

**ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PANELERO EN EL CAUCA Y
VALLE DEL CAUCA Y PROPUESTA ESTRATEGICA DE LARGO PLAZO
BASADO EN EL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER**

PAOLA ANDREA OROZCO VELASCO

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

**ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PANELERO EN EL CAUCA Y
VALLE DEL CAUCA Y PROPUESTA ESTRATEGICA DE LARGO PLAZO
BASADO EN EL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER**

PAOLA ANDREA OROZCO VELASCO

Pasantía para optar al título de Administrador de Empresas

**Director
DIEGO VERGARA SARRIA
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de empresas.

Admon. Jairo Idarraga

Jurado

Admon. Diego franco

Jurado

Santiago de Cali, 14 de Julio de 2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	18
INTRODUCCION	19
1. MARCO TEORICO	22
1.1. DIAMANTE COMPETITIVO	22
1.2. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	25
2. MARCO DE REFERENCIA	29
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1. DISEÑO METODOLOGICO	33
3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACION	33
3.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	33
3.3.1.Población de estudio	33
3.3.2.Marco de muestreo	33
3.3.3. Estratificación	34

3.3.4. Tipo de muestreo aplicado	34
3.3.5. Tamaño de la muestra	35
3.3.6. Selección de la unidad de análisis	35
3.3.7. Unidades de análisis	35
3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS	35
3.4.1. Diseño del instrumento	35
3.4.2. Recolección de la información	36
3.4.3. Estrategias en el trabajo de campo	36
3.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS	37
3.5.1. Procesamiento de la información	37
3.5.2. Plan de análisis de los datos y presentación	38
3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN	38
3.6.1. Fuentes primarias	38
3.6.2. Fuentes secundarias	38
3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	39

4. ANALISIS DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS PANELERAS DEL CAUCA Y VALLE DEL CAUCA	40
4.1.1. Características de las empresas estudiadas	40
4.1.2. Condiciones de los factores	40
4.1.3. Condiciones de la demanda	43
4.1.4. Sectores conexos y de apoyo	50
4.1.5. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas Estudiadas	57
4.2. MEDICION DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER APLICADA A LAS EMPRESAS ESTUDIADAS	59
4.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	66
4.2.2. Rivalidad entre competidores de la industria	66
4.2.3. Proveedores	66
4.2.4. Clientes	66
4.2.5. Productos sustitutos	106
5. CONCLUSIONES	136
5.1. CARACTERISTICAS DEL SECTOR	136

5.2. DIAMANTE COMPETITIVO	66
5.2.1. Condiciones de los factores	136
5.2.2. Condiciones de la demanda	137
5.2.3. Sectores conexos y apoyo	137
5.3. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	138
5.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	138
5.3.2. Rivalidad entre competidores de la industria	138
5.3.3. Proveedores	139
5.3.4. Clientes	139
5.3.5. Productos sustitutos	139
6. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS	140
6.1 PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EL SECTOR	140
6.1.1. Políticas públicas	140
6.1.2. Organizaciones productivas	141

6.1.3. Calidad	141
6.1.4. Mercadeo y comercialización	141
6.1.5., Comercio exterior	141
6.1.6. Investigación y desarrollo	142
6.1.7. Públicos de apoyo	142
6.1.8. Trabajos futuros	143
BIBLIOGRAFIA	145

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Establecimiento único por antigüedad de la Empresa	41
Tabla 2. Naturaleza de la empresa por forma jurídica de la Empresa	43
Tabla 3. Situación geográfica por clima del valle del cauca	45
Tabla 4. Mano de obra	46
Tabla 5. Capital de las empresas estudiadas	47
Tabla 6. Gestión del conocimiento por convenios con Instituciones de investigación	48
Tabla 7. Infraestructura tecnológica por tecnología de producción	50
Tabla 8. Clientes organizacionales	51
Tabla 9. Compradores entendidos y exigentes	53
Tabla 10. Tamaño de la demanda interior por Tasa de crecimiento de la demanda interior	55
Tabla 11. Numero de compradores independientes Por la temprana Demanda interior	57

Tabla 12. Volumen de exportación	58
Tabla 13. Procesos de innovación y perfeccionamiento Por calidad de los proveedores	59
Tabla 14. Actitudes de los trabajadores hacia la dirección Y viceversa por la antigüedad de la empresa	61
Tabla 15. Las metas de la empresa por antigüedad De la empresa	63
Tabla 16. Rivalidad domestica antigüedad de la empresa	65
Tabla 17. Economías de escala por antigüedad de las Empresas estudiadas	
Tabla 18. Lealtad del cliente por la antigüedad de las Empresas estudiadas	68
Tabla 19. Requerimiento de capital por antigüedad De las empresas estudiadas	70
Tabla 20. Acceso a canales de distribución por antigüedad De las empresas estudiadas	72
Tabla 21. Experiencia y efectos de aprendizaje por La antigüedad de las empresas estudiadas	74
Tabla 22. Regulación de la industria por antigüedad De las empresas estudiadas	76
Tabla 23. Diferenciación de producto por antigüedad De las empresas estudiadas	78

Tabla 24. Acceso a la tecnología por la antigüedad De las empresas estudiadas	80
Tabla 25. Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala Por la antigüedad de las empresas estudiadas	82
Tabla 26. Política gubernamental por antigüedad De las empresas estudiadas	84
Tabla 27. Numero de competidores por antigüedad De las empresas estudiadas	86
Tabla 28. Barreras emocionales por la antigüedad De las empresas estudiadas	88
Tabla 29. Crecimiento de la industria por antigüedad De las empresas estudiadas	90
Tabla 30. Guerras de precios por antigüedad de las Empresas estudiadas	92
Tabla 31. Restricciones gubernamentales y sociales por La antigüedad de las empresas estudiadas	94
Tabla 32. Costos de salida por la antigüedad de las Empresas estudiadas	95
Tabla 33. Márgenes de la industria por la antigüedad De las empresas estudiadas	97
Tabla 34. Poder de negociación por antigüedad de las Empresas estudiadas	99

Tabla 35. Precio por antigüedad de las empresas estudiadas	101
Tabla 36. Localización por antigüedad de las empresas Estudiadas	103
Tabla 37. Grado de confianza por la antigüedad de las Empresas estudiadas	107
Tabla 38. Relación por la antigüedad de las empresas Estudiadas	109
Tabla 39. Peligro de integración hacia delante por Antigüedad de las empresas estudiadas	111
Tabla 40. Presencia de productos sustitutos por Antigüedad de las empresas estudiadas	113
Tabla 41. Costo de cambio de proveedor por antigüedad De las empresas estudiadas	115
Tabla 42. Calidad de producto por la antigüedad de Las empresas estudiadas	117
Tabla 43. Costo de cambio de cliente por antigüedad De las empresas estudiadas	118
Tabla 44. Numero de clientes importantes sobre el total Por Antigüedad de las empresas estudiadas	120
Tabla 45. Amenaza de integración hacia atrás por Antigüedad de las empresas estudiadas	122

Tabla 46. Facilidad para encontrar productos sustitutos Por antigüedad de las empresas estudiadas	124
Tabla 47. Implicación con el producto por antigüedad De las empresas estudiadas	126
Tabla 48. Poder de negociación del cliente por antigüedad De las empresas estudiadas	128
Tabla 49. Disponibilidad de productos sustitutos cercanos Por Antigüedad de las empresas estudiadas	130
Tabla 50. Costo de cambio para el comprador por Antigüedad de las empresas estudiadas	132
Tabla 51. Agresividad por antigüedad de las Empresas estudiadas	134
Tabla 52. Contraste relación valor/precio por Antigüedad de la empresa	136

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El diamante competitivo	24
Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas	27
Figura 3. Establecimiento único por antigüedad de la Empresa	42
Figura 4. Naturaleza de la empresa por forma jurídica de La empresa	44
Figura 5. Situación geográfica por clima del valle del Cauca	45
Figura 6. Mano de obra	46
Figura 7. Capital de las empresas estudiadas	47
Figura 8. Gestión del conocimiento por convenios con Instituciones de investigación	49
Figura 9. Infraestructura tecnológica por tecnología De producción	51
Figura 10. clientes organizacionales	52
Figura 11. Compradores entendidos y exigentes	54

Figura 12. Tamaño de la demanda interior por tasa De crecimiento de la demanda interior	56
Figura 13. Numero de compradores independientes Por la temprana demanda interior	57
Figura 14. Volumen de exportación	58
Figura 15. Proceso de innovación y perfeccionamiento Por calidad de los proveedores	60
Figura 16. Actitudes de los trabajadores hacia la dirección Y viceversa por la antigüedad de la empresa	62
Figura 17. Las metas de la empresa	64
Figura 18. Rivalidad domestica por formación de Nuevas empresas	66
Figura 19. Economías de escala por antigüedad de las Empresas estudiadas	69
Figura 20. Lealtad del cliente por la antigüedad de las Empresas estudiadas	71
Figura 21. Requerimiento de capital por antigüedad De las empresas estudiadas	73
Figura 22. Acceso a canales de distribución por Antigüedad de las empresas estudiadas	75

Figura 23. Experiencia y efectos de aprendizaje por la Antigüedad de las empresas estudiadas	77
Figura 24. Regulación de la industria por antigüedad De las empresas estudiadas	79
Figura 25. Diferenciación de producto por antigüedad De las empresas estudiadas	81
Figura 26. Acceso a la tecnología por la antigüedad De las empresas estudiadas	83
Figura 27. Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala Por antigüedad de las empresas estudiadas	85
Figura 28. Política gubernamental por antigüedad de Las empresas estudiadas	87
Figura 29. Numero de competidores por antigüedad De las empresas estudiadas	89
Figura 30. Barreras emocionales por la antigüedad De las empresas estudiadas	91
Figura 31. Crecimiento de la industria por antigüedad De las empresas estudiadas	93
Figura 32. Guerras de precios por antigüedad de las Empresas estudiadas	94
Figura 33. Restricciones gubernamentales y sociales Por antigüedad de las empresas estudiadas	96

Figura 34. Costos de salida por antigüedad de las Empresas estudiadas	98
Figura 35. Márgenes de la industria por antigüedad De las empresas estudiadas	100
Figura 36. Poder de negociación por antigüedad de las Empresas estudiadas	102
Figura 37. Precio por antigüedad de las empresas Estudiadas	104
Figura 38. Localización por antigüedad de las Empresas estudiadas	106
Figura 39. Grado de confianza por la antigüedad de Las empresas estudiadas	108
Figura 40. Relación por la antigüedad de las Empresas estudiadas	110
Figura 41. Peligro de integración hacia delante por Antigüedad de las empresas estudiadas	112
Figura 42. Presencia de productos sustitutos por Antigüedad de las empresas estudiadas	114
Figura 43. Costo de cambio de proveedor por antigüedad De las empresas estudiadas	116
Figura 44. Calidad de producto por la antigüedad De las empresas estudiadas	117

Figura 45. Costo de cambio de cliente por antigüedad De las empresas estudiadas	119
Figura 46. Numero de clientes importantes sobre el Total por antigüedad por antigüedad de las Empresas estudiadas	121
Figura 47. Amenaza de integración hacia atrás Por antigüedad de las empresas estudiadas	123
Figura 48. Facilidad para encontrar productos sustitutos Por antigüedad de las empresas estudiadas	125
Figura 49. Implicación con el producto por antigüedad De las empresas estudiadas	127
Figura 50. Poder de negociación del cliente por Antigüedad de las empresas estudiadas	129
Figura 51. Disponibilidad de productos sustitutos Cercanos por antigüedad de las empresas estudiadas	131
Figura 52. Costo de cambio para el comprador por Antigüedad de las empresas estudiadas	133
Figura 53. Agresividad por antigüedad de las Empresas estudiadas	135
Figura 54. Contraste relación valor/precio por Antigüedad de la empresa	137

RESUMEN

El Valle del Cauca es una región con amplias ventajas comparativas para el desarrollo de la agroindustria, en particular la industria panelera, pues tiene unas condiciones de suelos y de clima, que hacen propicio la producción agrícola para el cultivo de caña, la cual es utilizada en la producción de panela, base de la alimentación de gran parte del pueblo colombiano; Esta importante gramínea fue introducida por Cristóbal Colon a la Isla de Santo Domingo y su cultivo se extendió por toda América en los pisos cálido y templado , además que su posición geográfica, es estratégica para llegar a diversos mercados nacionales e internacionales. Sin embargo y dadas estas ventajas comparativas, se hizo necesario evaluar las condiciones competitivas en que se desenvuelve la industria panelera, a fin de establecer un nivel de competitividad consecuente con las necesidades globales. Para lograr este objetivo, se evaluó la industria de panelera a partir del Diamante de Competitividad y de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, además se identificaron los factores actuales de inversión y de comercio internacional.

En conjunto se estableció que el Valle del Cauca, es propicio para el desarrollo de la industria de panela en cuanto a insumos, costos de transporte y relaciones empresariales. Aunque la industria panelera en su mayoría carece de tecnología de punta y no gestiona transferencia de tecnología recurrente para modernizar su aparato productivo.

Se definió que la oferta de panela se sofisticara conforme a las exigencias de los clientes, siendo el mercado doméstico, personas adultas de los estratos bajo y medio.

INTRODUCCION

La Panela es el jugo de la caña de azúcar que, mediante ebulliciones sucesivas, pierde humedad y se concentra para formar una masa blanda y dúctil que al enfriarse se solidifica en bloques. Para purificar el jugo fresco de la caña se lo deja decantar.

La elaboración de La Panela es artesanal y está libre de todos los aditivos químicos que se emplean en la fabricación del azúcar, el cual, al ser sometido a la sulfatación, decoloración y filtración, pierde la melaza, y con ella todas las sales minerales, aminoácidos y vitaminas que están presentes en el jugo de la caña y en la panela.

La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora.

En el ámbito mundial, Colombia es el segundo mayor productor de panela y el mayor consumidor per cápita del mundo. Sin embargo, por su carácter de producto no transable, la producción se orienta casi completamente al mercado interno, lo cual no le permite ampliar su demanda fácilmente.

El consumo de la panela se explica por el comportamiento de la producción, en la medida en que no hay importaciones y las exportaciones son marginales. Durante la última década la producción creció en menor proporción al crecimiento vegetativo de la población, señalando una reducción en el consumo como resultado de la competencia del azúcar (tanto como edulcorante como en forma de panela, azúcar derretida), los edulcorantes sintéticos y las bebidas artificiales. En conjunto, con la disminución del consumo, la panela ha tenido que enfrentar el deterioro de sus precios causado por la sobreoferta de producto, producida por la competencia del azúcar derretido y de las expectativas creadas por el uso de la caña en la producción de alcohol carburante, lo cual se pretende hacer a largo plazo en las zonas paneleras.

En esta perspectiva, la agroindustria panelera ha afrontado una de sus crisis más graves, con sobreproducción, precios en caída y falta de organización para la comercialización de su producto. Lo cual a su vez le ha impedido aplicar nuevas y mejores tecnologías que le permita obtener un producto de mayor calidad y más atractivo para el consumidor.

Con base en la teoría de competitividad que plantea Michael Porter, y básicamente el enfocándose en el diamante de competitividad y en las cinco fuerzas competitivas, se hará un análisis acerca de las capacidades y en las fortalezas del subsector, buscando plantear una propuesta estratégica de largo plazo le permitirá alcanzar un nivel competitivo a en el orden internacional.

Dado lo anterior, se hace importante conocer de cerca el sub sector panelero y en particular Conforme al Diamante de Competitividad y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, Se llevará a cabo un análisis del sector panelero en el Cauca y Valle del Cauca, lo que permitirá la formulación de una propuesta estratégica de largo plazo, a fin de que la industria panelera en el Cauca y Valle del Cauca alcance una posición competitiva en el ámbito internacional.

Entonces, el objeto principal y general será analizar el nivel de competitividad del sector panelero en el Cauca y Valle del Cauca, a fin de que se pueda establecer una propuesta estratégica de largo plazo, que le permita a esta industria alcanzar un nivel competitivo a nivel internacional.

El presente estudio tiene como objetivos específicos: i) Conocer las características del sector; ii) Aplicar la teoría del diamante de competitividad de Porter al sub sector panelero en el Cauca y Valle del Cauca iii) Conocer a través de la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas, las fuerzas que impulsan la competencia al interior de la industria panelera, para entender su naturaleza e interacción, iv) Conocer el comportamiento del sector panelero del Cauca y Valle del Cauca en los últimos tres años, respecto a la inversión y al comercio internacional. Y al final y de acuerdo con los anteriores objetivos propuestos en este estudio, los resultados con base en la experiencia de los empresarios y análisis del sector, permitirán cumplir con el quinto objetivo; que es, v) Encontrar estrategias competitivas que le permitan al sub-sector desarrollarse y crecer como una alternativa de primer orden.

En el capítulo 2, se revisarán los antecedentes investigativos del sector, al igual que el estado del arte, la teoría en la que se fundamenta el estudio y una breve descripción del sector objeto de análisis. En el capítulo 3, se describirá la metodología que se usó para la investigación de campo, al igual que todos los pasos empleados en el proceso.

En el capítulo 4, se hará una descripción exhaustiva del análisis del sub sector, explicando e interpretando los resultados de la investigación, la igual que se hace un análisis del comportamiento del sub sector en el Valle del Cauca, en lo que respecta a inversión y balanza comercial.

En los capítulos 5 y 6, se harán las conclusiones y recomendaciones finales, a fin de resaltar su importancia como respuesta al problema planteado y contribución al sector panelero en el Valle del Cauca, de tal forma que se imprima un conjunto de estrategias integrales que hagan más competitiva la presencia del sector en el ámbito nacional e internacional.

1. MARCO TEORICO

Con el fin de analizar el tema de competitividad internacional en el sector de panelero para el Cauca y Valle del Cauca, se fundamenta la teoría del valor que para MICHAEL PORTER tiene la ventaja competitiva en las empresas y la competitividad y sus fuerzas dentro del mercado.

