

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Propuesta para el desarrollo de una nueva línea de producto para la empresa Banafruits S.A.S

MISIÓN EMPRESARIAL

Camila Correa Ruge

Daniela Rodríguez Ortiz

Bogotá D.C

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Propuesta para el desarrollo de una nueva línea de producto para la empresa Banafruits S.A.S

MISION EMPRESARIAL

Camila Correa Ruge

Daniela Rodríguez Ortiz

Mauricio Escobar

Administración en Logística y Producción-  
Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2016

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirnos realizar la misión empresarial, a nuestra familia que siempre ha estado con nosotras incondicionalmente y a la empresa Banafnuts S.A.S por colaborarnos en el proceso y ayudarnos a despejar algunas dudas que fueron surgiendo a lo largo de la realización del trabajo.

Al profesor y director de programa Mauricio Escobar, por su ayuda y apoyo en la realización de este trabajo que fue clave para el éxito del mismo.

## Tabla de contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Key Words: diversification, market potential, improvement, <i>commodity</i> .....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PROPÓSITO DEL TRABAJO.....	2
3. OBJETIVOS.....	3
3.1 Objetivo General.....	3
3.2 Objetivos específicos.....	3
4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	3
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
5.1 Teoría de la investigación de mercados.....	5
5.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	9
5.3 Teoría de la diversificación.....	14
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	17
7. HALLAZGOS.....	18
7.1 Potencial de mercado.....	18
7.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	24
7.3 Análisis de la estrategia seleccionada.....	29
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

## Índice de tablas

Tabla 1 .....	13
Tabla 2 .....	16
Tabla 3 .....	21
Tabla 4 .....	24
Tabla 5 .....	25
Tabla 6 .....	26
Tabla 7 .....	27
Tabla 8 .....	28
Tabla 9 .....	28
Tabla 10 .....	32
Tabla 11 .....	32

## Índice de figuras

Figura 1.....	10
Figura 2.....	12
Figura 3.....	14
Figura 4.....	19
Figura 5.....	20
Figura 6.....	21
Figura 7.....	22
Figura 8.....	23
Figura 9.....	23
Figura 10.....	31
Figura 11.....	31
Figura 12.....	32

## **Resumen**

El sector bananero gracias a su productividad y a la contribución en la generación de empleos directos es considerado uno de los sectores más importantes de Colombia, ante esto y luego de la visita realizada a la empresa Banafruits S.A.S dedicada a la producción de banano cavendish, el presente trabajo se realizó con el fin de identificar y realizar una propuesta de mejora a la empresa, para lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado nacional e internacional.

*Palabras Clave:* Diversificación, potencial de mercado, propuesta de mejora, *commodity*.

## **Abstract**

Due to its productivity and contribution to direct jobs, the banana sector is considered one of the most important sectors in Colombia, based on that and after the visit realized to the company Banafruits S.A.S, dedicated to the production of canvedish bananas, the present work seeks to identify and make a proposal of improvement to the company in order to increase its position in the national and international market.

**Key Words:** diversification, market potential, improvement, *commodity*.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se pretende hacer un estudio de Banafruits S.A.S; empresa dedicada a la producción y comercialización de bananos, con el fin de identificar una posible oportunidad de mercado en la industria del aceite de palma. Esta misma es el resultado de una visita empresarial realizada en el mes de abril del presente año.

Para ello, en primera medida se realizará un análisis del potencial de mercado mencionando los beneficios del aceite de palma tanto económicos como para la salud de las personas, así como los distintos usos que tiene el mismo en las industrias de productos comestibles y no comestibles, y se ilustrará con datos históricos el volumen de exportación del aceite de palma desde Colombia a los diferentes países del mundo.

En segunda medida, se hará un análisis de las cinco fuerzas de Porter con el fin de conocer los productos sustitutos, competidores, nuevos entrantes, proveedores y clientes del aceite de palma que permitirán evaluar la viabilidad de esta nueva línea de productos en Banafruits S.A.S.

En tercera medida, para sustentar la ampliación del portafolio de productos se hará una revisión a la teoría de la diversificación, mencionando sus ventajas y haciendo un análisis a cada uno de los recursos tangibles e intangibles de la empresa, con el fin de conocer cuáles deben ser adquiridos y cuales no en caso de incursionar en este mercado.

Finalmente, se darán a conocer a través de los hallazgos las ventajas y viabilidad de desarrollar el aceite de palma por parte de Banafruits S.A.S junto con las conclusiones y recomendaciones que la empresa podría seguir con el fin de mitigar sus riesgos, aumentar su rentabilidad y tener una mayor participación en el mercado.

## **2. PROPÓSITO DEL TRABAJO**

Es de interés analizar a la empresa Banafutas S.A.S debido a que es una de las empresas más importantes dedicada a la producción y comercialización de bananos. El propósito mediante el cual se realizó la misión fue para conocer más detalladamente los procesos de producción, estrategias de internacionalización y cobertura del negocio a través de la visita a la empresa Banafutas S.A.S, para posteriormente identificar posibles puntos de mejora en la empresa.

La empresa cuenta con los siguientes procesos en su cadena productiva: pre siembra, siembra, cultivo, cosecha, empaque y comercialización, dónde en particular el trabajo estará enfocado en el proceso de comercialización, debido a que se evidenció que las empresas más competitivas del sector manejan estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos, estrategia en la cual la empresa tiene una buena oportunidad de mejora.

El campo de interés del trabajo está dirigido a realizar una propuesta de mejora que pueda abarcar una mayor porción de mercado nacional e internacional con un nuevo producto que mantenga sus estándares de calidad para así poder competir con las empresas líderes en el sector. La propuesta se centra en la oportunidad de negocio con una nueva línea de productos para la empresa con el aceite de palma refinado para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y lograr a su vez una mayor rentabilidad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

- Proponer la implementación del aceite de palma como nuevo producto en la empresa Banafruits S.A.S

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Analizar el mercado potencial del aceite de palma
- Añadir una nueva línea de producto a Banafruits S.A.S
- Identificar la viabilidad de la ampliación del portafolio de productos a Banafruits S.A.S

### **4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

BanaFruts S.A.S es una compañía privada dedicada a la fabricación y comercialización de banano Cavendish, utilizando una alta tecnología en cada uno de sus procesos, promoviendo una responsabilidad ambiental adecuada en todas sus operaciones y teniendo una gran relación con los clientes y proveedores. Se caracteriza por ser una empresa familiar que busca mantener a sus trabajadores a través del tiempo, donde los mismos llevan en promedio de 15 a 25 años trabajando.

De igual manera es una empresa reconocida por tener productos de alta calidad y un buen posicionamiento a nivel internacional. Adicionalmente es una de las empresas más grandes del sector del Magdalena y cuenta actualmente con 200 hectáreas de cultivo para producción de

banano de alta calidad que busca satisfacer las necesidades de sus clientes tanto nacionales como internacionales. Su sede principal está ubicada en la ciudad de Santa Marta, en el departamento del Magdalena y sus cultivos están ubicados principalmente en Río Frío.

Desde 1987 comenzaron sus operaciones de exportación de cajas de banano con el sello Dole, y desde ese momento no han dejado de exportar cajas a los mercados de Europa, Sudamérica y Norteamérica, países en los cuales cumplen con los estándares de calidad estipulados por los mismos.

Se destaca por ser una de las empresas líderes en el sector bananero, ocupando el puesto número cinco en este sector en Colombia con una participación de 7,33% dentro del mercado y exporta seis millones de cajas al año, gracias al crecimiento de la siembra en Urabá y Santa Marta. A continuación, se presenta la misión y visión de la empresa.

### **Misión**

“COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANANOS Y FRUTAS DE COLOMBIA S.A.S. es una empresa dedicada a la pre siembra, siembra, cultivo, cosecha, empaque, producción, comercialización y exportación de banano Cavendish con altos estándares de calidad, responsabilidad social y ambiental que satisfacen las necesidades de nuestros clientes, propendemos por un manejo racional de los recursos y por el bienestar social y económico de nuestros empleados, posicionándonos privilegiadamente en el contexto del mercado internacional bananero.” (Banafruits S.A.S, 2013)

### **Visión**

“Liderar procesos inherentes a la comercialización del banano con destino a los mercados internacionales prevaleciendo la equidad en nuestras relaciones comerciales con nuestros proveedores y clientes. Para lo cual contamos con un equipo de personas altamente calificadas y de vocación de servicios hacia el cliente lo cual nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado.” (Banafruits S.A.S, 2013).

Cabe mencionar que aunque el producto estrella de Banafruits S.A.S es el banano; la visita y entrevista realizada a la misma permitieron identificar que ésta cuenta con cultivos de corozo, que son vendidos a distribuidores como semilla y no como aceite de palma procesado. Por lo tanto, se encuentra como oportunidad de mejora la extracción y transformación de la semilla, la cual podría ser aprovechada más allá de la venta del insumo para pasar a la transformación y agregación de valor al fruto, luego su posterior producción y comercialización en el mercado nacional e internacional.

