias/economia/las-marcas-preferidas-por-los-colombianos-a-la-hora-de-mercar/>
- European Management Forum. (1980). COMPETITIVIDAD.  
<https://sites.google.com/site/trabajosocial1206/home/competitividad>
- Exito.com. (2020). Éxito. <https://www.exito.com/mercado/pollo-carne-y-pescado/carnes-frias-y-embutidos?page=3>
- Fea Guglielmetti, U. (1995). Competitividad es calidad total. /Manual para salir de la crisis y generar empleo. Mexico: Recueperado de.  
[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=1106](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1106).
- Ferrer Romero, E. (2018). Gestión estratégica de proyectos: una metodología para una ventaja competitiva sostenible. Escuela de Admiistración de Negocios.  
[https://redib.org/Record/oai\\_articulo2293612-gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-proyectos-una-metodolog%C3%ADa-para-una-ventaja-competitiva-sostenible](https://redib.org/Record/oai_articulo2293612-gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-proyectos-una-metodolog%C3%ADa-para-una-ventaja-competitiva-sostenible)
- Garibello, A. (10 de 03 de 2020). La fórmula de Michel Olmi, el hombre detrás de Justo y Bueno, Tostao y Deliz. <https://forbes.co/2020/03/10/negocios/la-formula-de-michel-olmi-el-hombre-detras-de-justo-y-bueno-tostao-y-deliz/>
- Giménez, T., Gómez Muñoz, A. C., & Gálvez Laparte, R. (2002). Estrategias De Merchandising De Las Cadenas De Descuento En España . España: .  
[https://www.infoagro.com/frutas/estrategias\\_mercado.htm](https://www.infoagro.com/frutas/estrategias_mercado.htm).
- Grupo Nutresa. (16 de 06 de 2014). Grupo Nutresa. Grupo Nutresa:  
[https://s3.amazonaws.com/grupo-nutresa/wp-content/uploads/2016/02/13154345/informacion\\_relevante\\_20140616.pdf](https://s3.amazonaws.com/grupo-nutresa/wp-content/uploads/2016/02/13154345/informacion_relevante_20140616.pdf)
- Grupo Nutresa. (2019). Pietrán. Pietrán: <https://www.pietran.com.co/productos/>

- Grupo Nutresa. (2019). Rica Rondo. Rica Rondo: <https://www.rica.com.co/productos/otros/>
- Grupo Nutresa. (2019). Zenú. Zenú: <https://www.zenu.com.co/productos/papas/>
- Grupo Nutresa. (2020). Ranchera. Ranchera: <https://www.ranchera.com.co/>
- Grupo Nutresa S.A. (2014 - 2019). Vantas en Valor y Volumen. Medellín Colombia: .  
<https://gruponutresa.com/inversionistas/informe-anual/>.
- Grupo Nutresa S.A. (2018). Boletín Accionistas Tercer trimestre de 2018.  
<https://s3.amazonaws.com/grupo-nutresa/wp-content/uploads/2015/10/26171156/Boletin-Accionistas-3T-2018-ESP.pdf>
- Handfield, Nichols (1999) Optimización de la gestión de la cadena de suministro dentro del desarrollo del sistema de información.  
<http://pubs.sciepub.com/ijefm/2/2/2/index.html#BRef49>.
- Historia-biografia.com. (2 de 1 de 2018). Historia-biografia. . <https://historia-biografia.com/michael-porter/>
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas.  
<https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Ivancevich, J., Skinner, S., & Loren, P. (1997). Gestión calidad y competitividad. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Iyer, A. V. (2010). Administración de la cadena de suministro toyota: un enfoque estratégico a los principios del célebre bibliotecavirtual.unad.edu.co.  
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2538/lib/unadsp/rea>
- Iyer, A., Seshadri, s., & Vasher, R. (2010). Administración de la cadena de suministro toyota: un enfoque estratégico a los principios del célebre sistema de toyota.  
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2538/lib/unadsp/reader.action?docID=3195960>
- Iyer, Seshadri, & Vasher. (2010). Administración de la cadena de suministro Toyota: un enfoque estratégico a los principios del célebre sistema de Toyota. McGraw-Hill ProQuest Ebook Central.: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unadsp/detail.action?docID=3195960>.
- La Opinión. (19 de 07 de 2019). La Opinión. <https://www.laopinion.com.co/economia/peste-porcina-suben-precios-de-la-carne#OP>
- La República. 2018. . <https://www.larepublica.co/empresas/ocho-de-cada-10-hogares-colombianos-compran-en-las-tiendas-de-hard-discount-2705843>.
- Leyva, A., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes.  
[https://www.researchgate.net/publication/330307175\\_Influencia\\_de\\_la\\_planeacion\\_estrat](https://www.researchgate.net/publication/330307175_Influencia_de_la_planeacion_estrat)