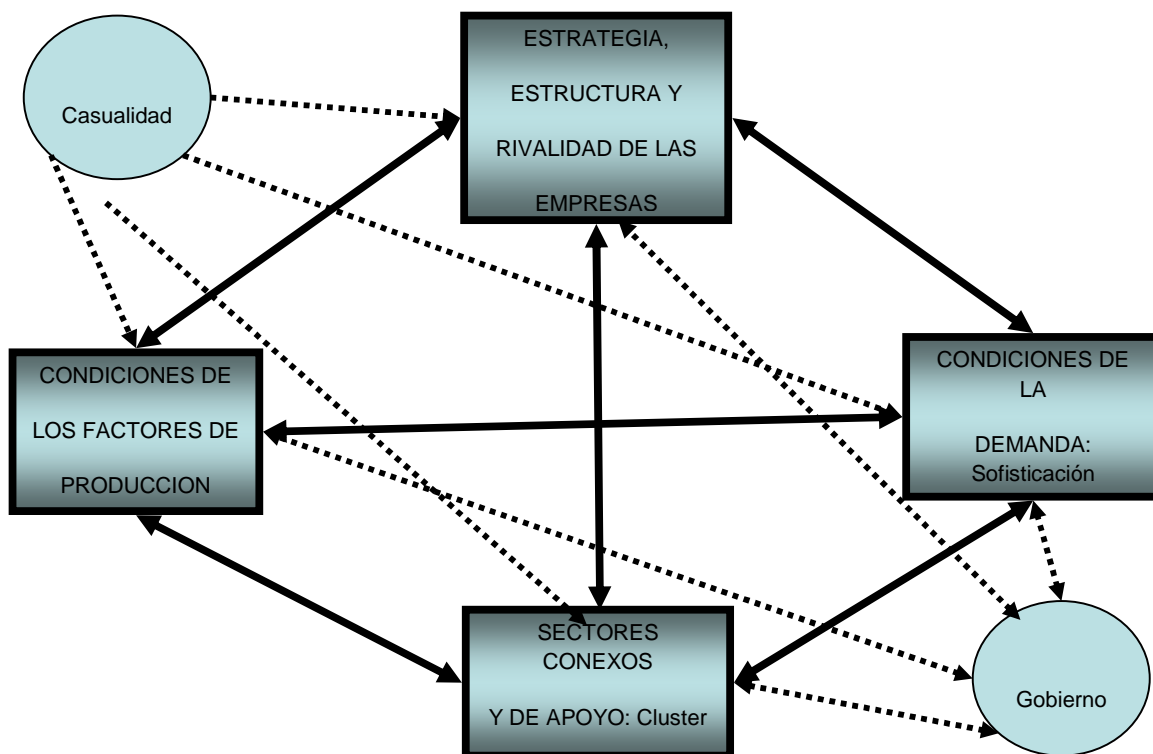
1.1 Diamante competitivo

Michael Porter presenta diferentes teorías, entre las cuales se encuentra el diamante de competitividad, con los determinantes de la Ventaja Competitiva de un sector, representándolos en las esquinas de un diamante, tal como se muestra en la Figura 1.

Los cuatro atributos presentados por Michael Porter son: las condiciones de los factores (el costo y la calidad de los insumos), condiciones de la demanda (la sofisticación de los consumidores locales), el contexto de la industria a la que pertenecen las empresas, incluyendo las estrategias y las rivalidades entre sí (la naturaleza y la intensidad de la competencia local), los sectores conexos y de apoyo (la magnitud local y la sofisticación de proveedores e industrias relacionadas), La teoría del diamante muestra como estos elementos combinan para producir un dinámico, estimulante e intenso ambiente competitivo de negocios¹.

¹ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara Editores, 1991. p. 90.

Figura 1. El Diamante Competitivo



Un primer aspecto expuesto por Porter, estudia las condiciones de los factores de producción, donde involucra los elementos característicos de cada empresa necesarios para que puedan ser competitivos en su sector, “no son nada menos que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura”². Como parte de este aspecto se pueden mencionar, entre otros los factores básicos y los factores avanzados.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi especializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, tales como los ingenieros titulados y los científicos informáticos y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas³.

² Ibíd., p. 113.

³ Ibíd., p. 117.

Los factores avanzados son los más significativos para la ventaja competitiva de un sector; es decir “son necesarios para conseguir ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia”⁴

Porter considera como segundo aspecto, Las condiciones de la demanda las cuales definen la posibilidad de que las empresas se enmarquen en una competencia basada en la imitación o en una basada en la diferenciación, puesto que si la demanda es escasa la economía se soporta en los mercados extranjeros, mientras que cuando los clientes locales son exigentes y sofisticados permiten que se desencadene el mejoramiento de la competencia y con esto la aparición de la rivalidad necesaria para que la competencia funcione mediante estrategias de diferenciación de productos. La demanda interior “conforma el ritmo y carácter de la mejora y la innovación por parte de las empresas de una nación”⁵ Por lo anterior se concluye, que las empresas de un sector en particular pueden tener dificultades para atender a los consumidores de mercados más sofisticados si la demanda local no se refuerza.

Continuando con los aspectos que conforman el diamante, en tercer lugar se menciona la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, que “es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.”⁶ Este aspecto permite conocer las condiciones en las que las empresas del sector compiten en el mercado, así como las estrategias empresariales, el tipo de integración o colaboración empresarial, alianzas estratégicas, grado de concertación de la capacidad productiva y los procesos productivos.

En cuarto y último lugar, se encuentran Los sectores conexos y de apoyo: clusters “los sectores conexos, son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios”⁷

Se confirma entonces que, “el éxito nacional en un sector es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos”⁸ .

⁴ Ibid., p.118.

⁵ Ibid., p.129.

⁶ Ibid., p.157.

⁷ Ibid., p.154.

⁸ Ibid., p. 156.

Desde la óptica del diamante de competitividad, y considerando que los clusters se manifiestan mediante los sectores conexos y de apoyo, se menciona que estos, están compuestos por una cantidad múltiple de participantes del sector, buscando básicamente elevar el nivel técnico y de competitividad del mismo, ante los retos impuestos mundialmente, “Estos incluyen, a los proveedores de insumos especializados como componentes, maquinaria y servicios, y proveedores de infraestructura especializada. Los clusters se extienden también a menudo hacia los canales de distribución y los clientes, y lateralmente a los fabricantes de los productos complementarios y a las compañías en las industrias relacionadas por las habilidades, las tecnologías, o insumos comunes. “Finalmente, muchos clusters incluyen el gobierno y otras instituciones; tales como, las universidades, las agencias de regulación, proveedores de servicio comercial, y las asociaciones de comercio, lo que proporciona un comercio especializado, educación, información, investigación, y soporte técnico”⁹.

Paralelo a lo anterior se anota que “Los clusters afectan la competencia en tres sentidos básicos: 1) Aumentan la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenecen, 2) Mejoran la capacidad de innovación de empresas e industrias, y en ese tanto, aumentan su productividad, y por último, 3) Estimulan la formación de nuevas empresas que amplíen y profundicen las ventajas aportadas por el cluster.”¹⁰

Continuando con los cuatro aspectos del diamante de competitividad, dentro del contexto de un país cualquiera, y como consecuencia de la inevitable incidencia directa o indirecta que ejerce en cada uno de los sectores de su economía, es posible considerar como un quinto de dichos aspectos; el nivel de participación del gobierno. “Es tentador hacer del gobierno el quinto determinante”¹¹.

1.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Al igual que la teoría del diamante de competitividad, Michael Porter también desarrollo la teoría de las cinco fuerzas competitivas, por lo tanto, y luego de conocer los determinantes que le dan ventaja competitiva al sector, es pertinente hablar de la Estrategia Competitiva que se debe elegir para cada sector, por lo que debe tenerse en cuenta la estructura del sector y el posicionamiento dentro del mismo. Tanto la estructura del sector como la posición competitiva son

⁹ *Ibíd.*, p.78.

¹⁰ *Ibíd.*, p.80.

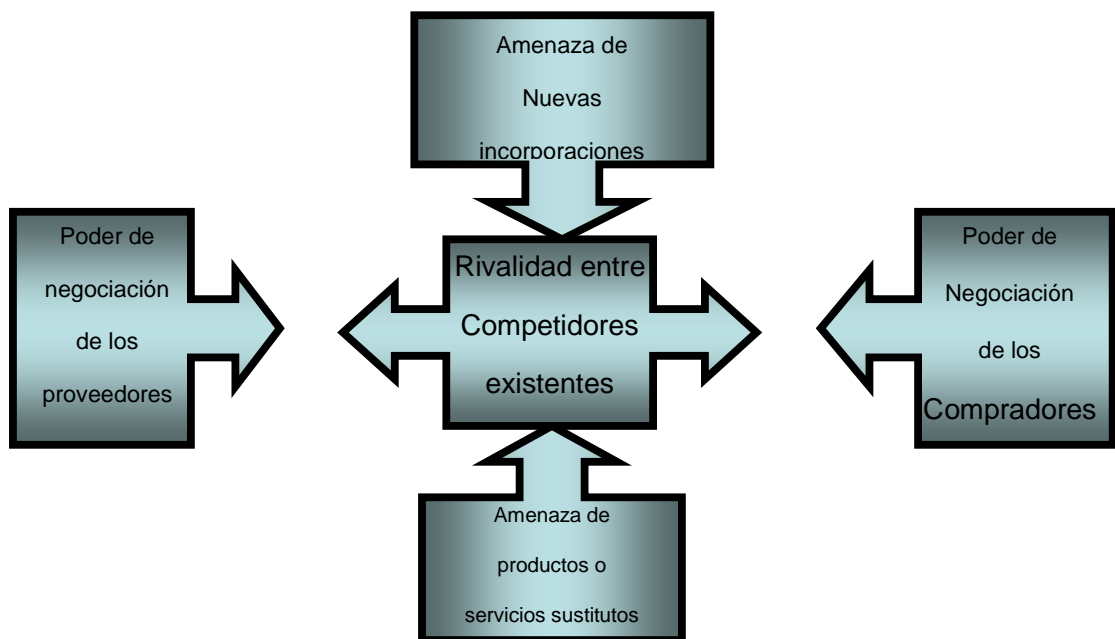
¹¹ *Ibíd.*, p.181.

dinámicas”¹² Por lo tanto, la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente.

Como consecuencia de la necesidad de relacionar la empresa con su ambiente, es importante comprender la estructura del sector, y para ello se estudia la competencia la cual está compuesta por las cinco fuerzas competitivas de Porter,

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas, Ver Figura 2, estas son: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores, y 5) la rivalidad entre los competidores existentes.¹³

Figura 2. Las Cinco Fuerzas Competitivas



La primera de las cinco fuerzas competitivas se refiere a la amenaza de entrada de nuevos competidores, que básicamente se manifiesta en la influencia que estos ejercerían en torno a los precios y a los costos de producción de las empresas del mercado, obligándolas a crear barreras que limiten este evento, Los nuevos

¹² Ibid.,P.64

¹³ Ibid., p.65

participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que inflen los costos de las compañías establecidas

Las barreras que usualmente se crean, están enfocadas en no permitir que se incorporen a la industria nuevos competidores, “Las principales fuentes de las barreras son seis: 1) Economías de escala, 2) Diferenciación de Productos, 3) Necesidades de capital, 4) Costos Cambiantes, 5) Acceso a los canales de distribución y 6) Desventajas de costos independientes dependientes de las economías de escala.”¹⁴

La segunda fuerza competitiva se manifiesta cuando en un sector se presenta una marcada rivalidad entre sus empresas competidoras, y se hace importante que estas recurran a estrategias competitivas, que permitan hacer la diferencia sobre las otras, dichas estrategias pueden ir desde competir por precio, hasta prestar un excelente servicio al cliente, pasando por aprovechar el beneficio de la publicidad. “La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes”¹⁵

Como tercera en la lista de fuerzas competitivas, se encuentra el poder de negociación de los proveedores, quienes se hacen fuertes de acuerdo con ciertas condiciones, “Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones: 1) El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende, 2) El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria, 3) La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores, 4) El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador, 5) Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes, y 6) El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical”¹⁶.

La cuarta fuerza es el poder de negociación de los compradores, quienes se hacen poderosos bajo ciertos parámetros, “Un grupo de compradores o clientes será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones: 1) El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del

¹⁴ Ibid., p.23

¹⁵ Ibid., p.33

¹⁶ Ibid., p.43

proveedor, 2) Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza, 3) Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados, 4) El grupo tiene pocos costo cambiantes, 5) El grupo obtiene bajas utilidades, 6) Los compradores representan una serie amenaza contra la integración hacia atrás, 7) El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios y 8) El grupo tiene toda la información ¹⁷.

La última de las cinco fuerzas competitivas son los productos sustitutos, que generalmente tienen precios menores que los productos a los cuales sustituyen, por lo tanto los primeros se constituyen para los segundos en una seria amenaza, pues corren el riesgo de salir del mercado fácilmente “los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, o 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades”¹⁸.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 39.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 40.

2. MARCO DE REFERENCIA

Una vez desarrollados los conceptos básicos del diamante de competitividad y de las cinco fuerzas competitivas, planteadas por Michael Porter se mostrará el sector panelero en el Cauca y Valle del Cauca, y posteriormente se aplicarán los conceptos de Porter al sector estudiado.

Enfocándose en el contexto industrial, vale la pena ahora definir el concepto de la panela, que es el jugo de la caña de azúcar que, mediante ebulliciones sucesivas, pierde humedad y se concentra para formar una masa blanda y dúctil que al enfriarse se solidifica en bloques. Para purificar el jugo fresco de la caña se deja decantar.

La panela conforme al CIIU* se encuentra catalogada dentro de la clase 31182, fabricación de panela

Pasando al aspecto de competencia, para comprender el nivel competitivo de un sector, se debe conocer la unidad básica de análisis; es decir el sector, el cual se define como un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros, por tanto, hablar de panela correspondería a la delimitación de un subsector específico y estratégico dentro del sector agroindustrial.

Para delimitar este subsector es necesario identificar las características estructurales de las empresas que le pertenecen en el Valle del Cauca, las cuales determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas, al igual que la rentabilidad del subsector. Es necesario determinar una propuesta de largo plazo que le permitan catapultar al subsector de panelero por encima de las demás empresas nacionales e internacionales, lo cual implica definir una meta de consenso regional en la industria. "La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

Una vez definido el subsector, se analiza desde la óptica de las cinco fuerzas de Porter, donde *la amenaza de nuevas incorporaciones* al sector en el Valle del Cauca, se puede evaluar como un riesgo evidente, situación comprensible si se

* CIIU: Clasificación Industrial e Internacional Uniforme de todas las actividades económicas.

Tiene en cuenta que dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

Pasando a la rivalidad entre los competidores existentes dentro del sector panelero en el Cauca y Valle del Cauca, esta se debe tomar teniendo en cuenta que las empresas que compiten por una participación dentro del mercado se ven forzadas a mejorar su posición dentro del sector.

En relación con los proveedores, se dice que estos pueden ejercer poder de negociación dentro de los participantes de una industria, en lo referente a la industria de panelera en el Cauca y Valle del Cauca se debe determinar en cual de las dos fortalezas basan su poder, en el precio o en la calidad, asimismo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

En cuanto al poder de negociación de los compradores dentro de la industria panelera, se dice que es una función de cosas tales como el número de compradores, la cuantía de las ventas de una empresa que depende de la voluntad de un solo comprador y el hecho de si un producto constituye una parte significativa de los propios costos del comprador lo que crea una especialísima sensibilidad al precio. Así pues, se hará necesario revisar las condiciones que deben tener los compradores en la industria panelera para examinar en que grado son poderosos.

Considerando la amenaza de los productos o servicios sustitutos dentro de la industria panelera en el Cauca y Valle del Cauca, se puede decir que, teniendo en cuenta el mercado doméstico se puede suponer que provendría del sector de refrescos en polvo, debido a que la falta de valor agregado infiere en precios bajos. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Teniendo en cuenta que es posible considerar como quinta fuerza competitiva al Gobierno, para entender el papel que juega este en el sector panelero, se plantea que tiene una ingerencia directa sobre los cuatro factores principales, el auténtico papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes.

Con base en la teoría de Michael Porter la cual se ocupa de la competitividad y de las estrategias empresariales y sectoriales para ser competitivo, y

particularmente de lo que se refiere al planteamiento de su diamante de competitividad y de las a cinco fuerzas competitivas, se desarrollará el estudio a nivel competitivo del subsector panelero en el Cauca y Valle del Cauca con el cual se estará en posición de plantear una propuesta estratégica a largo plazo que le permitan a este sector ser competitivo internacionalmente.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO METODOLÓGICO

Teniendo en cuenta las eventualidades presentadas en el sector panelero en el occidente colombiano durante las últimas décadas, se ha percibido el arduo trabajo que viene desempeñando el gobierno y en especial las asociaciones y gremios del sector con estudios y proyectos a futuro para los trapiches del Cauca y del valle del Cauca, en cuanto a la exportaciones y mejora de los procesos de cosechas, cortes y de producción. Para el presente estudio se parte del método de investigación cuantitativa, la cual permite visualizar alternativas para la toma de decisiones imperantes con respecto al sector trapicheros de la zona en estudio.

Dentro de la metodología adoptada por el proyecto, se implemento el diseño de investigación descriptivo para generar un análisis conciso de las percepciones, actitudes y conocimientos de las empresas paneleras. De igual forma se parte del tipo de diseño transversal individual, el cual permite trabajar directamente con el grupo objetivo, y de estudiar las características y opiniones acerca de nivel competitivo que existe en el sector de los trapiches del Cauca y Valle de Cauca.

Dentro de la metodología se establecen parámetros de recolección de información, como fueron las entrevistas face to face (cara cara) al personal encargado del área comercial y gerentes de las empresas bajo estudio. Para las entrevistas se preparo el personal con el objetivo de que estos fueran elocuentes con la toma de información, a esto se le agrega la creación del cuestionario, que tiene vinculado preguntas de escalas comparativas, diferenciales y semánticas, correspondientes a los objetivos del proyecto.

De igual forma la confrontación de las percepciones que se tenían del mercado de las empresas paneleras y del sector de la caña se enfatizo en la búsqueda de documentos, libros y revistas que expresan o dialogan acerca del tema en cuestión. Como los fue las cámaras de comercio del Cauca y del Valle del Cauca, datos del DANE, Charlas con agremiaciones del sector FEDEPANELA.

3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr una investigación exitosa, se ha planeado una metodología que va de lo general a lo particular. El proceso de investigación es formal y estructurado, donde la muestra acordada es representativa, se realiza un análisis de datos cuantitativos que conducen a la determinación de la frecuencia de los fenómenos de manera personal y concisa de cada una de las características enunciadas por las empresas bajo estudio.

Para el cumplimiento de la metodología adoptada en el proyecto, se parte de la propuesta planteada la cual consiste en analizar el nivel de competitividad del sector panelero del Cauca y Valle del Cauca basados en el diamante competitivo de Michael Porter, de igual forma identificar y conocer el desarrollo histórico y el crecimiento paulatino que ha tenido el sector, esto con el fin de fortalecerlo y llevarlo a ser altamente competitivo internacionalmente.

De acuerdo con los objetivos propuestos en este estudio, los resultados permitirán encontrar estrategias competitivas, con base en la experiencia de los empresarios, las cuales permitan al subsector desarrollarse y crecer como una alternativa de primer orden.

3.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

3.3.1 Población de estudio. La población en estudio está definida como el conjunto de todas las empresas paneleras (trapiches) particulares del Cauca y Valle del Cauca (pequeñas y medianas).

3.3.2. Marco de muestreo. Se utilizó la información tomada de las cámaras de comercio de Cali, Tulúa, Popayán y Palmira, la cual proporciona la base de datos de las empresas despulpadoras del valle Del cauca afiliadas a la cámara de comercio de los diferentes municipios, además de la base de datos suministrada por FEDEPANELA.

3.3.3. Estratificación. Para este proceso, el estudio se basó en las empresas que forman parte del sector panelero, que tuvieran un rango de edad de 2 a 20 años de antigüedad en el mercado de Cauca y Valle del Cauca.