De acuerdo con lo anterior, en el presente documento se realizará un estudio acerca del aceite de palma, haciendo uso de matrices y diferentes herramientas para identificar la posición de la empresa y con base en ésta definir la estrategia óptima a seguir.

## **5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En este apartado se mencionarán los 3 modelos que se usarán para ampliar el portafolio de productos de Banafruits S.A.S, además se definirá para qué sirve cada uno de estos modelos, así como los pasos a seguir para la recolección y análisis necesario para el mercado de aceite de palma. Inicialmente se comenzará por definir la teoría de Investigación de Mercados, luego se definirá el método de las Cinco Fuerzas de Porter y se finalizará con la Teoría de la diversificación.

### **5.1 Teoría de la investigación de mercados**

La investigación de mercados es una herramienta de diseño, recopilación, análisis y reporte de información, con el soporte de datos relevantes del mercado que ayudan a analizar la situación de un sector, empresa o industria. Esta herramienta es importante para obtener información en cualquier empresa, generalmente las grandes compañías cuentan con un

departamento de investigación de mercados que les permite conocer su potencial de ingreso, identificando problemas y oportunidades ya sea mediante un estudio de preferencias de productos, comportamiento del consumidor y/o un pronóstico de demanda. (Kotler & Lanekeller, 2006)

Usualmente las empresas asignan un presupuesto a investigación de mercados entre el 1% y 2% de las ventas totales, que puede realizarse mediante outsourcing o de forma autónoma por parte de las empresas. Esta investigación se puede realizar de múltiples maneras: contratando a un externo para diseñar y analizar proyectos, utilizando internet o vigilando a la competencia (Benchmarking).

El proceso de investigación de mercados está conformado por seis fases principales que serán definidas a continuación:

1. **Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación:** En esta fase, se busca definir los objetivos de la organización en función del precio, tipo de producto a ofrecer y comportamiento del mercado y la demanda. Se pueden encontrar investigaciones de carácter *exploratorio* que se hacen mediante datos preliminares para encontrar la naturaleza del problema sugiriendo hipótesis e ideas sobre el mismo; *descriptivo* que definen el problema basado en las preferencias del consumidor; y *causal* que plantean los objetivos mediante relaciones de causa-efecto.
2. **Desarrollo del plan de investigación:** Fase que consiste en la recolección de información, teniendo en cuenta el costo de la investigación para su posterior aprobación. El plan de investigación permite realizar un plan promocional al mejor precio posible, tomando decisiones sobre las fuentes e información, métodos e instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.

Así mismo este plan requiere de fuentes de información primaria o secundaria, donde la segunda de estas es información recopilada para cualquier otro propósito ya existente, mientras que la primaria es información original que se recauda para un fin específico. Para adquirir cualquier tipo de información se sigue el siguiente lineamiento: en primer lugar, realizar entrevistas individuales o grupales a ciertas personas y en seguida desarrollar un instrumento formal de investigación. (Kotler & Lanekeller, 2006)

La información secundaria es más económica y tiene mayor facilidad de acceso a ella, cuando esta información es obsoleta, incompleta o no existe entonces se recurre a la

información primaria que según Kotler & Lane Keller (2006), es recopilada a través de cinco principales formas:

- *Observación*: Observando personas y lugares, así como el comportamiento de los consumidores al momento de compra o consumo.
- *Focus group*: Está integrado de seis a diez personas las cuales son seleccionadas cuidadosamente de acuerdo con sus características psicográficas o demográficas. Los entrevistados suelen recibir cierta cantidad de dinero por participar y responder a las preguntas que el moderador propone, las cuales sirven de estímulo o guía para conocer las motivaciones del porqué los consumidores hacen ciertas cosas, donde generalmente las sesiones se graban. El focus group se constituye como una fase exploratoria, útil e informativa en la cual no se debe generalizar las opiniones de los entrevistados porque la muestra tomada es muy pequeña en comparación con el tamaño real del mercado.
- *Encuestas*: Son útiles para conocer qué saben, qué prefieren y qué creen los consumidores acerca de un producto o marca específica con el fin de buscar qué les satisface. Éstas se pueden realizar a agentes internos o externos de la empresa.
- *Datos de comportamiento*: Se refiere al proceso de realizar un rastreo en el punto de venta y mediante bases de datos a los consumidores con el fin de conocer más a fondo que compran y qué no.
- *Experimentos*: Es el método de mayor validez científica, el cual tiene como propósito descubrir las relaciones de causa-efecto, eliminando hipótesis alternativas que no explican el origen de cierto fenómeno. En este método se elige un grupo de individuos con características similares, los cuales son sometidos a tratamientos diferentes para así comprobar las diferencias de respuesta que haya entre ellos. (Kotler & Lane Keller, 2006)

Según Kotler & Lane Keller esta fase también incluye instrumentos de investigación para recopilar información primaria tales como *cuestionarios*, los cuales son un conjunto de preguntas que se presentan a las personas para conseguir información primaria, aunque se deben hacer las preguntas adecuadas de manera clara para las personas. Es importante elaborar, probar y depurar los cuestionarios antes de utilizarlos y aplicarlos a las personas para tener un mayor éxito en ellos. *Mediciones cualitativas*, que hacen referencia a herramientas para

conocer las opiniones o percepciones del consumidor que generan una amplia posibilidad de respuestas. A continuación, se presentan las principales técnicas utilizadas para este método: seguimiento, mapa conceptual, jornada del consumidor, diarios de video, entrevistas a usuarios externos, narración y entrevistas de grupos heterogéneos.

Por otro lado, en esta fase se pueden encontrar planes de muestreo, los cuales son métodos e instrumentos de investigación para tomar ciertas decisiones con respecto a la unidad de muestra, tamaño de la muestra y procedimiento de muestreo.

Por último, según Kotler & Lanekeller esta fase puede emplear métodos de contacto, los cuales determinan la mejor forma o herramienta para acercarse a los sujetos, ya sea por correo, teléfono, entrevista personal o entrevista por medio de internet. A continuación se definirán brevemente cada una de las herramientas mencionadas. (Kotler & Lanekeller, 2006)

- *Cuestionarios por correo:* Es el mejor método para poder llegar a aquellas personas con las cuales no es muy fácil concretar una entrevista personal. Este cuestionario requiere de un desarrollo de preguntas de forma sencilla y clara.
  - *Entrevista Telefónica:* Este método es el mejor para obtener información rápidamente y a su vez hay la posibilidad de que el entrevistador pueda aclarar algunas preguntas si el sujeto no comprendió alguna pregunta. Esta técnica tiene una tasa de respuesta más alta que el cuestionario por correo.
  - *Entrevista personal:* Es el método más versátil, ya que el entrevistador tiene la posibilidad de realizar más preguntas en profundidad y tener mayores observaciones adicionales como el lenguaje corporal y la apariencia física, sin embargo este método es uno de los más costosos y con mayor tiempo de planeación y acción y puede distorsionarse o influenciarse la información por el entrevistador.
  - *Entrevista Online:* Esta técnica está siendo utilizada cada vez más por las empresas ya que ofrece miles de posibilidades para investigar y aplicar herramientas fáciles de manejar que proporcionan más información que las técnicas de investigación de mercados tradicionales.
3. **Recopilación de información:** Esta fase buscar recopilar información de forma clara empleando herramientas tales como encuestas, entrevistas, llamadas y observación.
  4. **Análisis de la información:** Consiste en obtener conclusiones de la información recolectada anteriormente, haciendo uso de tabulaciones, tablas de distribución de frecuencia, diagramas de dispersión, entre otras técnicas estadísticas.

5. **Presentación de conclusiones:** En esta fase se busca presentar las conclusiones más relevantes del estudio para la empresa.
6. **Toma de decisiones:** Consiste en aceptar o descartar el propósito de estudio de acuerdo a los objetivos planteados en la primera fase y tomar decisiones estratégicas de si estudiar más la situación y ampliar la investigación o rechazar la misma. (Kotler & Lanekeller, 2006)

## 5.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta desarrollada por Michael Porter, que permite analizar y conocer el posicionamiento estratégico de una industria o un sector a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en un mercado, que serán definidas a continuación:

- ✓ Nuevos entrantes
- ✓ Poder de Negociación de Proveedores
- ✓ Competidores de la industria o rivalidad de la industria
- ✓ Amenaza de Productos Sustitutos
- ✓ Poder de Negociación de los Compradores



Figura 1. Fuente: Michael Porter.

Para poder entender mejor el modelo, a continuación se define según (Rodríguez & Puerta, 2006) brevemente cada una de las cinco fuerzas mencionadas.