egica\_y\_habilidades\_gerenciales\_como\_factores\_internos\_de\_la\_competitividad\_empresa\_de\_las\_Pymes

- Mankiw, N. (1997). Principios de Economía. (H. UNIVERSITY, Ed.) .  
<http://www.jaimedv.com/eco/1c1-micro/mankiw-principios-eco-ed6.pdf>.
- Marketing en el Siglo XXI. (2021). Marketing en el Siglo XXI. <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Martinez Lima, I. (19 de 09 de 2018). [https://www.youtube.com/watch?v=\\_6vz0-Hx9cE](https://www.youtube.com/watch?v=_6vz0-Hx9cE)
- Mathews, J. C. (2009). COMPETITIVIDAD El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes. Peru.  
<https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/50841147/COMPETITIVIDAD-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1664217224&Signature=fQsqYXBqNoRDV582RghsqRcKHqPXWmmbhNMAXAUb~h-1lw-cMDVuZiW3aZe4FVORa-MRGsXq8QvQdA-Nk0boYGPY6natslH6CMBqFqm2zW1TYcWAfcYYcY9SiFsvoGq0thFeZPKk3-RhM>
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). INVESTIGACIÓN EDUCATIVA 5.a EDICIÓN.  
[https://desfor.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan\\_J.\\_H.\\_Schumacher\\_S.\\_2005.\\_Investigacion\\_educativa\\_5\\_ed..pdf](https://desfor.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan_J._H._Schumacher_S._2005._Investigacion_educativa_5_ed..pdf)
- Morales, E. (22 de 06 de 2017). La Profe Esther.  
<https://www.youtube.com/watch?v=xpUNXoEDWYE>
- Muller, G. (1995). Competitividad como Paradigma.  
<http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp>.
- Neira Marciales, L. (2019). D1 alcanzó 50,3% del mercado de discounters seguido de Ara (23,2%) y Justo y Bueno (10,7%). . <https://www.larepublica.co/empresas/d1-alcanzo-503-del-mercado-de-los-discounters-seguido-de-ara-232-y-justo-y-bueno-107-2892887>.
- Nutresa, G. (2019). PRESENTACIÓN CORPORATIVA / FACT SHEET. .  
<https://www.gruponutresa.com/inversionistas/perfil-de-la-compania/presentacion-corporativa-fact->.
- P Bonta, M Farber, 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad. . [http://www.sanchezmercado-verito.blogspot.com/2010/04/definicion-de-mercado-segun-varios.html?\\_sm\\_au\\_=iHV7qNBF4SBRRqDB](http://www.sanchezmercado-verito.blogspot.com/2010/04/definicion-de-mercado-segun-varios.html?_sm_au_=iHV7qNBF4SBRRqDB).
- Perú Retail. (14 de 05 de 2018). Perú Retail la red del retail y los canales comerciales.  
<https://www.peru-retail.com/importancia-plan-estrategico-logistica/>
- Perú Retail. (30 de 01 de 2020). . <https://www.peru-retail.com/avance-tiendas-de-descuento-colombia/>
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. .  
<http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20c>

- plementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. Harvard Business School Publishing Corporation. .  
[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf).
- Porter, M., Sharples , J. A., & Milham, N. (1985, 1990). Propuesta Para Determinar La Competitividad En Las Empresas Del Sector Comercial Del Área Metropolitana Centro Occidente Amco. .  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf;jsessionid=8E586B84D2BB66B133CFF013565ECB0F?sequence=1>.
- Radio Nacional de Colombia. (30 de 5 de 2020). Radio Nacional de Colombia RTVC.  
<https://www.radionacional.co/actualidad/tiendas-de-barrio-una-fuente-de-abastecimiento-durante-la-cuarentena#:~:text=Se%20estima%20que%20en%20el,268%20mil%20tiendas%20de%20barrio.>
- Rangel Leon, W. (2019). CONSECUENCIAS DE LA GUERRA COMERCIAL INTERNACIONAL SOBRE COLOMBIA. .  
[http://www.fce.unal.edu.co/media/files/Boletin\\_11.\\_Economia\\_Colombiana\\_C.pdf](http://www.fce.unal.edu.co/media/files/Boletin_11._Economia_Colombiana_C.pdf).
- Red Educativa. (2017). Tipos y clasificacion de la competitividad. CursosOnlineWeb, 1.  
<https://cursosonlineweb.com/competitividad.html>
- Restrepo, L., Estrada Mejia, S., & Ballesteros , P. (2010). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGISTICA PARA UN HOLDING EMPRESARIAL. .  
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84917316016.pdf>.
- Salgado Lévano, A. (2007). Scielo.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272007000100009](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009)
- Semana. (2017). Koba Colombia (D1) y Koba International serán una sola empresa. Semana.
- Sharon, O. (s.f.). Analisis Moderno de La Competitividad. .  
<https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>.
- Sintraprevi.org. (15 de 01 de 2020). . <https://www.sintraprevi.org/pdf/indicadores/ipc.pdf>
- Staff, A. (2019). LO QUE MÁS COMPRAN LOS COLOMBIANOS EN INTERNET.  
[.https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-colombianos-en-internet/](https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-colombianos-en-internet/).
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. (S. D. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) .  
<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>.

- Stringer, E. (1999). Xuletas.es. <https://www.xuletas.es/ficha/stringer-1999-fases-esenciales-disenos-investigacion-accion/>
- Tomala, O. (2016). <https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/tipos-de-investigacion>
- Trenza, A. (2018). <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>. <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Valles Romero, J. A. (2019). Academia. Edu.  
[https://www.academia.edu/30063633/Definici%C3%B3n\\_de\\_Cadena\\_de\\_Suministro\\_seg%C3%BAn\\_diversos\\_autores](https://www.academia.edu/30063633/Definici%C3%B3n_de_Cadena_de_Suministro_seg%C3%BAn_diversos_autores)
- Van Vliet, V. (2011). Modelo de Competencias Básicas.  
<https://www.toolshero.es/estrategia/modelo-de-competencias-basicas>
- Vargas Brand, L. (20 de 12 de 2019). Colombia: Así se consolidó este año el Hard Discount. América Retail.
- Vargas Rubio, P. (7 de 11 de 2019). De 300 proveedores que tenemos, 93% es de origen nacional”: Tiendas D1. La Republica, pág. 1.
- Vargas Rubio, P. A. (9 de 2 de 2019). Los discounters ganan 7,9% de ventas del sector y tienen un crecimiento de 26,5%. La Republica.
- Waleed Muhanna, A., Jay Barney, B., Gautam Ray. Tecnología de la información y el desempeño del proceso de servicio al cliente: un análisis basado en recursos. .  
<https://www.jstor.org/stable/25148703>

**Anexo 1. Matriz de Observación.**

<b>N°</b>	<b>Tema Investigación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Autor</b>	<b>Título documento</b>	<b>Fuentes de investigación</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Elaboración propia 2020.

**Anexo 2. Instrumento no estructurado.**

Preguntas.

1. ¿ A la hora de comprar productos cárnicos, prefiere ir a las tiendas D1, Justo y bueno, o va a otra tipo de comercializador; por qué?

Respuesta.

Opción 1. D1, Justo y bueno.

Opción 2. Otro tipo de comercializador

Por qué:

Elaboración propia 2021.

### Anexo 3. Matriz de análisis estrategias.

Autor - Año	Título	Resumen	Estrategias
-------------	--------	---------	-------------

Elaboración propia 2021.

### Anexo 4. Matriz para planteamiento de estrategias.

FECHA:  
ELABORADO  
POR: REVISÓ:

ESTRATEGIAS	(POR QUE) OBJETIVO	QUIEN	CUANDO	RECURSO	META	COMO	SEG AÑOS			
							1	2	3	4

Elaboración propia 2021.