3.3.4. Tipo de muestreo aplicado. El muestreo que se aplico es de carácter no probabilístico, que incluye el muestreo por juicio o conveniencia Este consiste en la selección de los participantes a evaluar en una forma selectiva, basada en el criterio aplicado por el investigador. Para éste caso el grupo objetivo bajo estudio

(Pope, 2002). De igual forma la muestra se desarrollo con la base de datos obtenida de de las cámaras de comercio de Cali, Tulúa, Popayán y Palmira, sumando la base de datos de FEDEPANELA.

3.3.5. Tamaño de la muestra. El tamaño de la muestra se determinó en forma independiente por dominio de estudio, dentro del estudio se determino los lugares y números de Empresas a entrevistar, el estudio se apoya en la base de datos proporcionada por FEDEPANELA, donde expresa los clusters representativos del Cauca y Valle del Cauca, de las empresas paneleras. Los municipios donde se encontraban las empresas bajo estudio eran Cali, Tulúa, Puerto tejada, Santander de Quilichao y Palmira. El tamaño de la muestra consta de 20 empresas trapicheras de estos dos departamentos bajo estudio.

3.3.6. Selección de la unidad de análisis. Fue importante identificar las entidades tanto privadas como gubernamentales, de igual forma contando con la información y disponibilidad requerida que puedan aportar al conocimiento que se requiere por parte de la investigación.

En la etapa de identificación de los actores, se busca una cobertura amplia de los participantes del sector de PANELERO del Cauca y Valle del Cauca. Los cuales permiten extraer la información necesaria y pertinente para el estudio.

3.3.7. Unidades de análisis. Se acudió a las personas que conocen correctamente el estado y naturaleza de la información, ya sea de manera documentada (Documentos, escritos, libros, revistas) o de manera verbal. Para ello se busca encontrar un consenso entre las diferentes unidades.

Para este caso las unidades de análisis esta fundamenta en personal ejecutivo de las empresas bajo estudio, las cuales tienen información del mercado y comercial de la empresa mas vigente y precisa.

3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Diseño del Instrumento. El método de encuesta incluye un cuestionario semiestructurado, diseñado para obtener la información necesaria de manera específica, la cual se lleva a cabo personalmente en las empresas bajo estudio. Esto con el fin de obtener la información más precisa posible acerca de las percepciones, opiniones y conocimientos acerca del sector de panelero del Cauca y Valle Del Cauca. El instrumento consta de dos partes, la primera se concentro en el modelo de competencia de Michael Porter, el cual permite indagar sobre las percepciones que tienen las empresas sobre el mercado. Y el segundo se enfatizo en los actitudes y comportamientos de las empresas bajo estudio en el mercado que se desempeñan (trapiches).

Para la elaboración del instrumento se tuvo en cuenta los objetivos requeridos en el proyecto, para así establecer el diseño del mismo. El instrumento consto de preguntas de escala que permitieron extraer información precisa de las opiniones de las empresas estudiadas. Estas preguntas se enfocaron en el modelo de competencia de Michael Porter.

De igual forma se elaboraron preguntas dicotomicas para establecer criterios precios de información; preguntas cerradas para información congruente y exactas, las preguntas abiertas se realizaron para acompañar e indagar mas a fondo en preguntas mas precisas, y así se procuró extraer la información pertinente del mercado y del sector de panelero en Cauca y el Valle del cauca que opinaban y percibían las empresas bajo estudio.

3.4.2. Recolección de la información. La recopilación de la información del grupo objetivo, estuvo sincronizada siempre por el plan de trabajo, que estableció el equipo de investigación, la cual permitió dar desenvolvimiento a la toma de información en los sectores Urbanos y Rurales de los municipios donde se encontraban las empresas bajo estudio.

Las empresas visitadas se encontraban en los municipios de Cali, Tulúa, Palmira, Puerto Tejada, Popayán y Santander de Quilichao. Cuando el estudio se acerco a las empresas se procuro extraer la información necesaria para establecer conclusiones acertadas a la problemática establecidas en el proyecto.

Para la recolección de información se genero una prueba piloto para establecer una serie de preliminares y establecer un banco de respuestas y ayudas a

posibles preguntas por parte del entrevistado. Esto concibió que la toma de información final fuera exitosa y satisfactoria para el estudio en cuestión.

3.4.3. Estrategias en el trabajo de campo. Para el adecuado manejo del trabajo de campo, el personal encargado de recolectar la información primaria realizaba en primera instancia, un plan de trabajo del día, la cual incluída las rutas de acceso y de salida para agilizar el desplazamiento del equipo de investigación. El equipo planeó estrategias para trabajar y tomar la información necesaria, donde cada uno de los miembros del equipo coordinaba alguna función específica y se encargaba de realizar las tareas pertinentes. Las estrategias del trabajo de campo estuvieron fundamentas en las siguientes tareas y funciones que se llevaron acabo:

- Concretar reuniones con personal comercial de las empresas bajo estudio para la toma de información.
- Como no se tenía conocimiento de la empresas y del personal a entrevistar, se llamaba con anterioridad, se preguntaba el nombre de la persona a cargo del área comercial, para cuando se desplazara el personal preguntara por ella, y así existiera empatía entre el entrevistador y entrevistado.
- También se recurre a expresar en primera instancia la realidad del estudio a las personas entrevistadas para así crear un ambiente afectuoso.
- Generar sentido de pertenecía a los entrevistados hacia el proyecto
- Percibir físicamente y emocionalmente las características del ambiente de cada uno de los sitios visitados.
- Informales a los entrevistados de la importancia que tiene el estudio, a favor de su bienestar.
- Prueba piloto del cuestionario, para identificar falencias y fortalezas del mismo.

3.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS

3.5.1. Procesamiento de la información. Desde el principio, se realizo un tamizado de las empresas para comprobar la existencia de las mismas y la información sobre organizaciones y grupos de actores de la cadena; y así proceder al desarrollo del trabajo de campo y de procesamiento.

Al terminar la jornada del trabajo de campo (entrevistas), se realizó el proceso de verificación de los cuestionarios para evaluar y depurar las preguntas mal ejecutadas o vacías. Debido a que, dentro del estudio realizado se trabajó preguntas cerradas y abiertas, se llevó a cabo el proceso de revalidación de la información, donde se tamizó y depuró la información y así extraer la información imperante de las entrevistas.

Por consiguiente se codificaron estas respuestas para que pudieran ser digitadas en el software y así analizar estas variables de gran importancia para la investigación.

El análisis estadístico se realizó por medio de distribución de frecuencias y tablas de contingencia (cruzadas), esto con el fin de extraer los datos necesarios y adecuados. Las cuales ofrecen mayor información de las variables estudiadas. El software utilizado en este proceso fue el SPSS y EXCEL, los cuales fueron claves para el procesamiento de las variables.

3.5.2. Plan de análisis de los datos y presentación. El análisis de datos comenzó con la elaboración de una distribución de frecuencias y las estadísticas descriptivas de cada variable. Además de identificar posibles problemas en los datos, esta información da un direccionamiento más claro acerca de cómo manipular las diferentes variables en los análisis; donde se puede determinar cuántas variables cruzar dependiendo del tipo de evaluación y tipo de resultado al que se quiere llegar. El plan de análisis ejecutado estuvo encadenado a los objetivos del proyecto, para así responder a las hipótesis y plantear conclusiones del mismo.

3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1. Fuentes primarias. Las fuentes primarias estuvieron acompañadas por el instrumento que se elaboró para la toma de información, además por las charlas que se tenían antes y después con las empresas entrevistadas. Todo este proceso se hizo con el objetivo de generar un ambiente positivo en la toma de información primaria, la cual generaba sentido de pertenencia a los entrevistados hacia el proyecto.

Las fuentes primarias siempre estuvieron vinculadas por las empresas paneleras de Cauca y del Valle del Cauca, las cuales proporcionaron información célebre,

verídica y detalla de sus percepciones del mercado y procesos productivos y comerciales de las misma.

3.6.2. Fuentes secundarias. Se tomo como base la FEDEPANELA y las cámaras de comercio de Cali y Popayán, las cuales proporcionaron desde un principio toda la información necesaria y verídica, de acuerdo a los sucesos y hechos que habían acontecido en los últimos años respecto a las empresas paneleras.

Se tuvieron en cuenta bases de datos computarizadas bibliografías y numéricas en las cuales se encontraron algunos patrones del sector panelero, especialmente de las empresas bajo estudio, ya que la base que se tenía, no se encontraba actualizada. Se utilizaron también indicadores, como las unidades de medida de las variables, que se expresan en porcentajes, proporciones, tasas, índices, etc.

Esta información permite dar una adecuada respuesta a las necesidades del proyecto, se considero realizar una evaluación que consta de la búsqueda de hechos, estadísticas, hallazgos o datos en bruto.

Las fuentes secundarias fueron de gran importancia, ya que permitieron generar un plan de trabajo, donde se pudo establecer nuevas percepciones del sector, actualizar los datos sobre el grupo objetivo y establecer estrategias para el trabajo de campo.

3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

La validez y confiabilidad que nos proporciona el estudio esta dada por la misma forma en que tomamos y recurrimos a la información. Para nuestro caso, que es especialmente eficaz porque se pueden ver las diversas actitudes y conductas de las empresas bajo estudio en el mercado panelero.

La validez esta dada por la forma en que se recurre a la fuente o los hechos directos donde se toma la información. La confianza que se le imparte al entrevistado, para extraer información acertada y correcta sobre los objetivos propuestos en el estudio.

Cuando se habla de la confiabilidad de la información, estaríamos tratando de comparar ésta con información que sea pertinente lograr una mayor aceptación a la misma. Es decir el análisis que se hace esta basado en una serie de variables lógicas que hacen que pueda evaluarse y contrarrestarse con la realidad.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS TRAPICHES PANELEROS DEL CAUCA Y VALLE DEL CAUCA.

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LOS TRAPICHES PANELEROS DEL CAUCA Y VALLE DEL CAUCA.

4.1.1 Características de las empresas estudiadas.

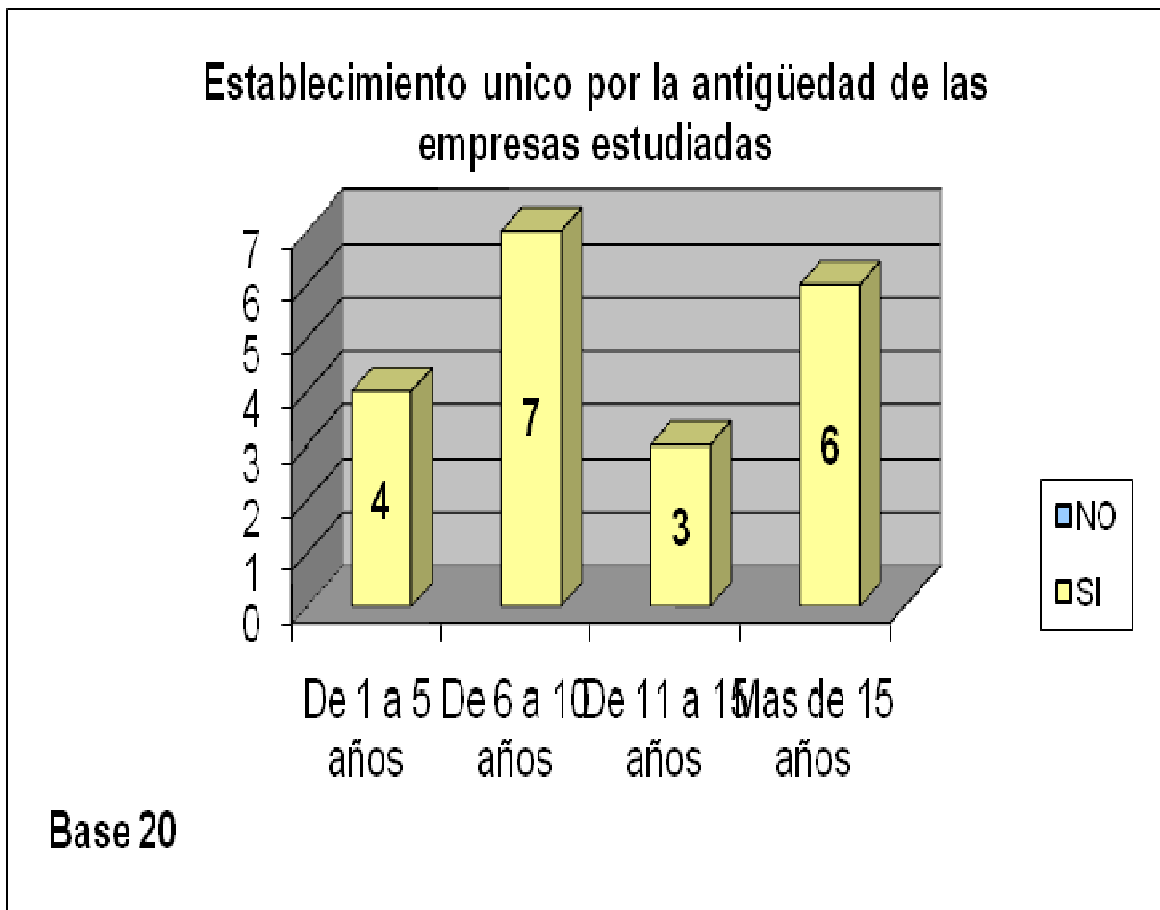
- **Antigüedad de la empresa por establecimiento único.** Cuando se pregunto por la antigüedad que tenia las empresas en el mercado panelero de Cauca y del Valle del Cauca. El 35% del total de los encuestados respondieron que tienen una antigüedad de 6 a 10 años en el mercado, el 30% del total tienen más de 15 años en el mercado, estos grupos son los tiempos más representativos de las empresas entrevistadas.

Del total de los encuestados (base 20) el 100% son empresas de establecimiento único.

Tabla 1. Establecimiento único * antigüedad de la empresa

ESTABLECIMIENTO ÚNICO		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Más de 15 años	
SI	Recuento	4	7	3	6	20
	% de ESTABLECIMIENTO ÚNICO	20,0	35,0	15,0	30,0	100,0
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	20,0	35,0	15,0	30,0	100,0
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de ESTABLECIMIENTO ÚNICO	20,0	35,0	15,0	30,0	100,0
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	20,0	35,0	15,0	30,0	100,0

Figura 3. Establecimiento único * antigüedad de la empresa

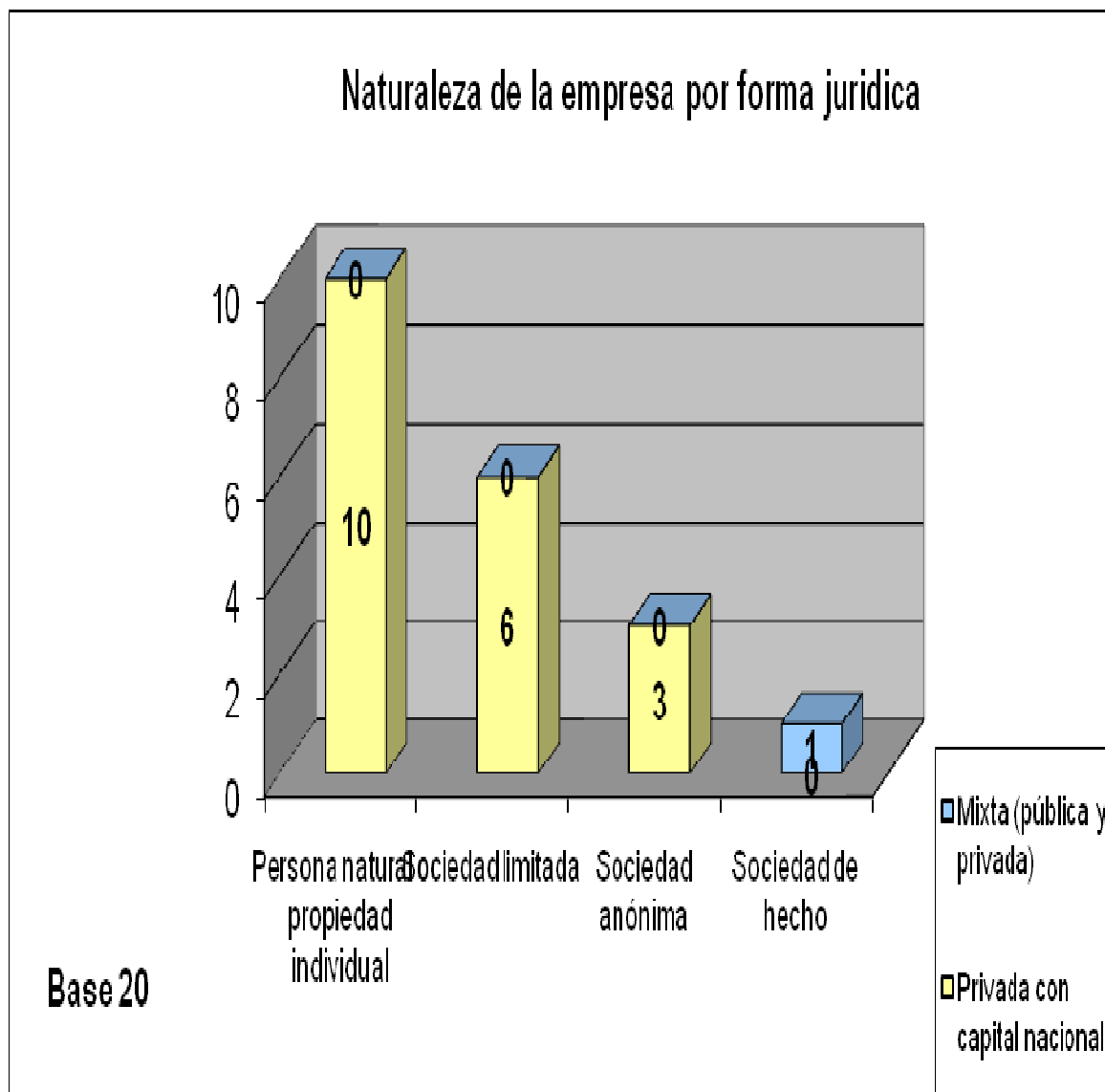


- **Naturaleza de la empresa por forma jurídica de la misma.** Del total de las empresas estudiadas, el 95% de ellas son empresas privadas con capital nacional. Donde El 52.6 % del total son Empresas de Personas Natural. El 31.6% son empresas de sociedad limitada y el 15.8% son empresas de sociedad anónima.