### 5.2.1 Nuevos entrantes.

Esta fuerza tiene como objetivo determinar el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector, puede ser un mercado o segmento de mercado que es atractivo según las barreras de entrada existentes, con el fin de conocer la complejidad al entrar a este mercado con nuevos competidores que llegan con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. (Rodríguez & Puerta, 2006)

### 5.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.

Esta fuerza busca determina el poder de negociación de los proveedores en el sector en estudio. Si este poder de negociación es demasiado alto, el mercado será muy poco atractivo

ya que estos pueden imponer sus condiciones de precio y de tamaño de pedidos; tienen fuertes recursos y están bien gremialmente.

### **5.2.3 Competidores en la industria o Rivalidad en la Industria.**

Esta fuerza busca identificar el nivel de rivalidad en el sector o segmento en estudio. En esta fuerza se identifica que tan bien están posicionados los competidores dentro de la industria, si tienen costos fijos altos, si tienen campañas publicitarias agresivas y si son varios en la misma industria lo que genera una alta rivalidad dentro de un sector, industria o segmento.

### **5.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos.**

Esta fuerza busca identificar si existen en el sector productos sustitutos que pueden satisfacer las mismas necesidades y tienen pocas diferencias entre los productos aparte del precio. Adicionalmente, si los productos no tienen ventaja competitiva la presencia de productos sustitutos es mayor.

### **5.2.5 Poder de Negociación de los compradores o clientes.**

Esta fuerza busca identificar el poder de los compradores dentro de una industria o sector, si tienen un alto poder para exigir condiciones y buenos precios dentro de la misma. El poder de negociación es alto cuando hay pocos competidores dentro de la industria, no hay diferenciación en los productos, se compra en volumen, los consumidores pueden buscar productos sustitutos y los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

Para identificar las 5 fuerzas del mercado es necesario realizar una serie de pasos, como se mencionarán a continuación:

**Paso 1:** Identificación de las fuentes de cada fuerza del mercado.

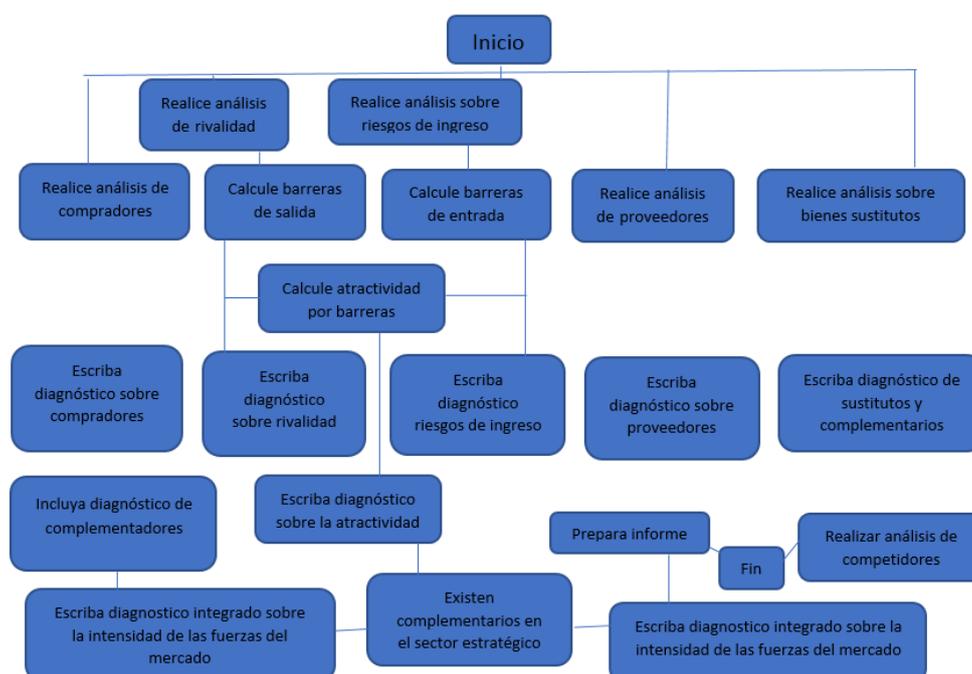
**Paso 2:** Calificación de cada criterios de las fuerzas del mercado.

**Paso 3:** Elaboración de diagnóstico por fuerza.

**Paso 4:** Definición del comportamiento global de todas las fuerzas en conjunto.

**Paso 5:** Elaboración del informe sobre el análisis de las fuerzas del mercado. (Rodríguez & Puerta, 2006)

Para facilitar la comprensión de esta herramienta, se presenta la siguiente figura.



*Figura 2* Algoritmo tres. Análisis estructural de las fuerzas de mercado. Rodríguez, H. A. R. (2006). Análisis estructural de sectores estratégicos. Universidad del Rosario.

A continuación, se presentan las siguientes ventajas y desventajas de la utilización y aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter que es utilizado en diferentes empresas, sectores e industria tanto para productos y servicios.

Tabla 1

*Cuadro comparativo del modelo de las 5 Fuerzas de Porter*

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Orientador en la toma de decisiones	Sólo da un análisis externo
Método Cualitativo	Este modelo no tiene en cuenta los cambios provenientes de la innovación ni el desarrollo tecnológico de las empresas de la industria.
Definir fuerzas claves del entorno	No tiene en cuenta los productos complementarios
Aplicable a productos, empresas o industrias.	No todas las fuerzas tienen la misma importancia.
Entender el mercado como una mezcla de factores y fuerzas y no sólo como un modelo matemático	Se deja a un lado los recursos y capacidades internas dentro de las empresas

Fuente: Elaboración propia con información de Aula Marketing, E. (2015). *aulamarketing.net.com*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de *aulamarketing.net.com*: <http://www.aulamarketing.net/modelo-cinco-fuerzas-porter-utilidad-limitaciones/>; B, I., A, W., & P, N. (9 de Octubre de 2012). *Universidad Fermín Toro*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de Universidad Fermín Toro: <http://modelodelascincofuerzasdeportergrupo5.blogspot.com.co/>.

Este modelo es de gran utilidad para identificar el nivel de atractividad del sector objeto de estudio y si es atractivo o no el sector para invertir en él. También es una herramienta que permite conocer las razones por las cuales la rentabilidad es buena o no en dicho sector, siendo relevante para tomar decisiones estratégicas de diversificación. El modelo en si puede ser útil tanto para gerentes, inversionistas o emprendedores que estén interesados en comenzar un nuevo proyecto ya que permite generar buenas ideas y permite formular buenas preguntas para entender mejor la industria o el sector. (Rodríguez & Puerta, 2006).

### 5.3 Teoría de la diversificación

La diversificación según Ansoff es: “La entrada de la empresa hacia nuevos mercados con nuevos productos”, de la misma forma esta puede ser vista como la extensión en la operación simultánea en diferentes negocios con el fin de mejorar el crecimiento y reducir el riesgo global de la unidad de negocio. (Huertas Riveros, 2004)

Los recursos son vistos como la base esencial para la construcción de una estrategia de diversificación, debido a que estos tienen el poder de generar límites como beneficios en la incursión a un nuevo mercado. De la misma forma, los recursos proponen evaluar la similitud estratégica de los negocios donde la base de análisis de los mismos sea respecto a los recursos, puesto que son la fuente potencial de la ventaja competitiva en el largo plazo.

Cabe mencionar que los recursos de la empresa tales como: tierra, capital y trabajo, y a nivel estratégico: físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades, las cuales llevan a cabo acciones específicas para crear estrategias que conllevan a generar ventajas competitivas. Así como lo presenta Grant (2006) en la siguiente figura:



Figura 3. Cardona, R. (Julio de 2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Obtenido de Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo: file:///C:/Users/juanma/Downloads/1754-6021-1-PB%20(2).pdf

La importancia de los recursos para construir ventajas competitivas es indispensable, así como para el desarrollo de nuevos productos, sin embargo pocas organizaciones los identifican

de forma adecuada porque contablemente las inversiones de esta clase de activos que generan impacto en los resultados de la empresa en el largo plazo, se registran como gastos.

*“Para Burns y Stalker (1961), así como para Harrison (1987) y Rialp (2003), la estructura organizacional en la que se apoya la empresa para tener ventajas competitivas, debe ser de carácter orgánico-contingente, es decir, flexible para ofrecer los productos que se ajusten a los requerimientos de los ambientes dinámicos, con estructuras horizontales, altamente participativas, que motiven la creatividad, la innovación continua y el emprendimiento corporativo”.*

Ante esto los recursos deben integrarse de forma flexible y eficiente para aventajar a la competencia; caracterizándose por ser recursos únicos, difíciles de observar, de imitar y de ser adquiridos, así como con criterios valiosos, escasos y de difícil sustitución; puesto que es mediante éstos que las empresas se valorizan, en conjunto con su forma de gestionarlos. Estos recursos se definen mediante la creación y estructuración de conocimientos tecnológicos, de mercado, administrativos, así como de derechos y propiedad intelectual, marcas, patentes, licencias y franquicias, entre otros.

Mencionado esto, las empresas deben procurar poseer recursos superiores y lograr de ellos una eficiencia que mejore su productividad y competitividad, como usar el mínimo de recursos para llegar a un máximo potencial, así como la capacidad de la empresa de reorientar los recursos existentes hacia usos más rentables.

A continuación se mencionaran los criterios usados para evaluar el potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades:

- Establecer una ventaja competitiva
- Mantener la ventaja competitiva
- Apropiarse de los beneficios que ofrece la ventaja competitiva
- Desarrollar ventajas competitivas basada en los recursos y capacidades que tiene la empresa
- La planeación financiera y la estimación de los costos de los recursos y capacidades

Tabla 2

*Cuadro Comparativo de la teoría de diversificación*

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener la explotación de sinergias por medio del intercambio de habilidades o recursos.</li> <li>• Mayor rentabilidad aprovechando las “sinergias” generadas por los nuevos negocios.</li> <li>• Reducción de costes gracias a las economías de escala mediante un mejor aprovechamiento de la excesiva capacidad instalada en la empresa.</li> <li>• Habilidades de comercialización de productos que ofrecen múltiples oportunidades para explotar sinergias.</li> <li>• Se crea marca comercial que permite reforzar sinergias en productos distintos.</li> <li>• Habilidades de Investigación y desarrollo que pueden aplicarse en el ámbito de productos o procesos radicalmente distintos entre sí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste de coordinación que se refiere al esfuerzo que debe realizar la empresa para compartir recursos o transferir conocimientos a través de unidades de negocio distintas.</li> <li>• Coste de compromiso</li> <li>• Coste de inflexibilidad puesto que las sinergias pueden provocar, mediante la necesaria coordinación de compromisos, interrelaciones o dependencias entre las unidades de negocio que disminuyen su capacidad competitiva.</li> <li>• ingreso a mercados con mayor eficiencia de recursos</li> <li>• reducir problemas de infra inversión y genera eficiencias operativas.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia con información de (Gómez Ansón, 1998)

Sin embargo, existen unas limitaciones como : escasez de mano de obra, escasez financiera, falta de oportunidades de inversión y falta de suficiente capacidad gerencial, para mitigar estas limitaciones se debe hacer un enfoque en las herramientas, capacidades y dinámicas que el recurso tiene en sí mismo, con el fin de ajustar la variedad de usos del producto.

## 6.ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente documento se ha realizado bajo el enfoque metodológico cualitativo mediante cuestionarios y entrevistas que se realizaron en la visita empresarial realizada en el mes de abril de 2016, donde se identificaron posibles puntos de mejora en la parte interna de la empresa. También se enunciarán los actores clave y los métodos de recolección de información que se usaron para desarrollar el presente trabajo.

Para dar respuesta a cada uno de los objetivos del presente estudio, primero se recolectó la información relevante de la empresa mediante la técnica de entrevista personal, en la que previamente se realizó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas hacia el entrevistado. Con lo anterior se identificó un nuevo mercado potencial al cual la empresa podría incursionar como lo es el mercado del Aceite de Palma procesado. De la misma forma esta técnica de recolección de información permitió identificar las percepciones y necesidades de los miembros de la empresa que contribuyeron a la realización del presente trabajo.

En segundo lugar, con base en la información recolectada se usó el “Método de Investigación de Mercados” para identificar y conocer el comportamiento del aceite de palma en los últimos años y así poder estudiar más a fondo el mercado.

En tercer lugar, se hizo uso de tablas de calificación de acuerdo con unas preguntas estipuladas para cada una de las 5 fuerzas de Porter, en donde se calificaba SI, N/A, NO dando respuesta a cada una de las preguntas y al final arrojar una calificación final de acuerdo con los criterios de bajo, medio o alto para cada una de ellas, para así conocer cómo está actualmente este mercado y qué oportunidades y amenazas se presentan en el mismo.

Finalmente, mediante la técnica de diversificación, se realizó un análisis cualitativo mediante la técnica de llamada telefónica para identificar los recursos tanto tangibles como intangibles con los que cuenta actualmente la empresa Banafruits S.A para poder determinar la viabilidad de expandir el portafolio de productos dentro de la misma al introducir la nueva línea de producto aceite de palma refinado.

## **7. HALLAZGOS**

Este apartado permitirá al lector conocer la viabilidad, ventajas y posibles desventajas de que Banafruits S.A.S amplié su línea de productos con el aceite de palma. Esto se conocerá luego de haber investigado el mercado del aceite de palma, sus competidores y clientes potenciales tanto a nivel nacional como internacional, así como los recursos disponibles con los cuales la empresa cuenta para comenzar a desarrollar su nuevo producto.

### **INVESTIGACION DE MERCADO DEL ACEITE DE PALMA**

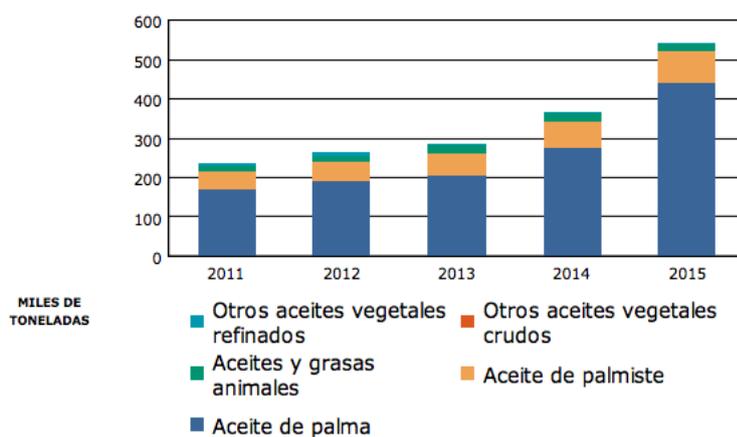
#### **7.1 Potencial de mercado**

En este apartado se hará un estudio estratégico a la empresa Banafruits con el fin de conocer su potencial en el mercado de aceite de palma. Para esto inicialmente se conocerán los beneficios del aceite de palma y su comportamiento en el mercado colombiano y extranjero, así como los beneficios que la empresa obtiene al diversificar su negocio.

El cultivo de palma toma entre dos y tres años para empezar a dar frutos y puede hacerlo durante otros 25 años más. También se caracteriza por ser un alimento útil para el cuerpo humano ya que brinda beneficios a la salud, generando estabilidad en el organismo. Es utilizado para cocinar, freír, preparar sopas, salsas, platos congelados que generan tanto beneficios culinarios como nutricionales ya que reduce el colesterol, riesgos de enfermedades coronarias, ayuda a la coagulación de la sangre y protege el envejecimiento de las células. (NULLVALUE, 2003)

Cabe mencionar que en la actualidad, la palma dedica el 90% de su producción al uso alimenticio como aceites y margarinas, y el 10% restante a otras aplicaciones como la elaboración de muebles y pulpa de papel haciendo uso del tronco y hojas de la misma.

*Evolución histórica anual de las exportaciones de Aceites y Grasas en Volumen (Toneladas) desde Colombia*

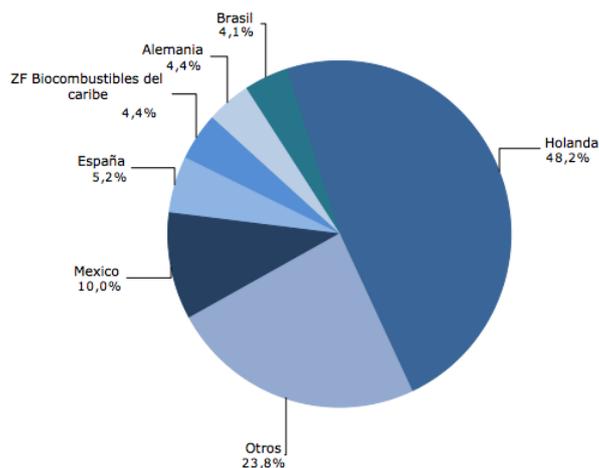


*Figura 4.* Evolución histórica anual de las exportaciones de Aceites y Grasas en Volumen (Toneladas) desde Colombia

*Fuente:* Fedepalma, 2016

Como se puede observar en las *figuras 4 Y 5*, el aceite de palma es uno de los aceites vegetales que tiene mayor volumen de exportación dentro de los últimos años en Colombia con 430 miles de toneladas para el año 2015, evidenciando el potencial de exportación de este aceite vegetal para el mercado internacional, especialmente dirigido a países como Holanda, México y España, entre otros.