Tabla 2. Naturaleza de la empresa * forma jurídica de la empresa

NATURALEZA DE LA EMPRESA		FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA				Total
		Persona natural o propiedad individual	Sociedad limitada	Sociedad anónima	Sociedad de hecho	
Privada con capital nacional	Recuento	10	6	3	0	19
	% de NAT. DE LA EMPRESA	52,6	31,6	15,8	0,0	100,0
	% de JURÍDICA DE LA EMPRESA	100,0	100,0	100,0	0,0	95,0
	% del total	50,0	30,0	15,0	0,0	95,0
Mixta (pública y privada)	Recuento	0	0	0	1	1
	% de NAT. DE LA EMPRESA	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	% de JURÍDICA DE LA EMPRESA	0,0	0,0	0,0	100,0	5,0
	% del total	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0
Total	Recuento	10	6	3	1	20
	% de NAT. DE LA EMPRESA	50	30	15	5	100
	% de JURÍDICA DE LA EMPRESA	100	100	100	100	100
	% del total	50	30	15	5	100

Figura 4. Naturaleza de la empresa * forma jurídica de la empresa



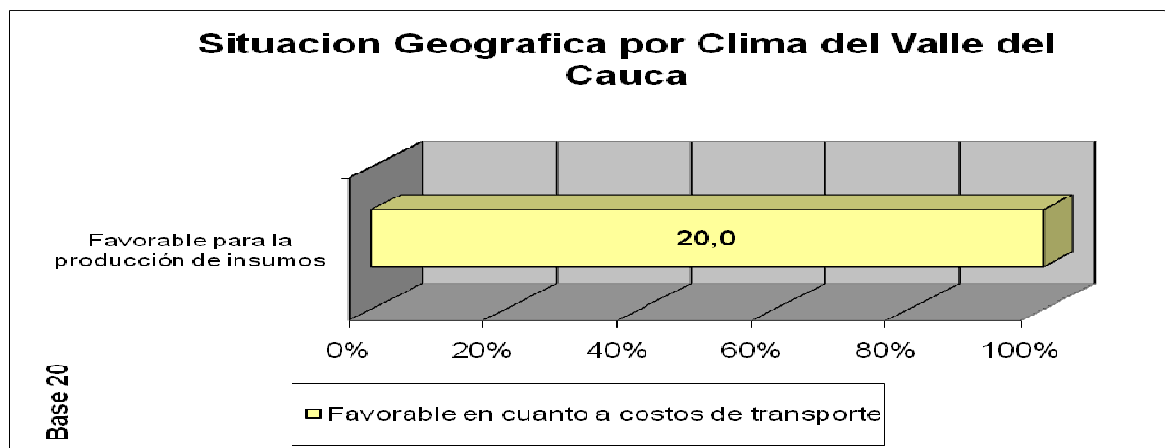
4.1.2 Condiciones de los factores.

- **Situación de geográfica de la empresa frente al clima del Valle del Cauca.** De acuerdo a la situación geográfica de las empresas del Cauca y del Valle del Cauca, y en especial en los municipios de Cali, Tulúa, Palmira, Puerto Tejada y Santander de Quilichao. Enuncian en su totalidad que la situación geográfica y el clima es favorable para el transporte y producción de insumos.

Tabla 3. Situación geográfica por Clima del valle del cauca

SITUACIÓN GEOGRÁFICA		CLIMA	
		Favorable para la producción de insumos	Total
Favorable en cuanto a costos de transporte	Recuento	20,0	20,0
	% de SITUACIÓN GEOGRÁFICA	100,0	100,0
	% de CLIMA	100,0	100,0
Total	% del total	100	100
	Recuento	20,0	20,0
	% de SITUACIÓN GEOGRÁFICA	100,0	100,0
	% de CLIMA	100,0	100,0

Figura 5. Situación geográfica



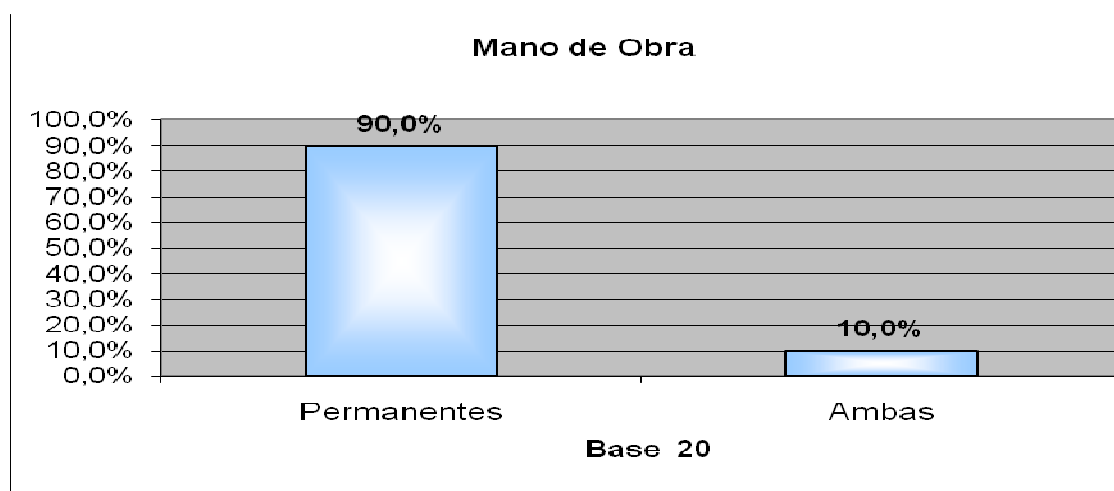
- **Ilustración de la mano de obra de las empresas.** Cuando se indago sobre la mano de obra de las empresas entrevistadas, también se indago sobre la formación académica de los colaboradores de las mismas. Donde las empresas entrevistadas enunciaron lo siguiente:

El 90% de las empresas entrevistadas tienen mano de obra permanente y el 10% de las empresas entrevistadas comparten la mano de obra entre permanentes y temporales. Donde el 100% de ellos tiene personal con formación bachiller. El 30% de ellos con formación técnica. El 25% de ellos con formación tecnológica. El 70% de ellos con formación profesional. Formación en maestría y doctorado no hay.

Tabla 4. formación académica que existe en los colaboradores de las empresas entrevistadas

MANO DE OBRA			FORMACIÓN BACHILLER		FORMACIÓN TÉCNICA		FORMACIÓN TECNOLÓGICA		FORMACIÓN PROFESIONAL		FORMACIÓN EN MAESTRÍA		FORMACIÓN EN DOCTORADO	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	Recuento	%												
Permanentes	18	90,0%	20	0	6	14	5	15	16	4	0	20	0	20
Ambas	2	10,0%												
TOTAL	20	100,0%	20		20		20		20		20		20	

Figura 6. Mano de Obra



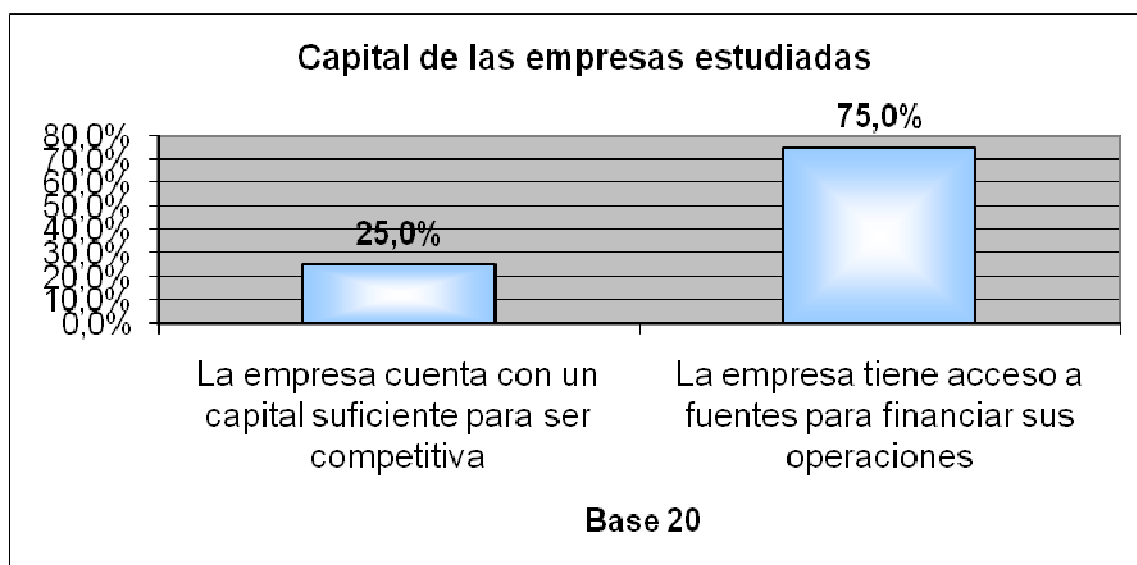
- **Capital de la empresa para laborar.** El capital de las empresas entrevistadas para auxiliarse esta dada de la siguiente forma:

El 75% de los entrevistados sobre el total tiene acceso a fuentes para financiar sus operaciones. De igual forma el 25% de los entrevistados sobre el total cuenta con un capital suficiente para ser competitiva.

Tabla No. 5 Capital de la empresa

Capital de la Empresa	Recuento	%
La empresa cuenta con un capital suficiente para ser competitiva	5	25,0%
La empresa tiene acceso a fuentes para financiar sus operaciones	15	75,0%
Total	20	100,0%

Figura 7. Capital de las empresas estudiadas



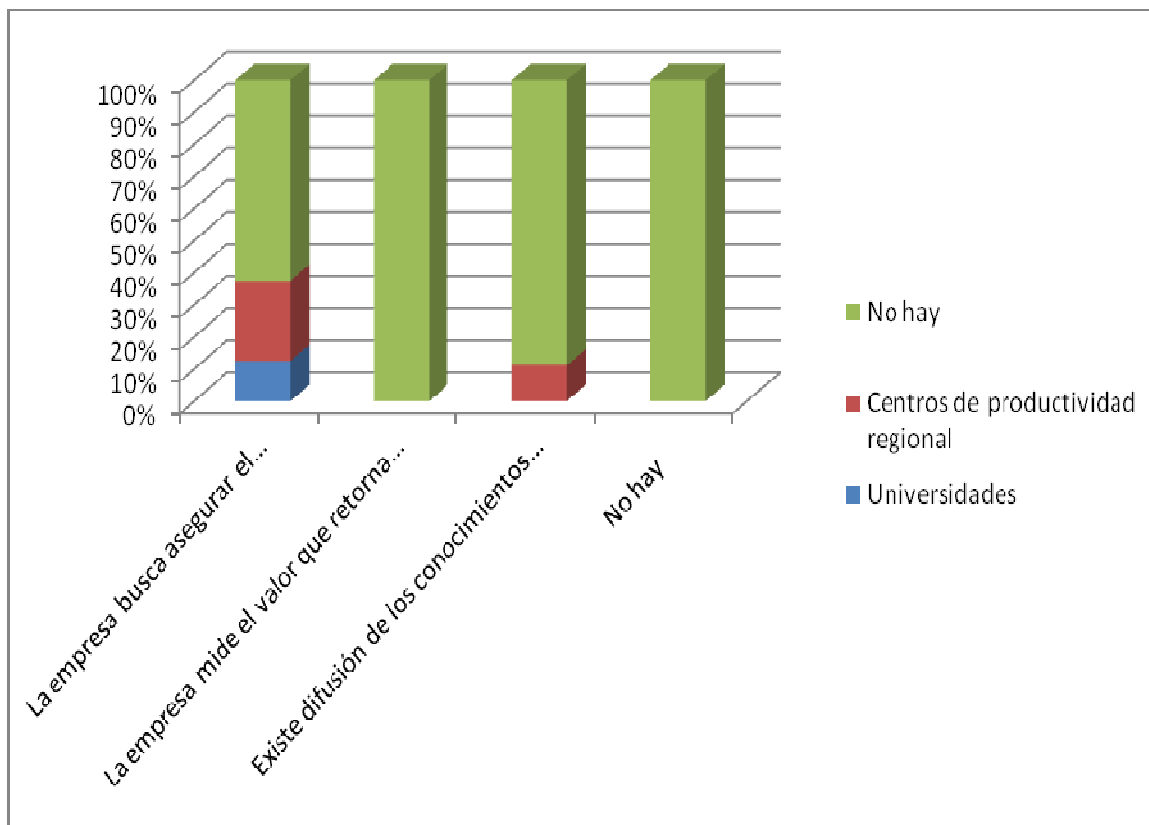
- **Gestión del conocimiento por convenios con instituciones de investigación.** De acuerdo a la gestión del conocimiento que manejan las empresas. El 45% de las empresas estudias Existe difusión de los conocimientos en la empresa, de igual forma el 40% de las empresas estudias buscan asegurar el conocimiento para que quede en la misma.

Algo importante de resaltar es que del total de las empresas entrevistadas el 80% de ellas no tienen ninguna clase de convenios.

Tabla 6. Gestión del Conocimiento * convenios con instituciones

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		CONVENIOS CON INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN			
		Centros de desarrollo productivo	Centros de productividad regional	No hay	Total
La empresa busca asegurar el conocimiento para que quede en la misma	Recuento	1,0	2,0	5,0	8,0
	% de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	12,5	25,0	62,5	100,0
	% de CONVENIOS CON INS. DE INV.	100,0	66,7	31,3	40,0
	% del total	5	10	25	40
La empresa mide el valor que retorna por la inversión de capital	Recuento	0,0	0,0	1,0	1,0
	% de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	0,0	0,0	100,0	100,0
	% de CONVENIOS CON INS. DE INV.	0,0	0,0	6,3	5,0
	% del total	0	0	5	5
Existe difusión de los conocimientos en la empresa	Recuento	0	1,0	8,0	9,0
	% de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	0	11,1	88,9	100,0
	% de CONVENIOS CON INS. DE INV.	0	33,3	50,0	45,0
	% del total	0	5	40	45
No hay	Recuento	0,0	0,0	2,0	2,0
	% de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	0,0	0,0	100,0	100,0
	% de CONVENIOS CON INS. DE INV.	0,0	0,0	12,5	10,0
	% del total	0	0	10	10
Total	Recuento	1,0	3,0	16,0	20,0
	% de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	5,0	15,0	80,0	100,0
	% de CONVENIOS CON INS. DE INV.	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	5,0	15	80	100

figura 8. Gestión del Conocimiento * convenios con instituciones



- Tecnología de producción por infraestructura tecnológica de la empresa.**
 De acuerdo a la tecnología de producción que manejan las empresas entrevistadas. El 75% poseen tecnología convencional, y tan solo el 25% poseen tecnología intermedia y tecnología de punta.

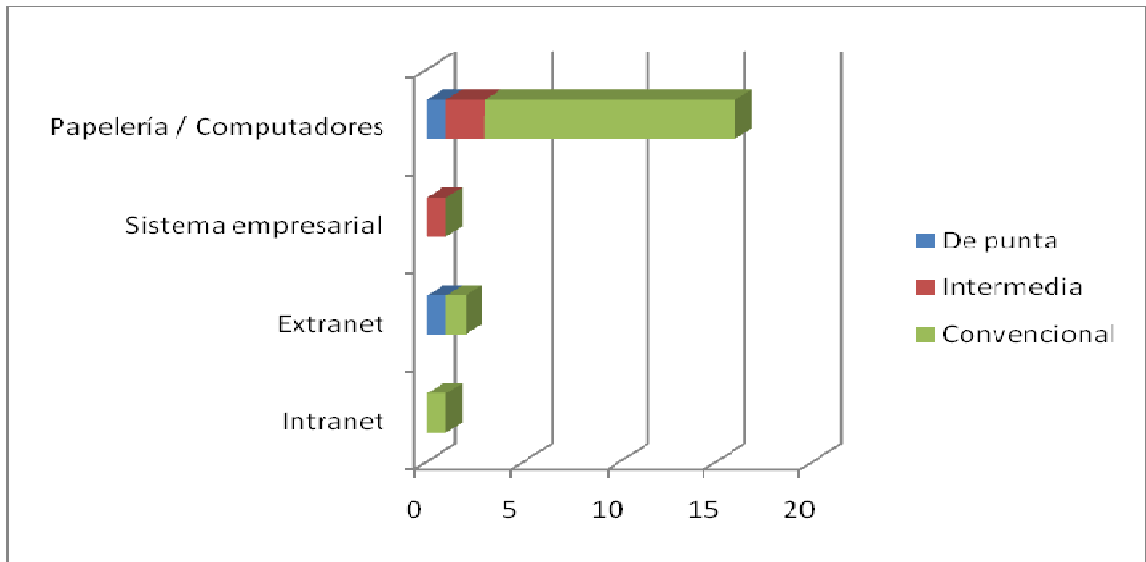
Cuando se pregunto por la infraestructura tecnológica que manejan las empresas como apoyo para el funcionamiento comercial y administrativos de las mismas, se encontró que el 81.3% de las empresas estudiadas sobre el total poseen papelería y computadores.

Solo el 20% de las empresas estudiadas sobre le total poseen programas de apoyo de software avanzados, como Sistema de clientes (Customer Relationship Management), Sistema de proveedores (Supply Chain Management), Sistema empresarial (Enterprise Resource Planning)

Tabla 7. Tabla de continencia infraestructura tecnológica * tecnología de producción

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA		TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN			
		De punta	Intermedia	Convencional	Total
Intranet	Recuento	0,0	0,0	1,0	1,0
	% de INFRAESTRUCTURA TEC.	0,0	0,0	100,0	100,0
	% de TECNOLOGÍA DE PRO.	0,0	0,0	6,7	5,0
	% del total	0	0	5	5
Extranet	Recuento	1	0	1,0	2,0
	% de INFRAESTRUCTURA TEC.	50	0	50,0	100,0
	% de TECNOLOGÍA DE PRO.	50	0	6,7	10,0
	% del total	5	0	5	10
Sistema empresarial (Enterprise Resource Planning)	Recuento	0	1,0	0,0	1,0
	% de INFRAESTRUCTURA TEC.	0	100,0	0,0	100,0
	% de TECNOLOGÍA DE PRO.	0	33,3	0,0	5,0
	% del total	0	5	0	5
Papelería / Computadores	Recuento	1	2,0	13,0	16,0
	% de INFRAESTRUCTURA TEC.	6,25	12,5	81,3	100,0
	% de TECNOLOGÍA DE PRO.	50	66,7	86,7	80,0
	% del total	5	10	65	80
Total	Recuento	2,0	3,0	15,0	20,0
	% de INFRAESTRUCTURA TEC.	10,0	15,0	75,0	100,0
	% de TECNOLOGÍA DE PRO.	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	10	15	75	100

Figura 9. Infraestructura tecnológica * tecnología de producción



4.1.3 Condiciones de la demanda.

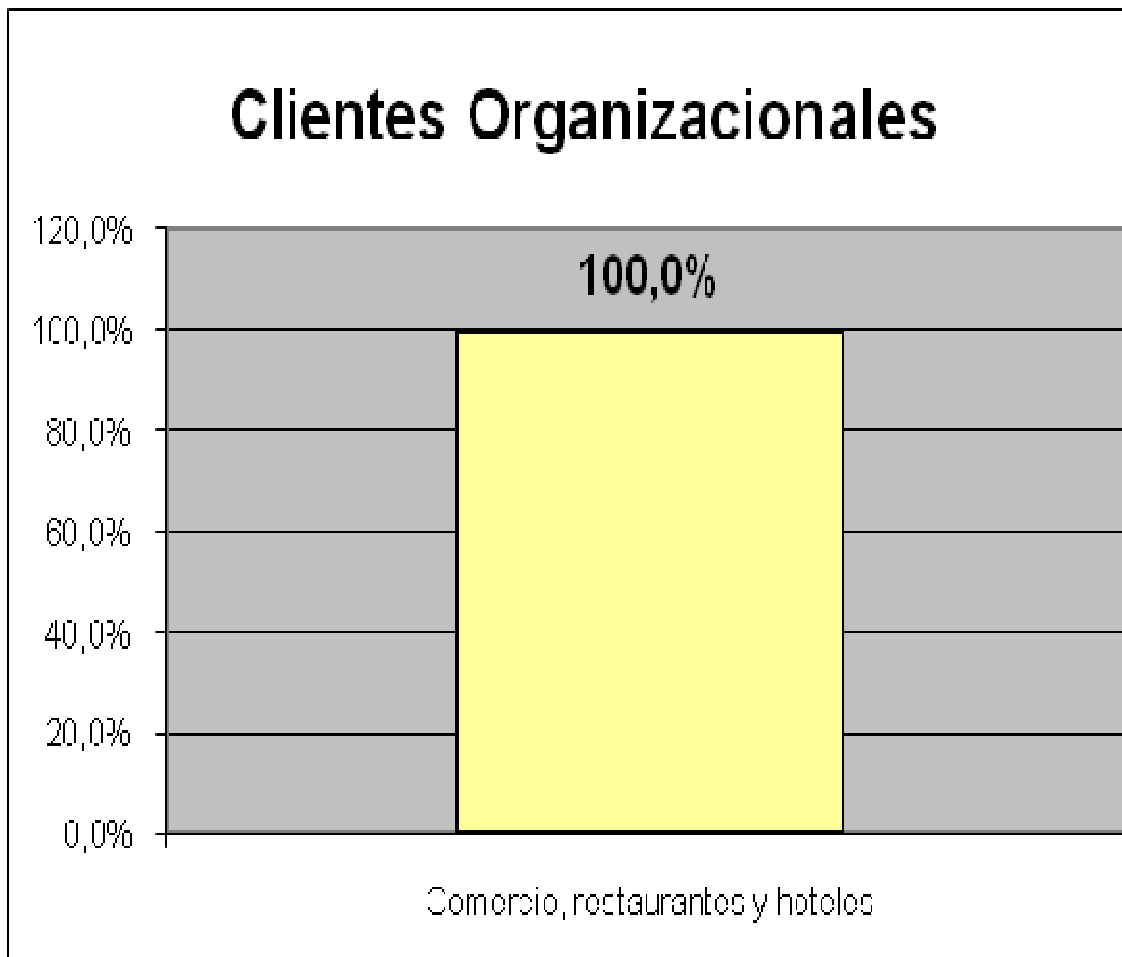
- **Clientes organizacionales.** Cuando se pregunto a las empresas ¿cual eran sus clientes organizacionales más importantes?, estos respondieron:

El 100% de las empresas entrevistadas sobre el total enuncian al sector de Comercio, restaurantes y hoteles.