*Distribución de las exportaciones de Aceites y Grasas en Volumen (Toneladas) por país de destino en 2015 desde Colombia*



*Figura 5.* Distribución de las exportaciones de Aceites y Grasas en Volumen (Toneladas) por país de destino en 2015 desde Colombia

*Fuente:* Fedepalma basándose en información suministrada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

Adicionalmente como se evidencia en la siguiente *figura 6*, el aceite de palma crudo en Colombia tiene la mayor participación en los últimos años, con una participación de 64,5 % dentro de todos los productos de aceites vegetales producidos.

*Evolución histórica anual de las exportaciones de Aceites y Grasas en Volumen (Toneladas) desde Colombia*

	2011	2012	2013	2014	2015	Part. (%)
<b>Total</b>	<b>236.048</b>	<b>263.425</b>	<b>285.522</b>	<b>366.205</b>	<b>544.982</b>	<b>100,0</b>
<b>Productos de la Palma de aceite</b>	<b>214.300</b>	<b>239.959</b>	<b>261.040</b>	<b>339.800</b>	<b>520.515</b>	<b>95,5</b>
<b>Aceite de palma</b>	<b>167.845</b>	<b>188.435</b>	<b>202.418</b>	<b>273.508</b>	<b>438.106</b>	<b>80,4</b>
Aceite de palma crudo	126.489	141.016	140.921	199.265	351.396	64,5
Aceite de palma refinado	23.291	32.244	43.546	45.438	52.363	9,6
Aceite de palma en Jabones 1/	8.182	8.029	10.488	14.716	14.201	2,6
Aceite de palma en Margarinas e	9.883	7.145	7.464	12.050	14.727	2,7
Aceite de palma en Galletas/8	0	0	0	2.039	5.420	1,0
<b>Aceite de palmiste</b>	<b>46.455</b>	<b>51.524</b>	<b>58.622</b>	<b>66.292</b>	<b>82.409</b>	<b>15,1</b>
Aceite de palmiste crudo	38.505	40.217	44.742	45.714	65.824	12,1
Aceite de palmiste refinado	3.100	6.509	8.005	13.387	10.418	1,9
Aceite de palmiste en Almendra 2/	0	1	20	2	54	0,0
Aceite de palmiste en productos procesados	4.850	4.798	5.853	7.189	6.112	1,1
<b>Otros aceites vegetales</b>	<b>9.700</b>	<b>11.567</b>	<b>5.539</b>	<b>3.992</b>	<b>2.592</b>	<b>0,5</b>
<b>Otros aceites vegetales crudos</b>	<b>573</b>	<b>426</b>	<b>99</b>	<b>283</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Otros aceites vegetales crudos 3/	573	426	99	283	0	0,0
<b>Otros aceites vegetales refinados</b>	<b>9.127</b>	<b>11.141</b>	<b>5.440</b>	<b>3.709</b>	<b>2.592</b>	<b>0,5</b>
Otros aceites vegetales refinados	9.127	11.141	5.440	3.709	2.592	0,5
<b>Aceites y grasas animales</b>	<b>12.048</b>	<b>11.899</b>	<b>18.943</b>	<b>22.413</b>	<b>21.875</b>	<b>4,0</b>
<b>Aceites y grasas animales</b>	<b>12.048</b>	<b>11.899</b>	<b>18.943</b>	<b>22.413</b>	<b>21.875</b>	<b>4,0</b>
Aceites y grasas animales	12.048	11.899	18.943	22.413	21.875	4,0

Figura 6. Evolución histórica anual de las exportaciones de Aceites y Grasas en Volumen (Toneladas) desde Colombia

Fuente: Fedepalma, 2016.

Por otro lado, como se puede ver en la tabla 3, el rendimiento en la zona norte de Colombia es mayor que en el resto de zonas del país, lo cual incentiva la producción de aceite de palma, con 3,37 toneladas/héctarea correspondiente a la zona con mayor producción de aceite de palma del país.

Tabla 3

Rendimiento por zonas de Colombia en los cinco últimos años medidas en toneladas/hectárea

ZONAS	2011	2012	2013	2014	2015
CENTRO	2,91%	2,48%	2,50%	2,86%	2,97%
NORTE	4,37%	4,52%	3,87%	3,99%	3,86%
ORIENTAL	3,37%	3,06%	3,12%	2,98%	3,56%
SUR- OCCIDENTAL	2,93%	2,77%	2,02%	1,44%	1,56%
COLOMBIA	3,46%	3,22%	3,07%	3,14%	3,37%

Fuente: Fedepalma, 2016.

A continuación, se muestra el valor de producción en miles de millones de pesos para el año 2015 del sector palmero.

*Producción en miles de millones de pesos de aceite de palma en Colombia entre los años 2011 y 2015*

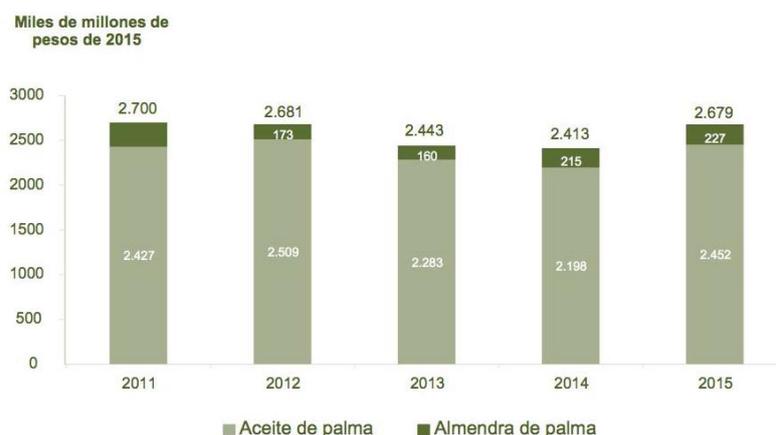


Figura 6. Producción en miles de millones de pesos de aceite de palma en Colombia entre los años 2011 y 2015

*Fuente:* SISPA, tomada de Fedepalma, 2016.

Como se observa en la figura 7, para el año 2015 el aceite de palma tuvo un valor de producción de 2.5 billones de pesos representando un incremento del 11.5% con respecto al 2014, debido principalmente a la devaluación del cambio peso/dólar y a la implementación de aranceles que permitieron sopesar la caída en el precio del aceite de palma e incrementar los ingresos en el sector palmero.

A continuación se presenta la tabla de ventas en Colombia del aceite de palma crudo entre los años 2013 – 2015, en donde se evidencian las ventas locales del mismo en el país de acuerdo con los 4 trimestres del año. Sin embargo, se observa que en general en el 2015 se presentó un decrecimiento en ventas del aceite de palma, esto debido a sobre inventarios de crudo en algunas industrias de aceites y grasas comestibles, lo cual disminuyó la compra de éste en el mercado Colombiano. ( Fedepalma-Sispa, 2015)

*Colombia. Ventas Locales de aceite de palma crudo Enero-Diciembre 2013/2015 (miles de toneladas).*

Periodo	2013	2014	2015	Variación 14 / 15	
				Abs.	%
1 <sup>er</sup> trimestre	219,7	237,3	218,4	-19,0	-8%
2 <sup>o</sup> trimestre	220,4	211,9	211,4	-0,5	0%
3 <sup>er</sup> trimestre	225,3	227,6	213,8	-13,8	-6%
4 <sup>to</sup> trimestre	198,3	196,8	200,3	3,5	2%
<b>Total</b>	<b>863,7</b>	<b>873,6</b>	<b>843,9</b>	<b>-29,8</b>	<b>-3%</b>

Figura 7. Colombia. Ventas Locales de aceite de palma crudo Enero-Diciembre 2013/2015 (miles de toneladas).

Fuente: Fedepalma-Sispa, 2015.

Por el contrario, las exportaciones del aceite de palma tuvieron un crecimiento de 54% con ventas de 146.300 toneladas en el 2015; de los cuales el 81% exportado fue de aceite de palma crudo y el 19% restante correspondió a exportaciones de aceite de palma refinado el cual es vendido como materia prima a otras industrias. Este comportamiento se puede observar en la *figura 9*.

*Colombia. Exportaciones de aceite de palma. Enero- diciembre 2014/2015*

Periodo	Ene-Dic		Variación	
	2014	2015	Abs.	%
Aceite de palma crudo	199,3	388,3	139,0	70%
Aceite de palma los demás <sup>✓</sup>	74,2	81,5	7,3	10%
<b>Total</b>	<b>273,5</b>	<b>419,8</b>	<b>146,3</b>	<b>53%</b>

Figura 8. Colombia. Exportaciones de aceite de palma. Enero- diciembre 2014/2015

Fuente: DIAN, FEP Palmero, 2015.

Como se puede observar en la figura 9 el mayor porcentaje de exportación fue de aceite de palma crudo con un 388,3 toneladas en el 2015 y 81,5 de toneladas de aceite refinado, con un porcentaje de crecimiento del 70% y 10% respectivamente. Dichas exportaciones se dirigieron principalmente a Holanda (48%); México (13%) y España (8%), este incremento se dio gracias a la entrada en vigencia de los TLC con la Unión Europea y México, lo cual incentivó las exportaciones y entrada en estos mercados del aceite de palma.

De lo anterior, se puede observar que el aceite de Palma en Colombia es uno de los principales aceites vegetales consumidos tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional, ya que es insumo vital para otras industrias que utilizan este tipo de aceite de forma regular dentro de sus operaciones.

## **7.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Como se mencionó anteriormente las 5 fuerzas de Porter es una metodología muy relevante y útil para entender y conocer el comportamiento de cualquier sector, esto se estudiará para el sector del aceite de palma. A continuación se calificarán las siguientes tablas para obtener un resultado final con su respectivo análisis y hallazgos.

Tabla 4

*Análisis de amenaza de nuevos entrantes*

**1. Amenaza de nuevos entrantes o jugadores**

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. ¿Tienen las empresas grandes alguna ventaja de costo o desempeño en el segmento de industria?	X		
2. ¿Existen productos con atributos diferenciadores controlados exclusivamente por uno o pocos competidores	X		
3. ¿Hay identidades de marca bien definidas en la industria?			X
4. ¿Deben sus clientes incurrir en algún costo de cambio significativo ("switching costs") al cambiar de proveedor?			X
5. ¿Es necesario contar con mucho capital para entrar a la industria?	X		
6. ¿Los bienes de capital que utilizan son particularmente costosos?	X		
7. ¿El recién llegado ("newcomer") a la industria encuentra dificultades para conseguir acceso a canales de distribución?	X		
8. ¿La experiencia adquirida sirve para bajar continuamente sus costos?	X		
9. ¿Cree que el recién llegado tendrá problemas para acceder a los recursos humanos cualificados, insumos o proveedores necesarios?			X
10. ¿Tiene su producto o servicio alguna característica diferenciada que le genere una ventaja de costos?			X
11. ¿Hay alguna licencia, requisito administrativo o seguro de riesgo que sean difíciles de obtener?			X
12. ¿Debería un recién llegado a la industria temer maniobras de retaliación?			X
<b>Resultado: MEDIO-ALTO</b>			

Nota: Elaboración propia, con metodología propuesta por Andrés Daniel Rojas, Conferencia Universidad del Rosario, 2016.

Como se puede observar en la tabla 4, la amenaza de nuevos entrantes o jugadores a la industria es medio-alta, debido a que el sector es atractivo ya que el aceite de palma es un insumo muy importante e indispensable para otras industrias tanto de productos comestibles como no comestibles.

El aceite de palma también se considera rentable tanto en el mercado nacional como en el internacional generando una alta demanda en ambos mercados. Sin embargo, el mismo requiere de un alto capital humano como de unos costos asociados a maquinaria y búsqueda de clientes potenciales para poder ingresar de manera adecuada a la industria, por lo cual se pueden generar ciertas barreras de entrada al mercado para el nuevo entrante.

Tabla 5

*Análisis de poder de negociación de compradores*

	SI (+)	N/A	NO(+)
1. ¿Hay muchos compradores en relación al número de empresas en la industria?	X		
2. ¿Tiene muchos clientes, con compras individuales relativamente pequeñas?			X
3. ¿Debe el cliente incurrir en costos significativos de cambio al reemplazar proveedores?			X
4. ¿Necesita el comprador mucha información crítica para tomar decisiones?			X
5. ¿Necesita el comprador información adicional?			X
6. ¿Qué tan fácil sería para el cliente integrarse hacia atrás?			X
7. ¿Son sus clientes altamente sensibles al precio?	X		
8. ¿Tiene su producto atributos diferenciados? ¿Tiene una identidad de marca claramente establecida en la mirada del consumidor?			X
9. ¿Los negocios de sus clientes son rentables?	X		
10. ¿Ofrece incentivos a quienes toman decisiones?		X	
<b>Resultado: ALTO</b>			

Nota: Elaboración propia, con metodología propuesta por Andrés Daniel Rojas, Conferencia Universidad del Rosario, 2016.

El poder de negociación de los compradores es alto ya que en la industria hay grandes empresas que satisfacen de manera adecuada la necesidad de sus clientes, por lo cual los compradores en este caso serían los que hacen margarinas, jabones, y confiterías y demás productos comestibles y no comestibles que necesitan como insumo fundamental el aceite de palma. Por otro lado, hay diferentes competidores en la industria con características similares respecto a productos, calidad y beneficios lo que hace que los clientes pongan ciertas condiciones en cuanto a precio, volumen y calidad a la hora de elegir sus proveedores.

Tabla 6

*Análisis de productos sustitutos.*

### 3. Amenaza de productos sustitutos

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. Los productos sustitutos tienen limitaciones de desempeño, no compensadas completamente por su precio más bajo, o tienen ventajas de desempeño no justificadas por su precio más alto.			X
2. ¿Debe el cliente incurrir en costos de cambio al elegir un producto sustituto?			X
3. No existe ningún sustituto para su producto.	X		
4. Es improbable que su cliente sustituya su producto.	X		
<b>Resultado: MEDIO</b>			

Nota: Elaboración propia, con metodología propuesta por Andrés Daniel Rojas, Conferencia Universidad del Rosario, 2016.

La amenaza de productos sustitutos es media ya que aunque existen otros aceites vegetales que podrían satisfacer algunos requerimientos de fabricación en los clientes, el aceite de palma es indispensable para algunas industrias tanto de productos comestibles y no comestibles. Sin embargo, se tienen algunos sustitutos tales como: aceite de oliva, aceite de girasol y otros que podrían satisfacer la necesidad de manera similar al aceite de palma, siendo éste el que tiene mayores beneficios tanto saludables como industriales en el mercado.

Tabla 7

### Análisis poder de negociación de proveedores

#### 4. Poder de negociación de los proveedores

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. Mis insumos (materiales, RRHH, servicios, tecnología, etc.) son commodities estándares, no diferenciados o particularmente escasos.	X		
2. Puedo cambiar de proveedores en forma rápida y a bajo costo.		X	
3. Mis proveedores tendrían mucho dificultad para ingresar en mi negocio, o mis clientes tendrían dificultades para integrarse hacia atrás e internalizar mi negocio.	X		
4. Puedo sustituir insumos fácilmente.			X
5. Tengo a mi alcance un abanico de proveedores potenciales.		X	
6. Mi negocio es importante para mis proveedores.		X	
7. El costo de mis insumos tiene un peso significativo sobre mis costos generales.	X		
<b>Resultado: BAJO</b>			

Nota: Elaboración propia, con metodología propuesta por Andrés Daniel Rojas, Conferencia Universidad del Rosario, 2016.

Como se evidencia en la anterior tabla 7, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que en la mayoría de las empresas tienen cada vez más hectáreas exclusivamente para cultivar la semilla de corozo, lo cual facilita el proceso de obtención del fruto y comercialización del producto en la industria.

Tabla 8

*Análisis de rivalidad dentro de la industria de Aceite de Palma.*

**5. Determinantes de rivalidad en la industria**

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. La industria crece rápidamente.			X
2. La industria no es cíclica	X		
3. Los costos fijos del negocio son una porción relativamente baja de los costos totales.	X		
4. Hay diferencias significativas de producto e identidades de marca entre los competidores.			X
5. Los competidores tienden estar más diversificados que especializados ("niche players").	X		
6. No sería difícil abandonar este negocio porque no existen activos altamente especializados, ni compromisos contractuales o de otro tipo de largo plazo.			X
7. Mis clientes incurrirían en costos significativos si cambian mis productos por los de un competidor.			X
8. Mi producto es complejo y para utilizarlo mi cliente debe desarrollar una comprensión detallada.			X
9. Mis competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño que mi organización			X
<b>Resultado:ALTA</b>			

Nota: Elaboración propia, con metodología propuesta por Andrés Daniel Rojas, Conferencia Universidad del Rosario, 2016.

Como se puede observar en la anterior tabla, la rivalidad en la industria es alta, ya que hay varias empresas en el sector y con mayor capacidad de producción que hace que la industria sea cada vez más competitiva, no solo a nivel de precios sino también a nivel de calidad y servicio que las empresas ya posicionadas pueden dar a sus clientes. Además, cabe resaltar que el aceite de palma es un commodity lo cual refleja que es un producto poco diferenciador, lo hace que sea muy fácil de imitar.

Tabla 9

*Análisis integral de la industria.*

### 6. Calificación Integral de la industria

	Favorable	Moderado	Desfavorable
1. Amenaza de nuevos entrantes.		X	
2. Poder de negociación de compradores.			X
3. Amenaza de productos sustitutos.		X	
4. Poder de negociación de proveedores	X		
5. Determinantes de rivalidad en la industria.			X

Nota: Elaboración propia, con metodología propuesta por Andrés Daniel Rojas, Conferencia Universidad del Rosario, 2016.