Tabla No. 8 CLIENTES ORGANIZACIONALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Comercio, restaurantes y hoteles	20	100,0	100,0	100,0

Figura. 10. Clientes Organizacionales



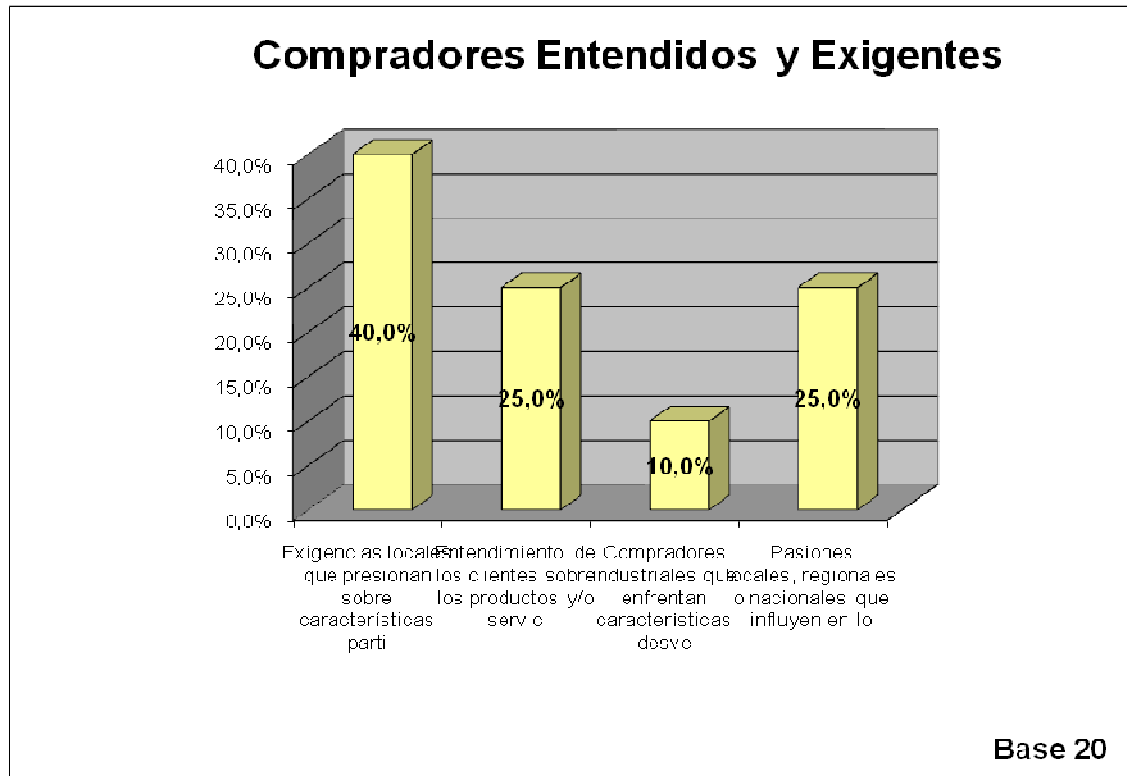
▪ **Compradores entendidos y exigentes.** Cuando se pregunto por las características de sus compradores de acuerdo a la forma de entendidos y comprendidos. El 40% de las empresas entrevistadas sobre el total, manejan sus compradores de acuerdo al Entendimiento de los clientes sobre los productos y/o servicios.

El 25% de las empresas entrevistadas sobre el total, tienen en cuenta las Exigencias locales que presionan sobre características particulares de los productos y/o servicios. De igual forma otro 25% de ellos entienden el mercado de acuerdo a las pasiones locales.

Tabla 9. COMPRADORES ENTENDIDOS Y EXIGENTES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entendimiento de los clientes sobre los productos y/o servicios	8	40,0	40,0	40,0
	Exigencias locales que presionan sobre características particulares	5	25,0	25,0	65,0
	Compradores industriales sometidos a una gran competencia	2	10,0	10,0	75,0
	Pasiones locales, regionales o nacionales que influyen en lo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 11. Compradores Entendidos y Exigentes



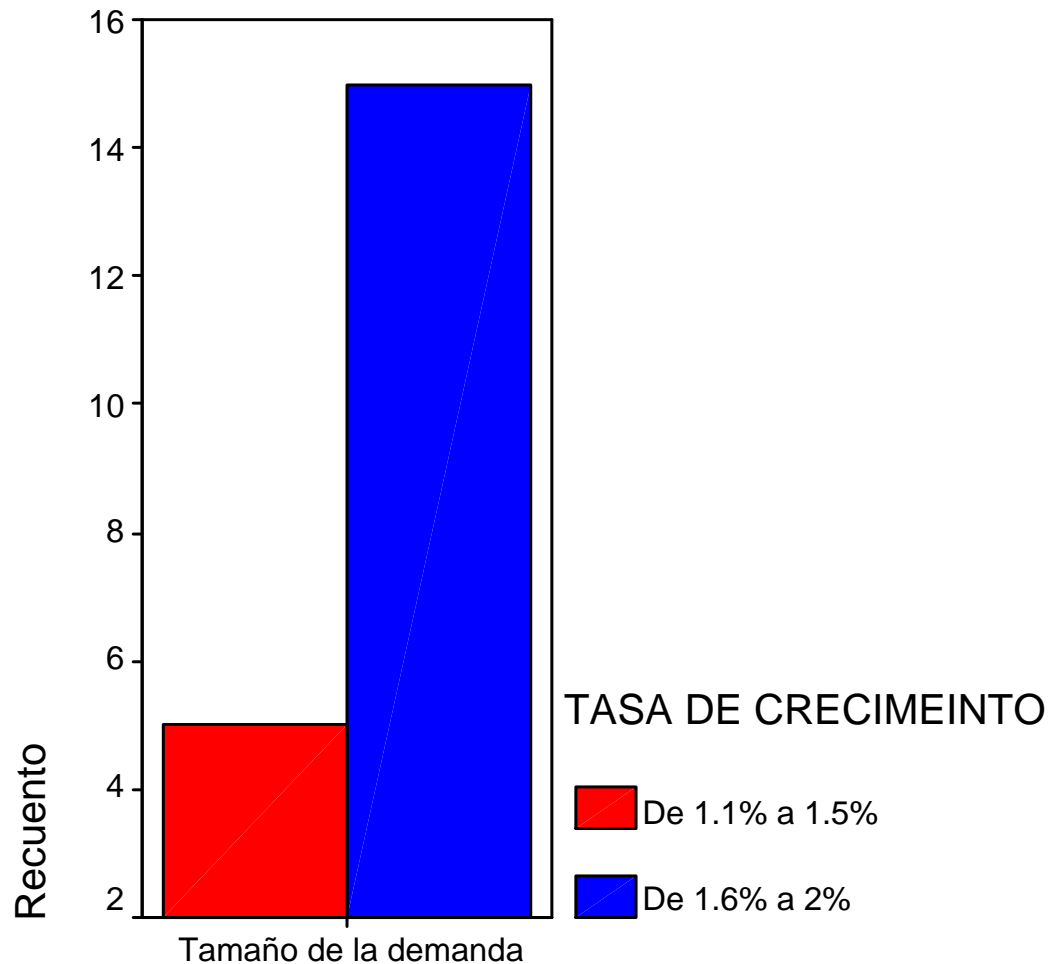
- **Tamaño de la demanda interior por tasa de crecimiento de la demanda interior (2006-2007).** Teniendo en cuenta el tamaño de la demanda interior de las empresas estudiadas se preguntó ¿la demanda interior permite economías de escala y efectos en la curva de experiencia? ¿Cuál fue la tasa de crecimiento de la demanda interior 2006-2007)?

Donde el 100% de las empresas entrevistadas respondieron que su demanda interior permite economías de escala y efectos en la curva de experiencia. Lo cual el 75% de ellos tuvieron un crecimiento entre el 1.6% y 2%.

Tabla 10. Tamaño de la demanda interior * tasa de crecimiento de la demanda interior

TAMAÑO DE LA DEMANDA INTERIOR		TASA DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA INTERIOR		
		De 1.1% a 1.5%	De 1.6% a 2%	Total
Tamaño de la demanda que permite economías de escala y efectos de la curva	Recuento	5	15	20
	% de TAMAÑO DE LA DEMANDA INTERIOR	25,0%	75,0%	100,0%
	% de TASA DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA INTERIOR	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	25,0%	75,0%	100,0%
Total	Recuento	5	15	20
	% de TAMAÑO DE LA DEMANDA INTERIOR	25,0%	75,0%	100,0%
	% de TASA DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA INTERIOR	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	25,0%	75,0%	100,0%

Figura 12. Tamaño de la demanda interior * tasa de crecimiento de la demanda interior



TAMAÑO DE LA DEMANDA INTERIOR

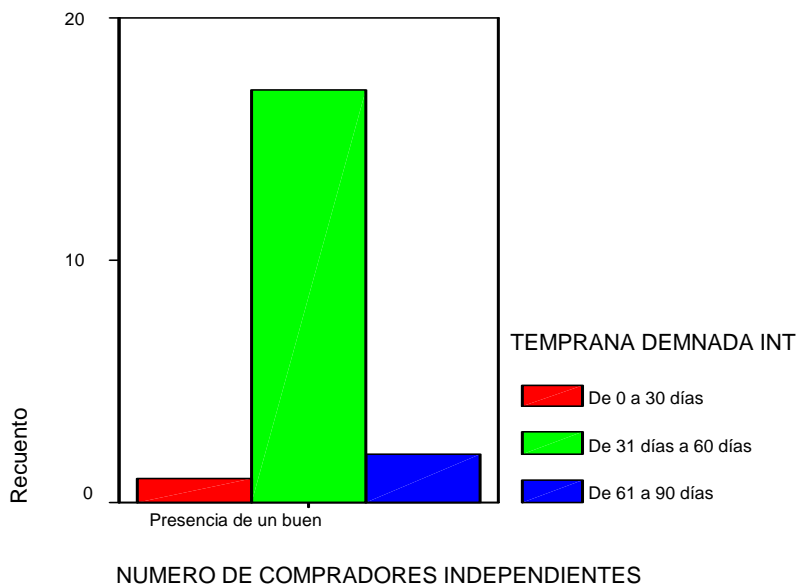
- Número de compradores independientes por la temprana demanda interior.** Cuando se preguntó a las empresas si existía presencia o ausencia de un buen número de compradores independientes para la creación un mejor entorno para la innovación. El 100% de las empresas entrevistadas respondieron que si hay presencia de un buen número de compradores independientes crea un mejor entorno para la innovación. Donde el 85% de ellas tiene la temprana demanda interior de 31 a 60 días.

Tabla 11. Numero de compradores independientes * temprana demanda interior

Tabla de contingencia NUMERO DE COMPRADORES INDEPENDIENTES * TEMPRANA DEMNADA INTERIOIR

			TEMPRANA DEMNADA INTERIOIR			Total
			De 0 a 30 días	De 31 días a 60 días	De 61 a 90 días	
NUMERO DE COMPRADORES INDEPENDIENTES	Presencia de un buen número de compradores independientes qu	Recuento	1	17	2	20
		% de NUMERO DE COMPRADORES INDEPENDIENTES	5,0%	85,0%	10,0%	100,0%
		% de TEMPRANA DEMNADA INTERIOIR	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	5,0%	85,0%	10,0%	100,0%
Total		Recuento	1	17	2	20
		% de NUMERO DE COMPRADORES INDEPENDIENTES	5,0%	85,0%	10,0%	100,0%
		% de TEMPRANA DEMNADA INTERIOIR	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	5,0%	85,0%	10,0%	100,0%

Figura 13. Numero de compradores independientes * temprana demanda interior

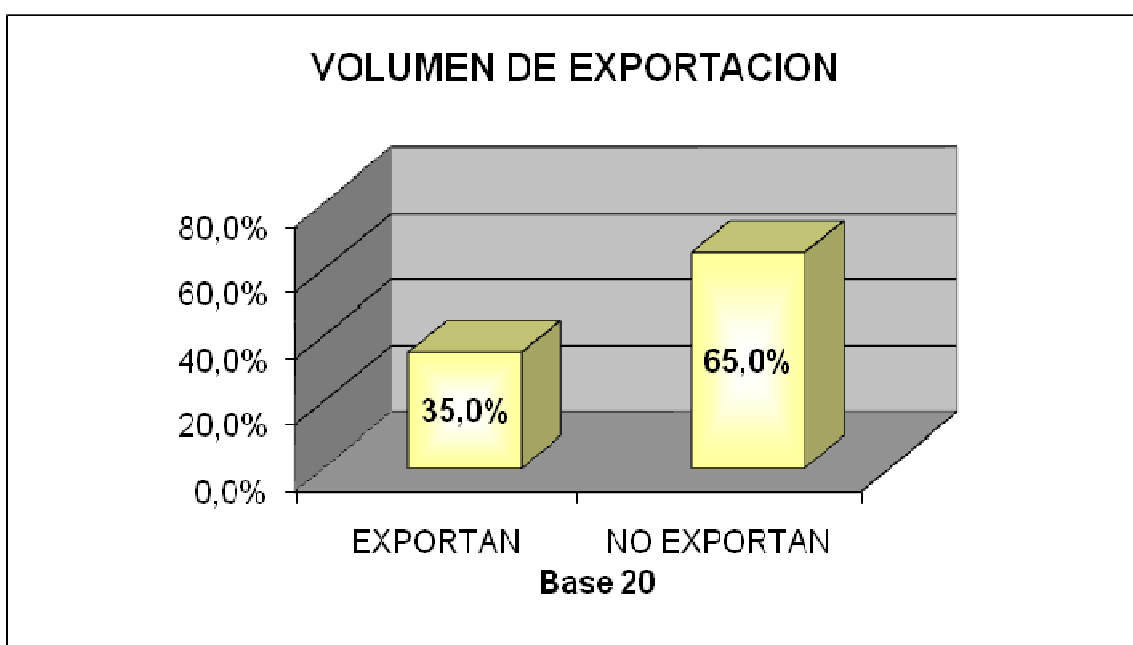


- **Caracterización de la exportación de las empresas.** Antes de preguntar por los volúmenes de exportación de hizo una pregunta filtro para identificar si las empresas bajo estudio realizan o habían realizado alguna vez exportación de sus productos. Por consiguiente el 65% de las empresas estudiadas sobre el total NO exportan. Tan solo el 35% exportan o han exportado.

Tabla 12. Volumen de exportación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXPORTAN	7	35,0	35,0	35,0
	NO EXPORTAN	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 14. Volumen de exportacion



4.1.4. Sectores conexos y de apoyo

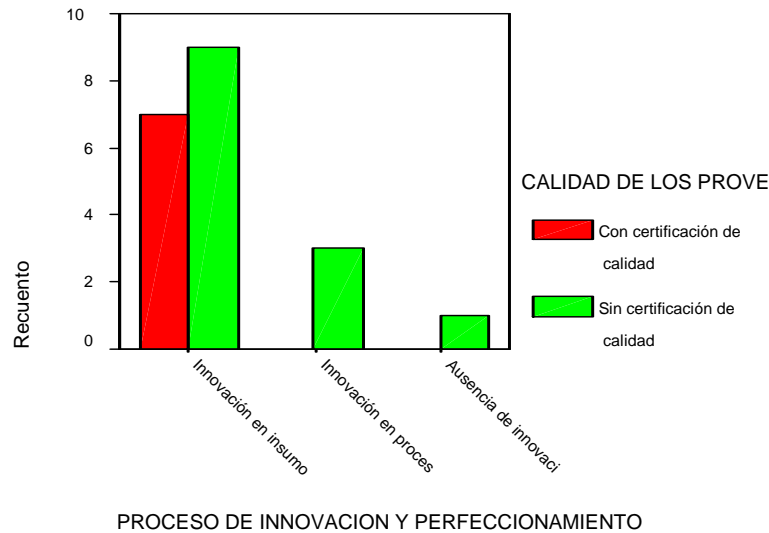
- **Proceso de innovación y perfeccionamiento por calidad de los proveedores.** Teniendo en la fabricación de la panela, se les pregunto a las empresas por la calidad de los proveedores, donde se les pregunto si sus proveedores cuentan con certificación, de igual forma por sus procesos.

El 65% de las empresas estudiadas poseen proveedores sin certificación. El 35% de las empresas estudiadas poseen proveedores con certificación.