De acuerdo con la tabla 9, el poder de negociación con proveedores es favorable, la amenaza de nuevos entrantes y los productos sustitutos tienen un comportamiento moderado, lo cual no es una barrera muy fuerte a la hora de entrar en la industria del aceite de palma, y por el contrario tiene un comportamiento desfavorable en el poder de negociación que tienen los compradores, y la rivalidad que existe en la industria por el posicionamiento que tienen las empresas pioneras y su amplio portafolio de productos.

Finalmente, según los análisis anteriores se puede observar que el sector del aceite de palma, aunque es muy competitivo sigue teniendo una fuerte demanda a nivel global, generando grandes utilidades operacionales en el país, lo cual incentiva el crecimiento del sector.

### 7.3 Análisis de la estrategia seleccionada

Después de haber analizado a la empresa Banafruits S.A.S se puede deducir que si la empresa sólo se concentra en la producción y comercialización de banano recae en un gran riesgo. Primero, el riesgo de poner todas las utilidades en un sola línea de negocio, por lo que si el sector se estanca, los márgenes y beneficios se ven afectados. Segundo, un cambio en las necesidades de los clientes, cambios en el ambiente tecnológico y productos sustitutos.

Por lo anterior, después de realizado un estudio a la empresa Banafruits y al posible sector potencial en el cual incursionar, se encontró que una posible estrategia a implementar es la diversificación hacia la industria del aceite de palma ya que como se vió anteriormente ésta genera grandes oportunidades de crecimiento para la empresa. Sin embargo llegar a la

diversificación implica tener en cuenta aspectos como la naturaleza de los recursos disponibles y las oportunidades del mercado con los cuales la empresa cuenta.

Por consiguiente, luego de haber realizado un análisis a los recursos de la empresa Banafruits S.A.S se encontró que la misma de acuerdo con la figura 9, en primer lugar no cuenta con recursos tales como la maquinaria y equipo necesaria para la transformación del aceite de palma refinado, así como no cuenta con la tecnología y marca necesarias para desarrollar este nuevo producto.

En segundo lugar, se hace necesario que la empresa adquiera capital humano que cuente con los conocimientos necesarios para el buen funcionamiento de la nueva unidad de negocio tanto a nivel de producción como a nivel administrativo, así mismo tener en cuenta el proceso de iniciación de la operación que requiere de algunos costos tales como:

- ✓ Costos de Administración
- ✓ Costos de Capital humano
- ✓ Costo de extracción
- ✓ Costo de cultivar el fruto
- ✓ Costo por zona de siembra del cultivo
- ✓ Costo de aceite crudo
- ✓ Costo de fruto

Teniendo en cuenta los anteriores costos asociados a la nueva línea de negocio de la empresa, se presentan las siguientes figuras relacionadas con los costos de producción de aceite de palma en los diferentes periodos entre 2003 y 2012, los cuales deben ser tenidos en cuenta como punto de referencia para empezar las operaciones dentro de la empresa Banafruits S.A.S.

*Evolución costos de producción domésticos 2003-2012*

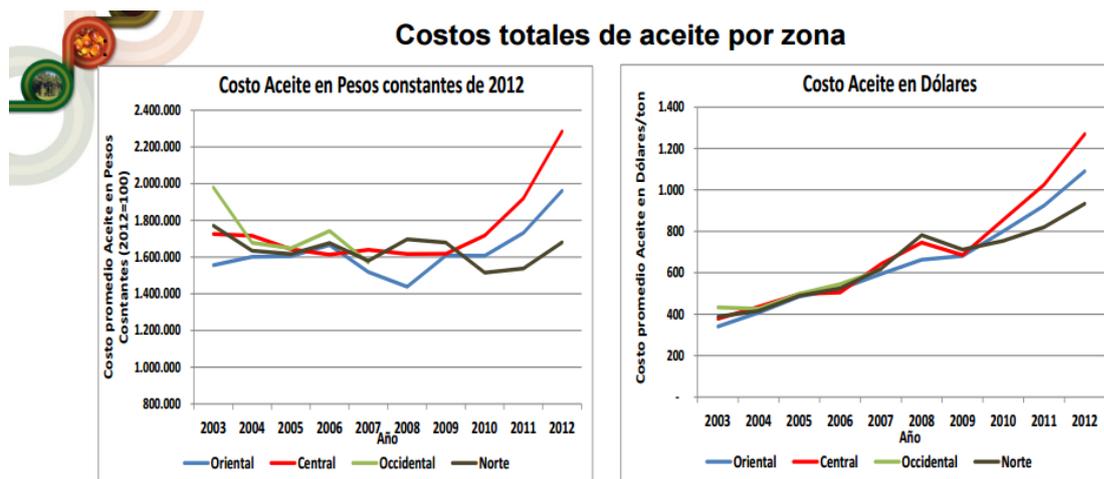


Figura 9. Evolución costos de producción domésticos 2003-2012.

Fuente: Fedepalma, 2014.

### Evolución costos de producción domésticos 2003-2012

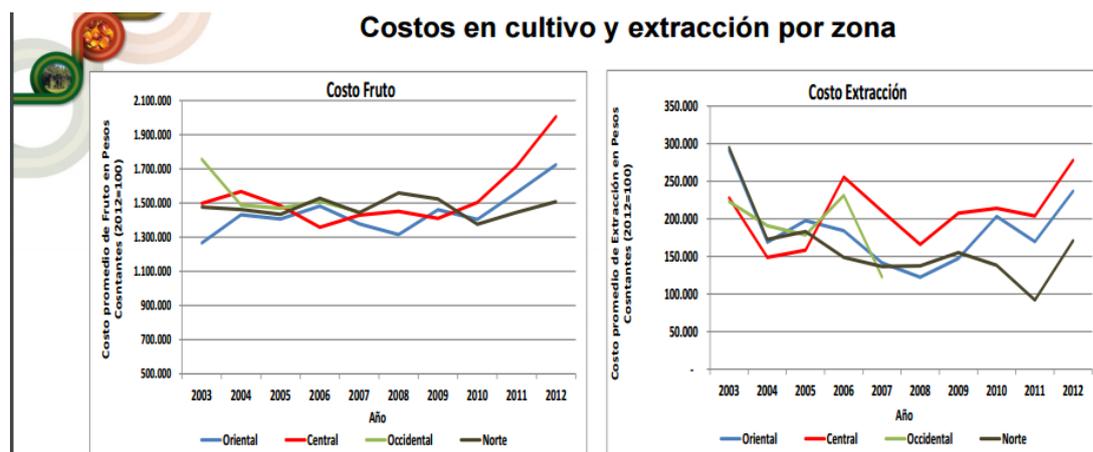


Figura 10. Evolución costos de producción domésticos 2003-2012

Fuente: Fedepalma, 2014.

### Evolución costos de producción domésticos 2003-2012

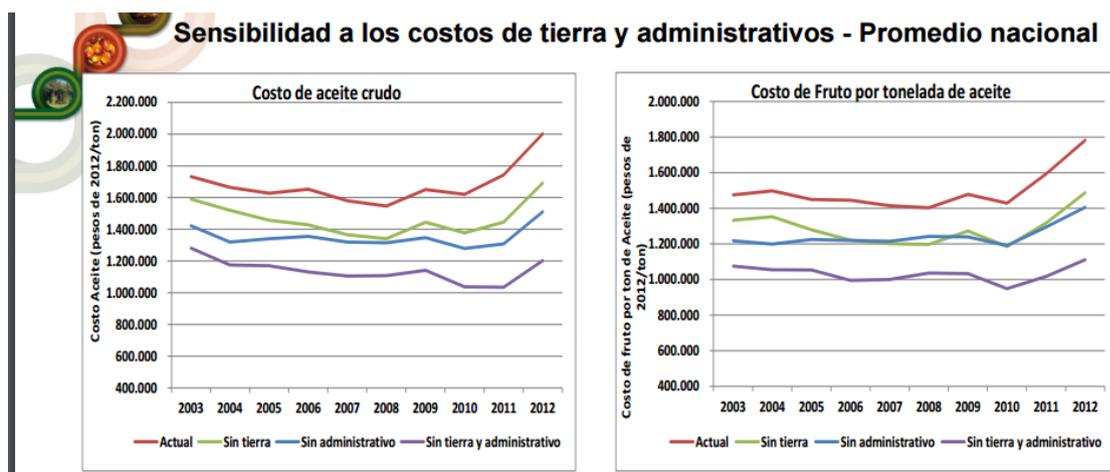


Figura 11. Evolución costos de producción domésticos 2003-2012.

Fuente: Fedepalma, 2014.

Sin embargo, se hace necesario identificar los precios promedio en la actualidad teniendo en cuenta la inflación en los diferentes años entre 2013 y 2016 que serán evidenciados a continuación.

Tabla 10

Costos de producción por tonelada en pesos colombianos

Costos por Tonelada	
RUBRO	COSTO TOTAL
<b>Costo total por la zona norte (Magdalena)</b>	\$ 2.032.338,05
<b>Costo del fruto</b>	\$ 1.793.239,45
<b>Costo de la extracción</b>	\$ 209.211
<b>Costo de aceite crudo sin tierra</b>	\$ 2.390.985,94
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.425.774,71</b>

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de Fedepalma, 2014

Adicionalmente a estos costos de producción es necesario tener en cuenta otros costos de capital y gastos asociados a la operación como se muestran en la tabla 11.

Tabla 11

*Otros gastos y costos asociados a la operación*

<b>OTROS COSTOS Y GASTOS</b>	
Costo de maquinaria extractora	\$ 960.000.000
Gastos de administración	\$ 1.500.000
Muebles y enseres	\$ 2.500.000
Nómina	\$ 6.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 970.000.000</b>

Nota: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente estos costos y gastos de inicio de la operación posiblemente la empresa no pueda cubrirlos en su primer año de instituida, por lo cual se hace necesario comenzar a buscar mecanismos de financiamiento correspondientes a los 970 millones de pesos aproximadamente.

Por último, cabe resaltar que Banafruits S.A.S gracias a su larga trayectoria y experiencia en el sector bananero y a su red de contactos en el exterior cuenta con una buena reputación al posicionarse entre las primeras de su sector por lo que el posicionamiento de la marca puede ser aprovechado para el posterior desarrollo de la línea de aceite de palma.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- La empresa puede empezar por ampliar su línea de producto con el aceite de palma con una buena planeación estratégica y definiendo adecuadamente los costos fijos y variables de la operación
- La empresa debe conseguir o adquirir maquinaria especializada para la transformación del fruto y tener mayores recursos físicos como humanos.
- Como se evidenció en la tabla 3, la zona norte del país es la zona con mayor hectáreas de cultivo de corozo , lo cual muestra una gran oportunidad para producir y aprovechar

los cultivos en esta zona, como en Santa Marta donde se ubica el cultivo de aceite de palma de Banafruits S.A.S

- De acuerdo con los hallazgos presentados anteriormente el aceite de palma es un producto de gran demanda a nivel nacional e internacional ya que generalmente es utilizado para otras industrias de productos comestibles y no comestibles, por lo cual demuestra que existe una gran oportunidad y un potencial de mercado en este sector que debería ser aprovechado por la empresa.
- Como se observa en la tabla 7, para la empresa Banafruits S.A.S no existe la necesidad de adquirir o buscar proveedores de semilla de corozo ya que la misma cuenta con este cultivo ubicado en Santa Marta, que hace que tenga una ventaja competitiva al no depender de algún proveedor para fabricar y comercializar el aceite de palma, y puede así tener mayor control sobre las operaciones y el producto final para garantizar su calidad.
- La empresa al tener sus propios cultivos de corozo podría ingresar a este nuevo sector más fácilmente, sin dejar de lado el capital, los costos y el riesgo asociados a los que podría incurrir al ingresar a este nuevo mercado.
- Se le recomienda a la empresa apalancar su deuda con un banco para poder financiar esta nueva inversión (970 millones de pesos aproximadamente) donde el tipo de financiamiento sea para pago en el largo plazo.
- Se debe tener en cuenta unos costos asociados a las operaciones como se muestra en la tabla 10 y 11 para poder empezar con la nueva línea de negocio de la empresa y tener en cuenta que el personal debe estar capacitado para empezar estas nuevas operaciones.
- Se le recomienda a la empresa contemplar la idea de asesorarse de algún profesional capacitado en el tema de cultivos de aceite de palma y planeación estratégica para poder empezar de manera adecuada su operación y disminuir los riesgos inmersos en esta.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 5fuerzasdeporter. (2017). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>:  
<http://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/>
- Acepalma. (2009). *Aceites y Derivados*. Obtenido de Acepalma:  
<http://www.acepalma.com/Productos.php>
- Aktiva. (04 de Mayo de 2015). *Aktiva Servicios Financieros*. Obtenido de Aktiva Servicios Financieros:  
[http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2015/sector%20bananero\\_colombiano\\_mayo\\_2015.pdf](http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2015/sector%20bananero_colombiano_mayo_2015.pdf)
- Ambiente, M. d. (s.f.). *Asociación de Bananeros de Colombia*. Obtenido de <http://www.siame.gov.co>:  
[http://www.siame.gov.co/siame/documentos/Guias\\_Ambientales/Gu%C3%ADas%20Resoluci%C3%B3n%201023%20del%2028%20de%20julio%20de%202005/AGRICOLA%20Y%20PECUARIO/Gu%C3%ADa%20Ambiental%20para%20el%20subsector%20bananero.pdf](http://www.siame.gov.co/siame/documentos/Guias_Ambientales/Gu%C3%ADas%20Resoluci%C3%B3n%201023%20del%2028%20de%20julio%20de%202005/AGRICOLA%20Y%20PECUARIO/Gu%C3%ADa%20Ambiental%20para%20el%20subsector%20bananero.pdf)
- Aula Marketing, E. (2015). *aulamarketing.net.com*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de [aulamarketing.net.com](http://www.aulamarketing.net.com): <http://www.aulamarketing.net/modelo-cinco-fuerzas-porter-utilidad-limitaciones/>
- B, I., A, W., & P, N. (9 de Octubre de 2012). *Universidad Fermín Toro*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de Universidad Fermín Toro:  
<http://modelodelascincofuerzasdeportergrupo5.blogspot.com.co/>
- B., I., A., W., & P., N. (9 de Octubre de 2012). *Universidad Fermín Toro*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de Universidad Fermín Toro:  
<http://modelodelascincofuerzasdeportergrupo5.blogspot.com.co/>
- Banafruts. (2013). *Banafruts*. Obtenido de [Banafruts.com.co](http://Banafruts.com.co):  
<http://Banafruts.com.co/#proceso>
- Banafruts S.A.S, S. M. (2013). *Banafrtus.com.co*. Obtenido de [Banafrtus.com.co](http://Banafrtus.com.co):  
<http://Banafruts.com.co/>
- Cardona, R. (Julio de 2011). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. Obtenido de *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*:  
[file:///C:/Users/juanma/Downloads/1754-6021-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/juanma/Downloads/1754-6021-1-PB%20(2).pdf)
- CreceNegocios. (13 de Abril de 2015). *Crece Negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com>: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Empresas, W. y. (s.f.). *Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de Web y Empresas: <http://www.webyempresas.com/teoria-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

- Fedepalma. (3 de Junio de 2014). *web.fedepalma.org*. Obtenido de *web.fedepalma.org*:  
[http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/CongresoPalmero\\_LiaGuterman.pdf](http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/CongresoPalmero_LiaGuterman.pdf)
- Fedepalma. (2016). *Boletín económico: área de economía y gestión comercial estratégica*.
- Garcés, I. C., & Cuellar Sánchez, M. (1997). *Productos derivados de la industria de la*.
- Gómez Anson, S. (1998). *El mercado de control corporativo y los efectos riqueza asociados a las adquisiciones de empresas*. Asturias: Universidad de Oviedo.
- Huertas Riveros, P. (2004). *factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas*. Madrid.
- Kotler, P., & Lanekeller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Atlacomulco: Pearson Educación.
- Lopez Berzunza, E. (2014). *La Matriz de Evaluacion del Facro Interno MEFI*. Obtenido de Upiicsa:  
[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategio\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm)
- Lopez Berzunza, E. (2014). *Matriz de Evaluación de Factor Externo MEFE*. Obtenido de Upiicsa:  
[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategio\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm)
- Lopez Berzunza, E. (2014). *Matriz de Perfil Competitivo*. Obtenido de Upiicsa:  
[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4\\_6.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm)
- Marketing, A. (s.f.). *El modelo de las cinco fuerzas Porter: Utilidad y Limitaciones*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de Aula Marketing:  
<http://www.aulamarketing.net/modelo-cinco-fuerzas-porter-utilidad-limitaciones/>
- Negocios, C. (s.f.). *Crece Negocios*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- NULLVALUE. (2003). ACEITE DE PALMA: UN ALIMENTO INDISPENSABLE... *EL TIEMPO*.
- Política, R. (13 de Junio de 2014). Empresarios señalados de financiar 'paras' aportaron a campaña de Uribe al Senado: Iván Cepeda. *El Espectador*.
- Porter, 5. f. (13 de Noviembre de 2016). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de 5 fuerzas de Porter:  
<http://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/>
- Rodríguez, H. A., & Puerta, L. F. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Spendolini, M. (1992). *The Benchmarking Book*. New York: Amacom.

Web y Empresas, B. (2016). *weyempresa.com*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de weyempresa.com: <http://www.webyempresas.com/teoria-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>