Tabla 13. Proceso de innovación y perfeccionamiento por calidad de los proveedores

		CALIDAD DE LOS PROVEEDORES		Total		
		Con certificación de calidad	Sin certificación de calidad			
PROCESO DE INNOVACION Y PERFECCIONAM	Innovación en ins	Recuento	7	9	16	
		% de PROCESO INNOVACION Y PERFECCIONAM	43,8%	56,3%	100,0%	
		% de CALIDAD D PROVEEDORES	100,0%	69,2%	80,0%	
		% del total	35,0%	45,0%	80,0%	
		Innovación en pr	Recuento	0	3	3
		% de PROCESO INNOVACION Y PERFECCIONAM	,0%	100,0%	100,0%	
		% de CALIDAD D PROVEEDORES	,0%	23,1%	15,0%	
		% del total	,0%	15,0%	15,0%	
		Ausencia de innc	Recuento	0	1	1
		% de PROCESO INNOVACION Y PERFECCIONAM	,0%	100,0%	100,0%	
		% de CALIDAD D PROVEEDORES	,0%	7,7%	5,0%	
		% del total	,0%	5,0%	5,0%	
Total		Recuento	7	13	20	
	% de PROCESO INNOVACION Y PERFECCIONAM	35,0%	65,0%	100,0%		
	% de CALIDAD D PROVEEDORES	100,0%	100,0%	100,0%		
	% del total	35,0%	65,0%	100,0%		

Figura 15. Proceso de innovación y perfeccionamiento por calidad de los proveedores



4.1.5. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas domesticas.

- **Actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa por Disponibilidad y capacidad de las empresas para competir a escala mundial.** Como estrategia empresarial se cuenta con la retroalimentación de sucesos, y de variables claves para el éxito de las empresa, debido a esto se pregunto sobre la toma de decisiones de las empresas entrevistadas respecto alas actitudes de los trabajadores.

El 65% de las empresas estudiadas, la dirección toma decisiones dando participación a otros (trabajadores). Donde el 100% de ellos tienen actitud favorable de la alta dirección en relación con la internacionalización.

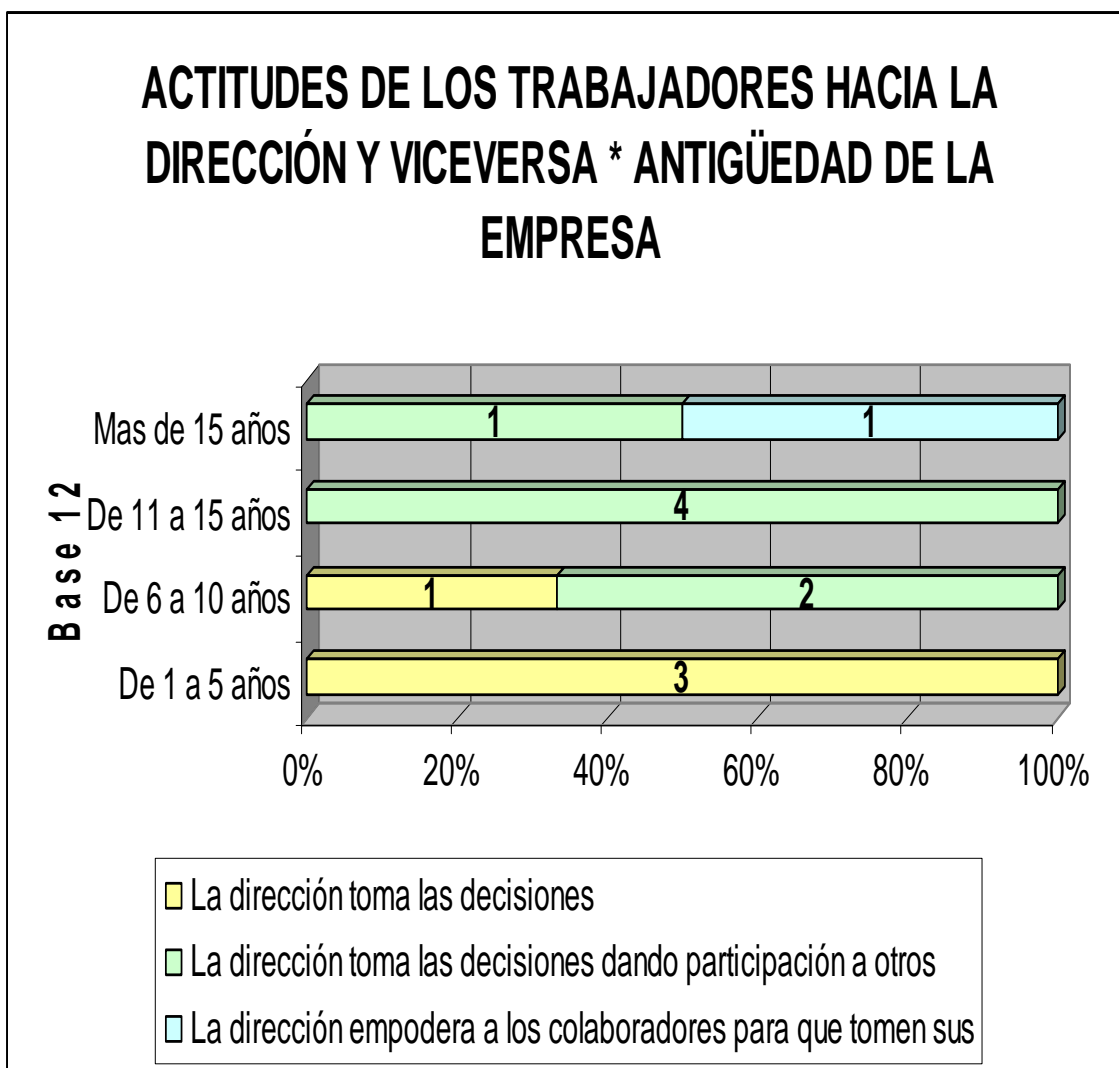
El 33.3% de las empresas estudiadas, la dirección toma las decisiones individualmente. Donde 75% de ellos tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en el mercado.

El 8.3% de las empresas estudiadas, las dirección empodera a los trabajadores para que tomen decisiones. Donde el 100% de ellos tiene más de 15 años de antigüedad en el mercado.

Tabla 14. Actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa por Disponibilidad y capacidad de las empresas para competir a escala mundial

			DISPONIBILIDAD Y CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS PARA COMPETIR A ESCALA MUNDIAL		Total
			Actitud favorable de la alta dirección en relación con la in	Actitud desfavorable de la alta dirección en relación con la	
ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES HACIA LA DIRECCION Y VICEVERSA	La dirección toma las decisiones	Recuento	1	6	7
		% de ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES HACIA LA DIRECCION Y VICEVERSA	14,3%	85,7%	100,0%
		% de DISPONIBILIDAD Y CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS PARA COMPETIR A ESCALA MUNDIAL	7,1%	100,0%	35,0%
		% del total	5,0%	30,0%	35,0%
	La dirección toma las decisiones dando participación a otros	Recuento	13	0	13
		% de ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES HACIA LA DIRECCION Y VICEVERSA	100,0%	,0%	100,0%
		% de DISPONIBILIDAD Y CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS PARA COMPETIR A ESCALA MUNDIAL	92,9%	,0%	65,0%
		% del total	65,0%	,0%	65,0%
Total		Recuento	14	6	20
		% de ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES HACIA LA DIRECCION Y VICEVERSA	70,0%	30,0%	100,0%
		% de DISPONIBILIDAD Y CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS PARA COMPETIR A ESCALA MUNDIAL	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	70,0%	30,0%	100,0%

Figura. 16. actitudes de los trabajadores hacia la dirección



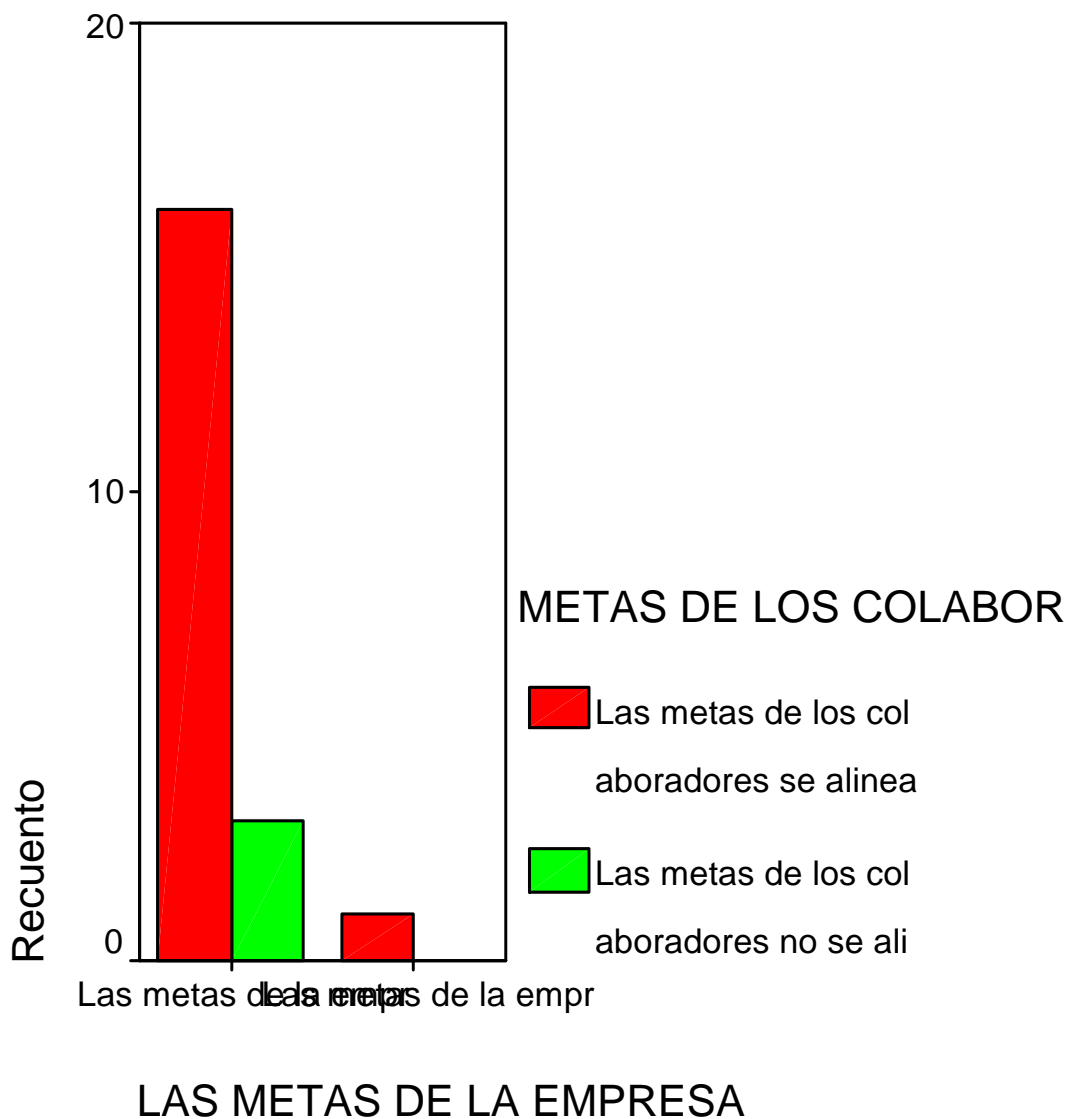
▪ **Las metas de la empresa por las Metas de los colaboradores de la empresa.** Del total de las empresas estudiadas, el 95% Las metas de la empresa se alinean con las necesidades del sector al cual pertenece. Donde el 84.2% las metas de los colaboradores se alinean con las metas de la empresa. Que dando tanto solo un 15.8% de que no se alinean las metas de la empresas y de los colaboradores.

Tabla 15. Metas de la empresa por antigüedad de la empresa

gencia LAS METAS DE LA EMPRESA * METAS DE LOS COL

	METAS DE LOS COLABORADORES		Total	
	Las metas de los colaboradores se alinean con las metas de la empresa	Las metas de los colaboradores no se alinean con las metas de la empresa		
LAS METAS DE LA EMPRESA EMPRENDE	Recuento	16	3	19
	% de LAS METAS DE LA EMPRESA	84,2%	15,8%	100,0%
	% de METAS COLABORADORES	94,1%	100,0%	95,0%
	% del total	80,0%	15,0%	95,0%
Las metas de la empresa no se alinean con las necesidades de la empresa	Recuento	1	0	1
	% de LAS METAS DE LA EMPRESA	100,0%	,0%	100,0%
	% de METAS COLABORADORES	5,9%	,0%	5,0%
	% del total	5,0%	,0%	5,0%
Total	Recuento	17	3	20
	% de LAS METAS DE LA EMPRESA	85,0%	15,0%	100,0%
	% de METAS COLABORADORES	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	85,0%	15,0%	100,0%

Figura 17. Las metas de la Empresa

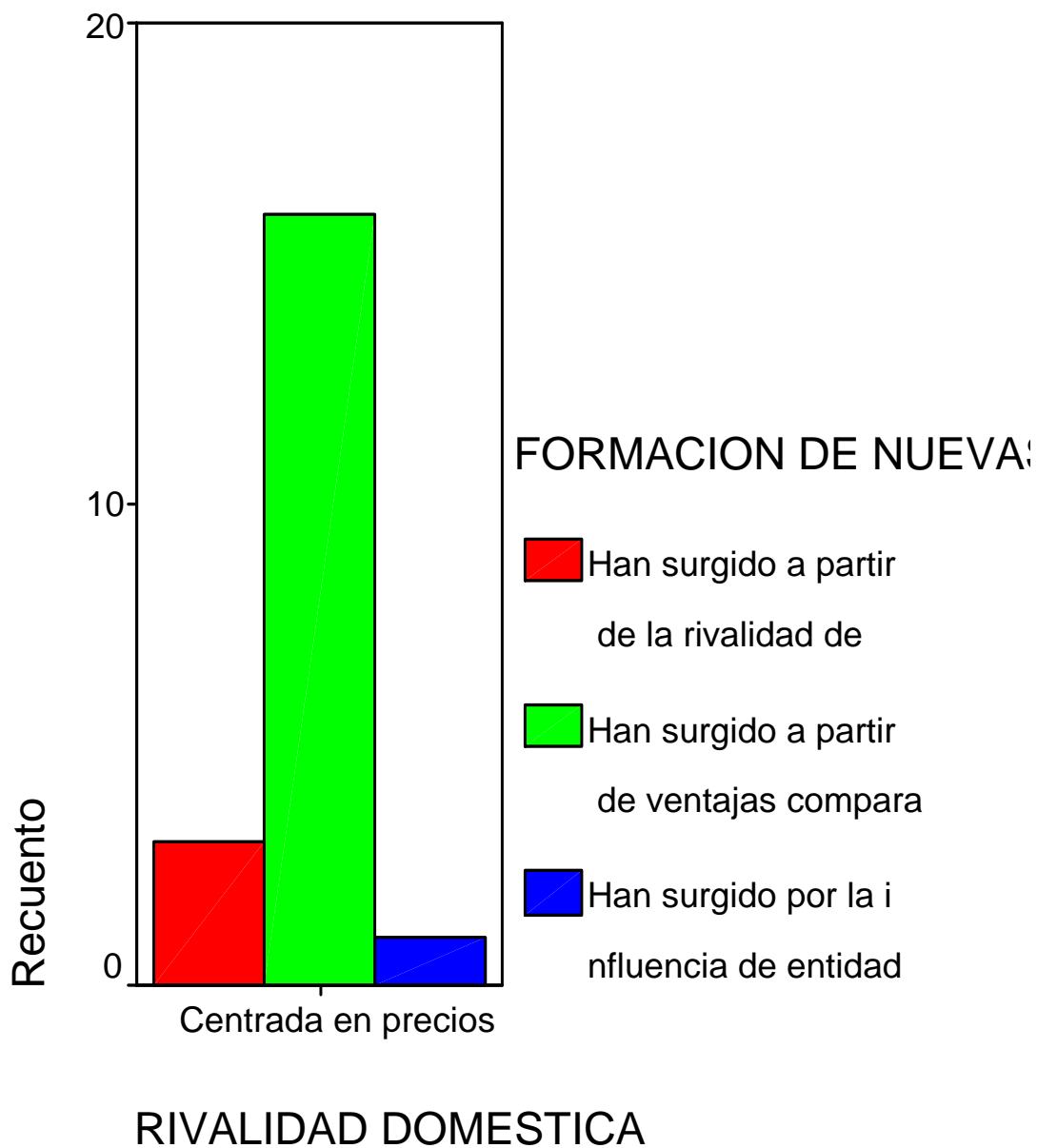


- **Rivalidad domestica por formación de nuevas empresa.** Debido a la rivalidad domestica que se presenta en el mercado panelero del Cauca y del Valle del Cauca. El 100 de las empresas estudiadas enuncian que su mercado que la rivalidad domestica está centrado en precios. Del 80% de ellas enuncian que la formación de nuevas empresas a surgen a partir de ventajas comparativas locales o regionales.

Tabla 16. Rivalidad domestica por formación de nuevas empresas

RIVALIDAD DOMESTICA		FORMACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS			
		Han surgido a partir de la rivalidad de los competidores	Han surgido a partir de ventajas comparativas locales o regionales	Han surgido por la influencia de entidades de educación, inv.	Total
Centrada en precios	Recuento	3	16	1	20
	% de RIVALIDAD DOMESTICA	15,0%	80,0%	5,0%	100,0%
	% de FORMACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	15,0%	80,0%	5,0%	100,0%
Total	Recuento	3	16	1	20
	% de RIVALIDAD DOMESTICA	15,0%	80,0%	5,0%	100,0%
	% de FORMACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	15,0%	80,0%	5,0%	100,0%

Figura 18. Rivalidad domestica por formación de nuevas empresas



4.2. MEDICIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADA A LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

4.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

- **Economías de escala por antigüedad de la empresa.** Las economías de escala han venido tomando mucha importancia en niveles de producción e infraestructura. Por consiguiente se les pregunto a las empresas de que tan importante era para sus empresas y demás en el mercado panelero.

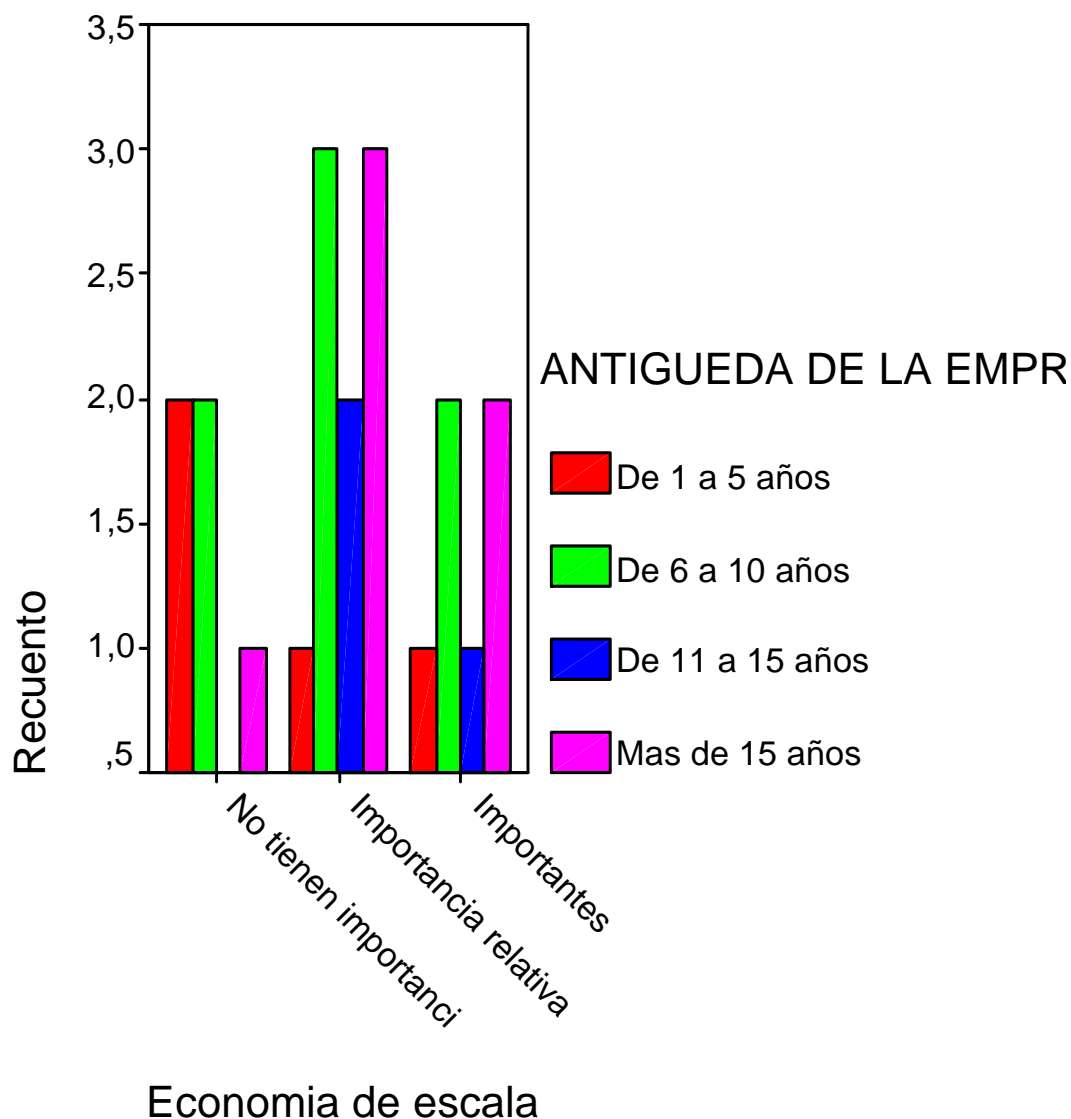
Resultante, el 45% del total de la empresas entrevistadas enuncian que la economía de escala tienen importancia relativa, donde la mayor representatividad esta en las empresas que tienen una antigüedad de más de 15 años en el mercado. Del total, el 30% de la empresas entrevistadas piensan que es importante en el sector, donde el 33.7% de ellas son empresas con antigüedad de más de 15 años en el mercado.

Tabla. 17. Economía de escala * antigüedad de la empresa

Tabla de contingencia Economía de escala * ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA

		ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Economía de escala No tienen importancia	Recuento	2	2	0	1	5
	% de Economía de escala	40,0%	40,0%	,0%	20,0%	100,0%
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	28,6%	,0%	16,7%	25,0%
	% del total	10,0%	10,0%	,0%	5,0%	25,0%
Importancia relativa	Recuento	1	3	2	3	9
	% de Economía de escala	11,1%	33,3%	22,2%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	42,9%	66,7%	50,0%	45,0%
	% del total	5,0%	15,0%	10,0%	15,0%	45,0%
Importantes	Recuento	1	2	1	2	6
	% de Economía de escala	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	33,3%	33,3%	30,0%
	% del total	5,0%	10,0%	5,0%	10,0%	30,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Economía de escala	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 19. Economía de escala * antigüedad de la empresa

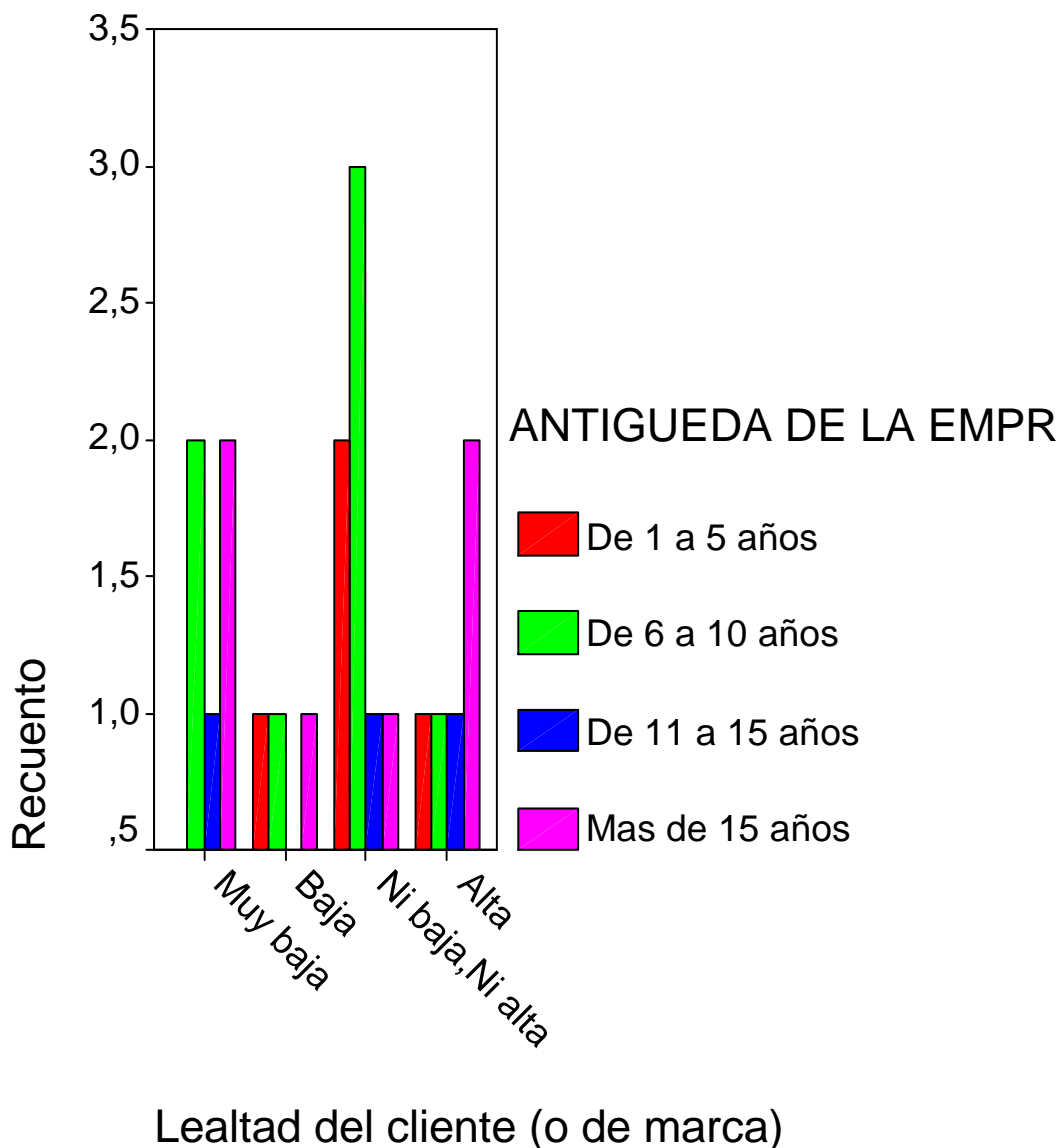


- Lealtad del cliente (o "de marca") por antigüedad de la empresa.** De acuerdo a la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de trapiches. Las empresas estudiadas enuncian que la lealtad de cliente que existe es ni baja ni alta, de igual existe una dispersión de opiniones donde el 25% de los entrevistados enuncia que la lealtad es alta, otro 25% enuncia que es baja.

Tabla 18. Lealtad del cliente (o de marca) * antigüedad de la empresa

		ANTIGUEDA DE LA EMPRESA				Total	
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años		
Lealtad de cliente (o de marca)	Muy baja	Recuento	0	2	1	2	5
		% de Lealtad de cliente (o de marca)	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	0,0%	28,6%	33,3%	33,3%	25,0%
		% del total	0,0%	10,0%	5,0%	10,0%	25,0%
Baja		Recuento	1	1	0	1	3
		% de Lealtad de cliente (o de marca)	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	14,3%	0,0%	16,7%	15,0%
		% del total	5,0%	5,0%	0,0%	5,0%	15,0%
Ni baja, Ni alta		Recuento	2	3	1	1	7
		% de Lealtad de cliente (o de marca)	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	42,9%	33,3%	16,7%	35,0%
		% del total	10,0%	15,0%	5,0%	5,0%	35,0%
Alta		Recuento	1	1	1	2	5
		% de Lealtad de cliente (o de marca)	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	14,3%	33,3%	33,3%	25,0%
		% del total	5,0%	5,0%	5,0%	10,0%	25,0%
Total		Recuento	4	7	3	6	20
		% de Lealtad de cliente (o de marca)	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 20. Lealtad del cliente (o de marca) * antigüedad de la empresa

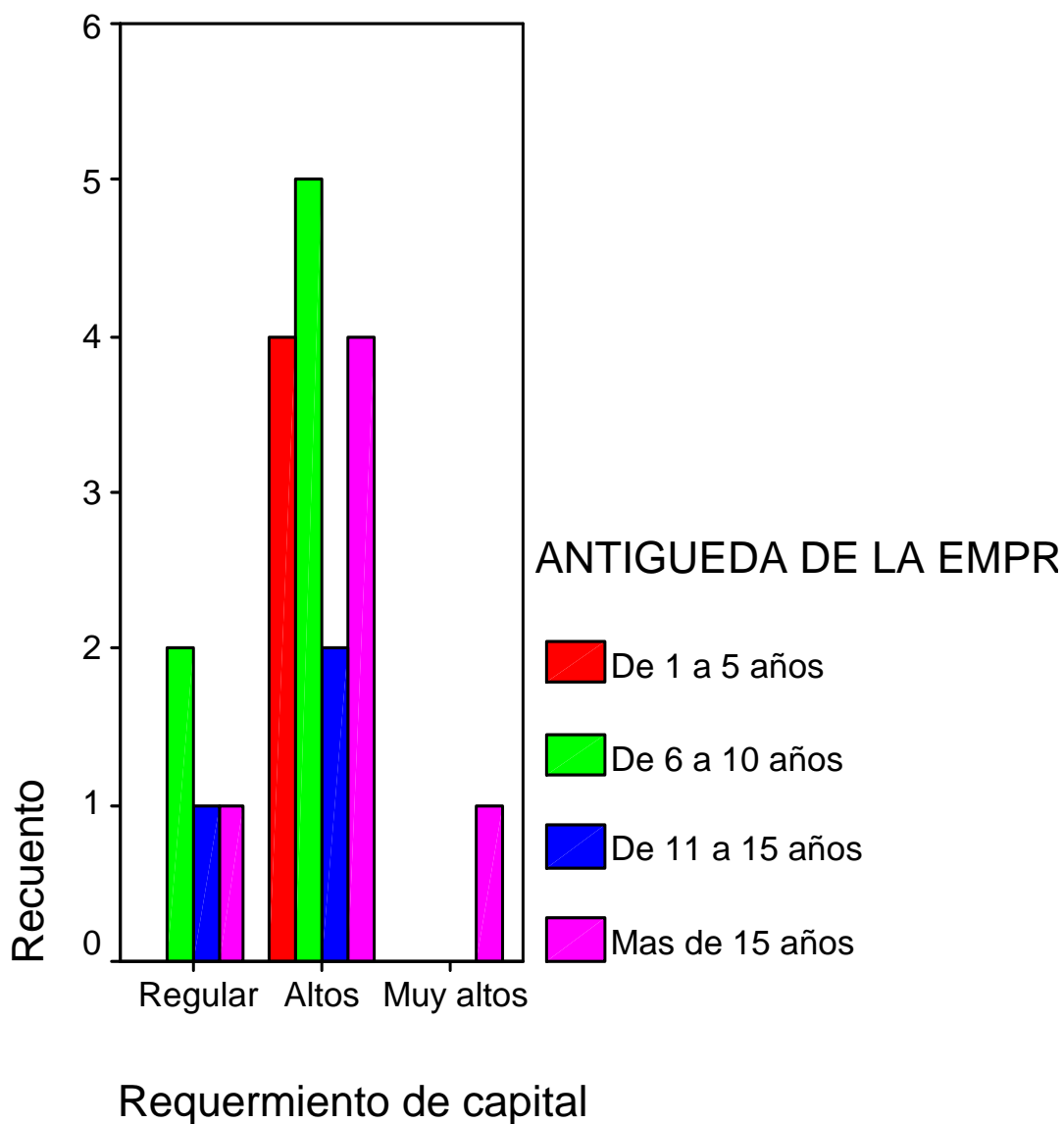


- **Requerimientos de capital por antigüedad de la empresa.** Evaluando la posibilidad de ingresos de nuevas empresas trapicheras en el mercado de Cauca y Valle del Cauca. El requerimiento de capital para fomentar estas es alto enuncian las empresas entrevistadas con el 75% del total. Donde el 60% de ellas tienen un promedio de antigüedad de 1 a 10 años en el mercado.

Tabla 19. Requerimiento de capital * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Más de 15 años	
Requerimiento Regular de capital	Recuento	0	2	1	1	4
	% de Requerimiento de capital	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	0,0%	28,6%	33,3%	16,7%	20,0%
	% del total	0,0%	10,0%	5,0%	5,0%	20,0%
Altos	Recuento	4	5	2	4	15
	% de Requerimiento de capital	26,7%	33,3%	13,3%	26,7%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	71,4%	66,7%	66,7%	75,0%
	% del total	20,0%	25,0%	10,0%	20,0%	75,0%
Muy altos	Recuento	0	0	0	1	1
	% de Requerimiento de capital	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	5,0%
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Requerimiento de capital	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

figura 21. Requerimiento de capital * antigüedad de la empresa

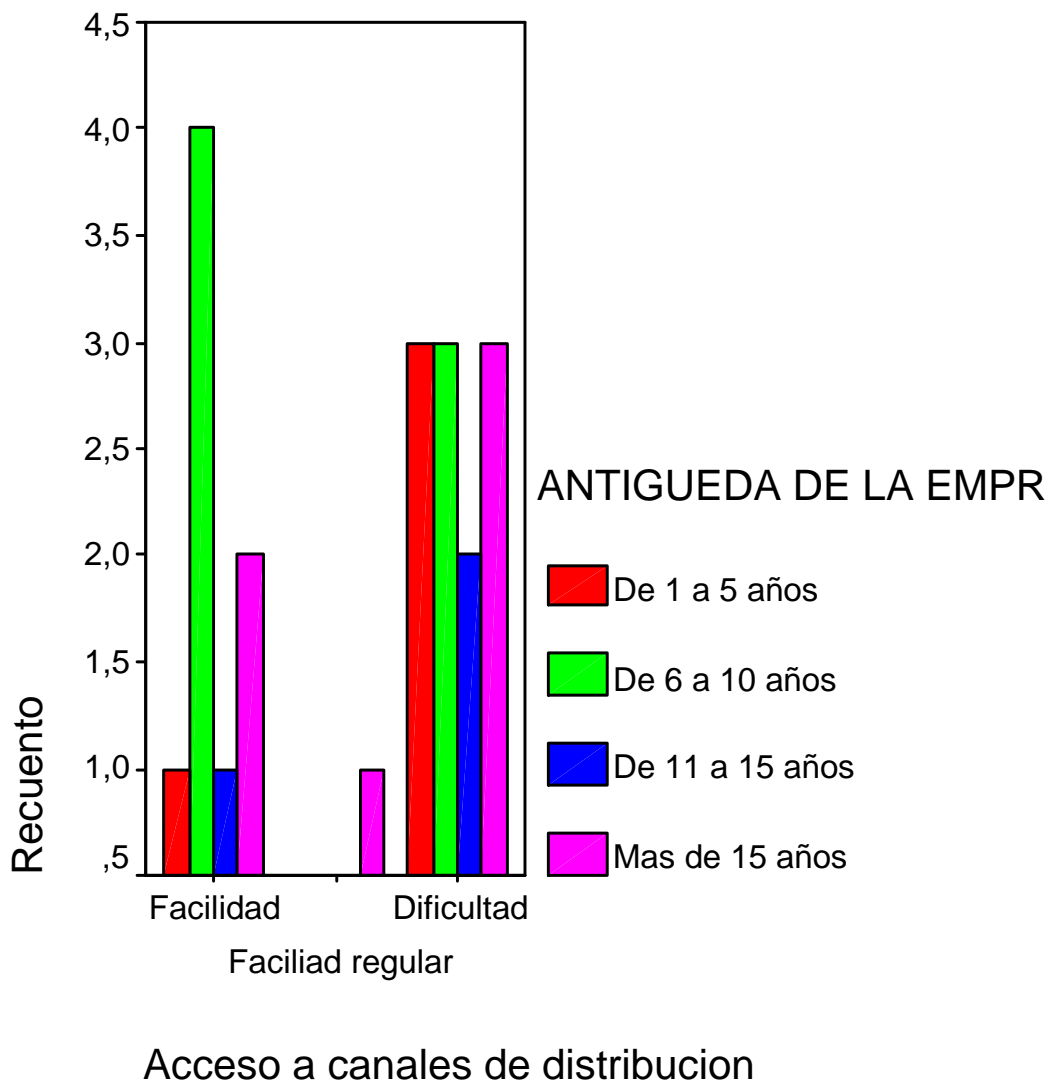


- Acceso a canales de distribución por antigüedad de la empresa.** Teniendo en cuenta la antigüedad de las empresas estudiadas, el acceso a los canales de distribución es dificultoso enuncian ellas con el 55% del total. Donde el 54.6% de ellas tienen menos de 10 años de antigüedad y el 45.4% de ellas tienen más de 11 años de antigüedad en el mercado.

Tabla 20. Acceso a canales de distribución * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 20 años	Más de 20 años	
Acceso a canales de distribución	Facilidad	1	4	1	2	8
	% de Acceso a canales de distribución	12,5%	50,0%	12,5%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	57,1%	33,3%	33,3%	100,0%
	% del total	5,0%	20,0%	5,0%	10,0%	40,0%
Dificultad	Recuento	0	0	0	1	1
	% de Acceso a canales de distribución	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	5,0%
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
Total	Recuento	3	3	2	3	11
	% de Acceso a canales de distribución	27,3%	27,3%	18,2%	27,3%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	75,0%	42,9%	66,7%	50,0%	55,0%
	% del total	15,0%	15,0%	10,0%	15,0%	55,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Acceso a canales de distribución	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

figura 22. Acceso a canales de distribución * antigüedad de la empresa

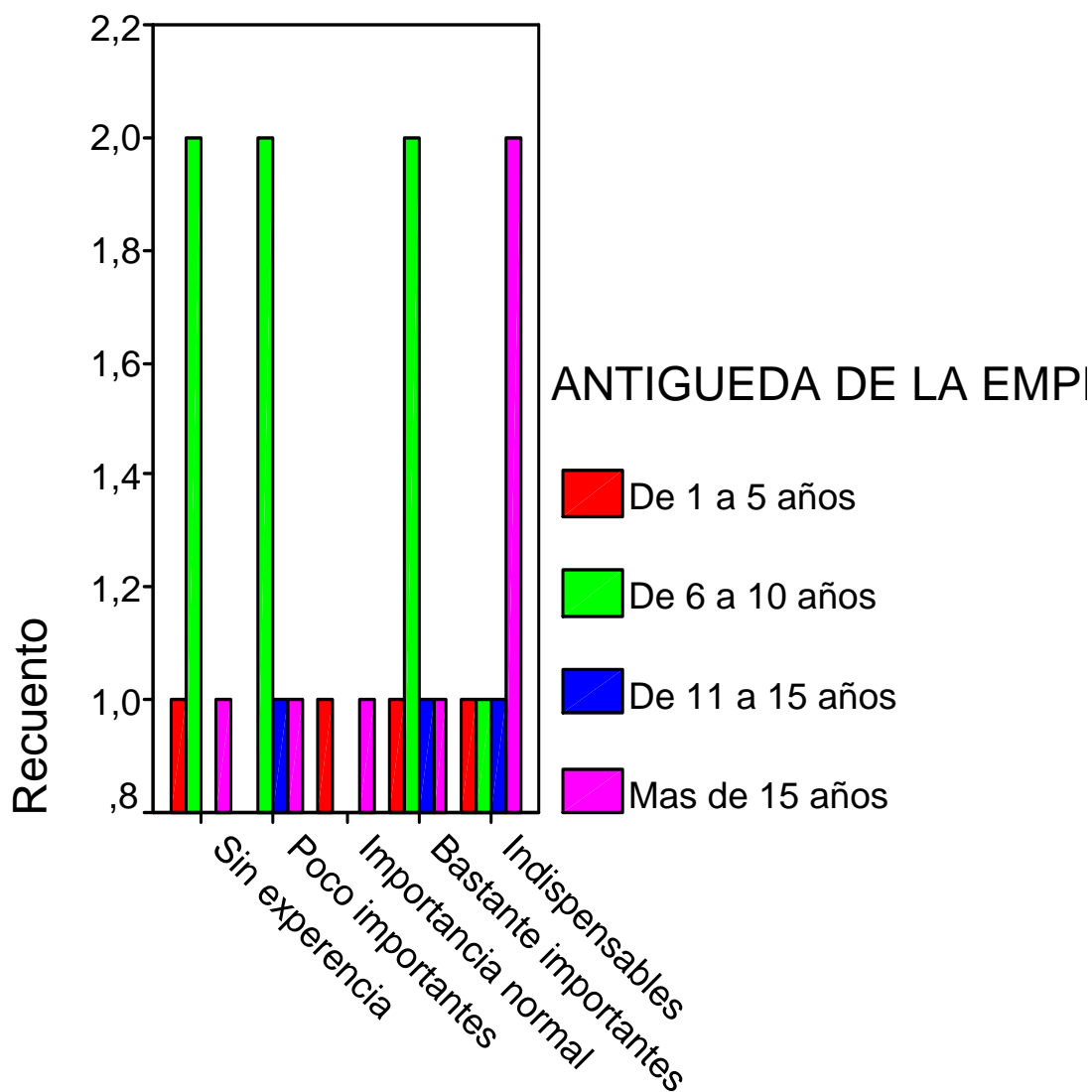


- **Experiencia y efectos de aprendizaje por antigüedad de la empresa.** Debido a los reflejos de resultados las empresas con el transcurrir del tiempo aprenden a valorar sus experiencias vividas, donde determinan decisiones, si se toman o no se toma alguna alternativa sobre algún proceso o suceso específico. Con este enfoque se pregunto a las empresas bajo estudio si los efectos de aprendizaje y la experiencia que nivel de importancia tienen para las empresas de ellos. El 60% del total enuncia que es importante, bastante importante e indispensable para sus empresas.

Tabla 21 Experiencia y efectos de aprendizaje * antigüedad de la empresa

			ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Experiencia Sin experiencia efectos de aprendizaje	Recuento		1	2	0	1	4
	% de Experiencia efectos de aprendizaje		25,0%	50,0%	,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD LA EMPRESA		25,0%	28,6%	,0%	16,7%	20,0%
	% del total		5,0%	10,0%	,0%	5,0%	20,0%
Poco importante:	Recuento		0	2	1	1	4
	% de Experiencia efectos de aprendizaje		,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD LA EMPRESA		,0%	28,6%	33,3%	16,7%	20,0%
	% del total		,0%	10,0%	5,0%	5,0%	20,0%
Importancia normal	Recuento		1	0	0	1	2
	% de Experiencia efectos de aprendizaje		50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD LA EMPRESA		25,0%	,0%	,0%	16,7%	10,0%
	% del total		5,0%	,0%	,0%	5,0%	10,0%
Bastante importante	Recuento		1	2	1	1	5
	% de Experiencia efectos de aprendizaje		20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD LA EMPRESA		25,0%	28,6%	33,3%	16,7%	25,0%
	% del total		5,0%	10,0%	5,0%	5,0%	25,0%
Indispensables	Recuento		1	1	1	2	5
	% de Experiencia efectos de aprendizaje		20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD LA EMPRESA		25,0%	14,3%	33,3%	33,3%	25,0%
	% del total		5,0%	5,0%	5,0%	10,0%	25,0%
Total	Recuento		4	7	3	6	20
	% de Experiencia efectos de aprendizaje		20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD LA EMPRESA		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total		20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 23. Experiencia y efectos de aprendizaje * antigüedad de la empresa



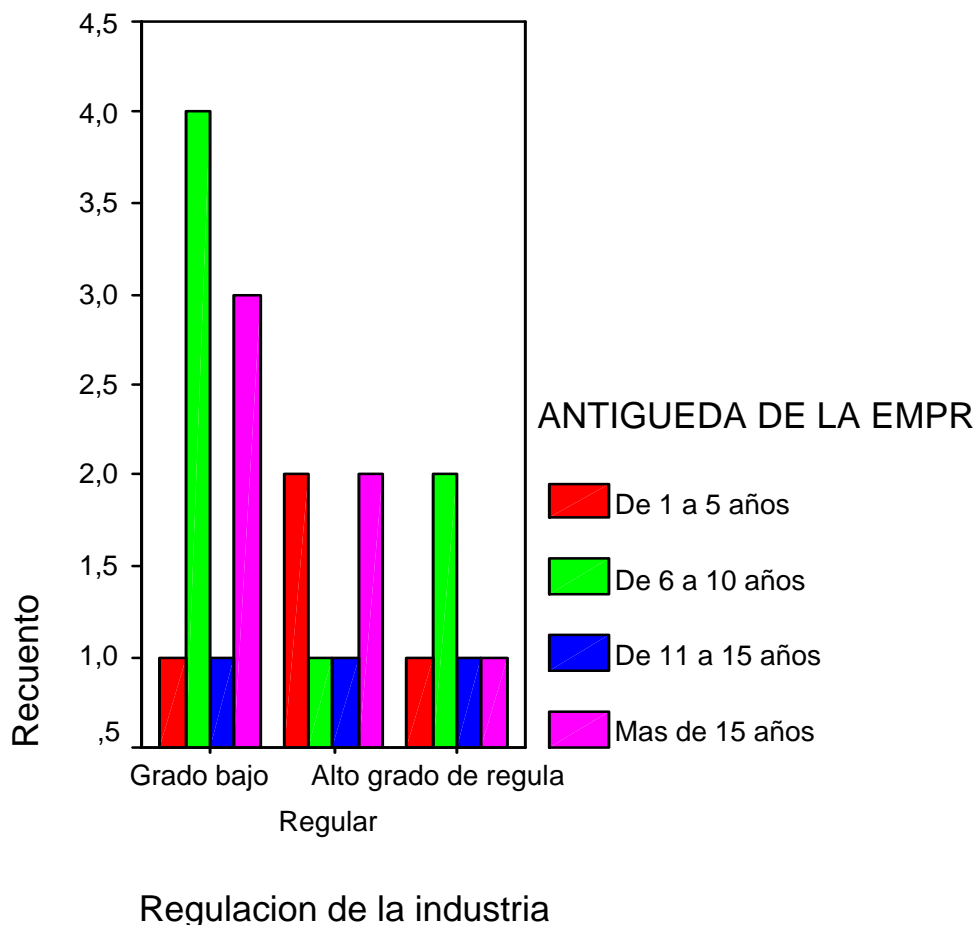
Experiencia y efectos de aprendizaje

- **Regulación de la industria por antigüedad de la empresa.** Del total de las empresas estudiadas el 75% piensan que la regulación de la industria es bajo y regular, Donde el 40% tienen menos de 10 años de antigüedad en el mercado y el 60% tienen más de 11 años de antigüedad en el mercado.

Tabla 22. Regulación de la industria * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total	
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 20 años	Más de 20 años		
Regulación de la industria	Grado bajo	Recuento	1	4	1	3	9
		% de Regulación de la industria	11,1%	44,4%	11,1%	33,3%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	57,1%	33,3%	50,0%	15,0%
		% del total	5,0%	20,0%	5,0%	5,0%	15,0%
Regular		Recuento	2	1	1	2	6
		% de Regulación de la industria	33,3%	6,7%	6,7%	33,3%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	4,3%	33,3%	33,3%	30,0%
		% del total	10,0%	5,0%	5,0%	10,0%	30,0%
Alto grado de		Recuento	1	2	1	1	5
		% de Regulación de la industria	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	33,3%	6,7%	25,0%
		% del total	5,0%	10,0%	5,0%	5,0%	25,0%
Total		Recuento	4	7	3	6	20
		% de Regulación de la industria	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura. 24. Regulación de la industria * antigüedad de la empresa



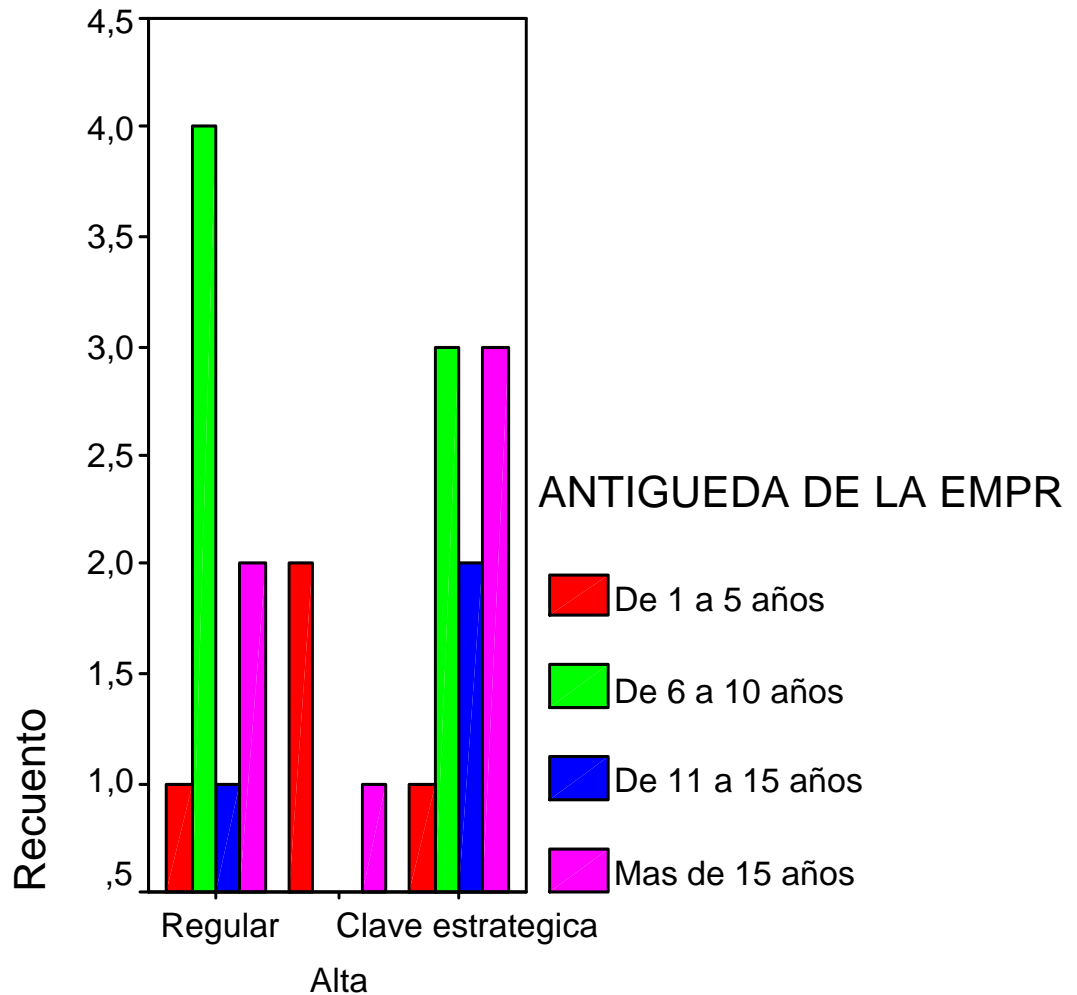
- Diferenciación de producto por antigüedad de la empresa.** Cuando se piensa en amenaza de entrada se debe tener en cuenta la variable de diferenciación donde esta ayuda y marca pautas en los objetivos. Por consiguiente se pregunto que tan importantes es esta variable para penetración de nuevas de nuevas.

Del total, el 45% de las empresas estudiadas enuncias que la diferenciación es una clave estratégica. Donde el 55.7% de ellas tiene mas de 11 años en el mercado. Cabe recalcar que existe un alto porcentaje de percepción que la diferenciación del producto es regular con 40% del total de las empresas entrevistadas.

Tabla 23 Diferenciación de producto * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 20 años	Más de 20 años	
Diferenciación Regular de producto	Recuento	1	4	1	2	8
	% de Diferenciación de producto	12,5%	50,0%	12,5%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	57,1%	33,3%	33,3%	100,0%
	% del total	5,0%	20,0%	5,0%	10,0%	40,0%
Alta	Recuento	2	0	0	1	3
	% de Diferenciación de producto	66,7%	,0%	,0%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	,0%	,0%	16,7%	15,0%
	% del total	10,0%	,0%	,0%	5,0%	15,0%
Clave estratégica	Recuento	1	3	2	3	9
	% de Diferenciación de producto	11,1%	33,3%	22,2%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	42,9%	36,7%	50,0%	115,0%
	% del total	5,0%	15,0%	10,0%	15,0%	45,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Diferenciación de producto	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 25. Diferenciación de producto * antigüedad de la empresa



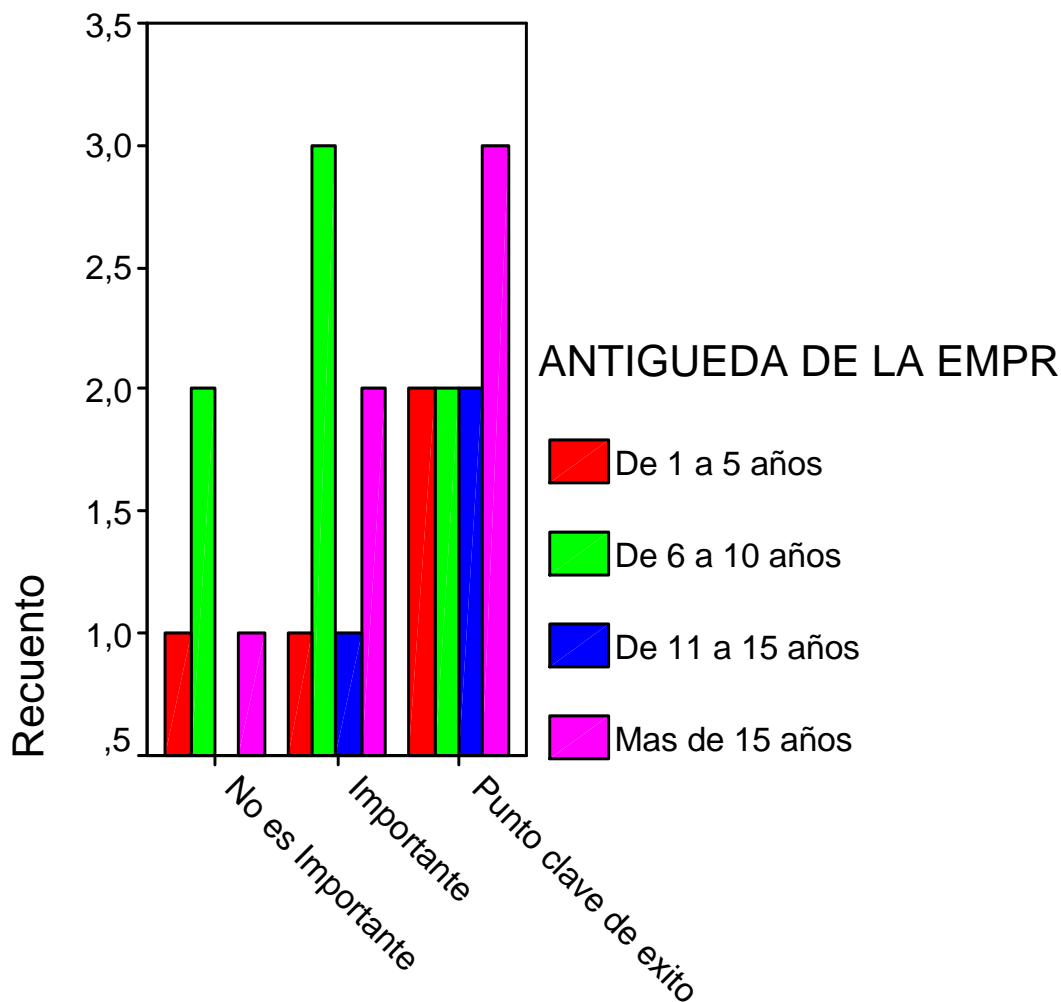
Diferenciación de producto

- **Acceso a la tecnología por antigüedad de la empresa.** En la etapa de introducción de una empresa o producto al mercado el acceso a la tecnología es una variable de mucho cuidado para tener en cuenta. Para identificar el nivel de importancia de la misma se pregunto a las empresas bajo estudio. Donde estas respondieron que era un punto clave de éxito (45%) y era importante en la introducción y todo el proceso (35%)

Tabla 24. Acceso a la tecnología * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Más de 15 años	
Acceso : No es Importante	Recuento	1	2	0	1	4
	% de Acceso a tecnología	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	0,0%	16,7%	20,0%
	% del total	5,0%	10,0%	0,0%	5,0%	20,0%
Importante	Recuento	1	3	1	2	7
	% de Acceso a tecnología	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	42,9%	33,3%	33,3%	35,0%
	% del total	5,0%	15,0%	5,0%	10,0%	35,0%
Punto clave	Recuento	2	2	2	3	9
	% de Acceso a tecnología	22,2%	22,2%	22,2%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	28,6%	6,7%	50,0%	15,0%
	% del total	10,0%	10,0%	10,0%	15,0%	45,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Acceso a tecnología	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 26. Acceso a la tecnología * antigüedad de la empresa



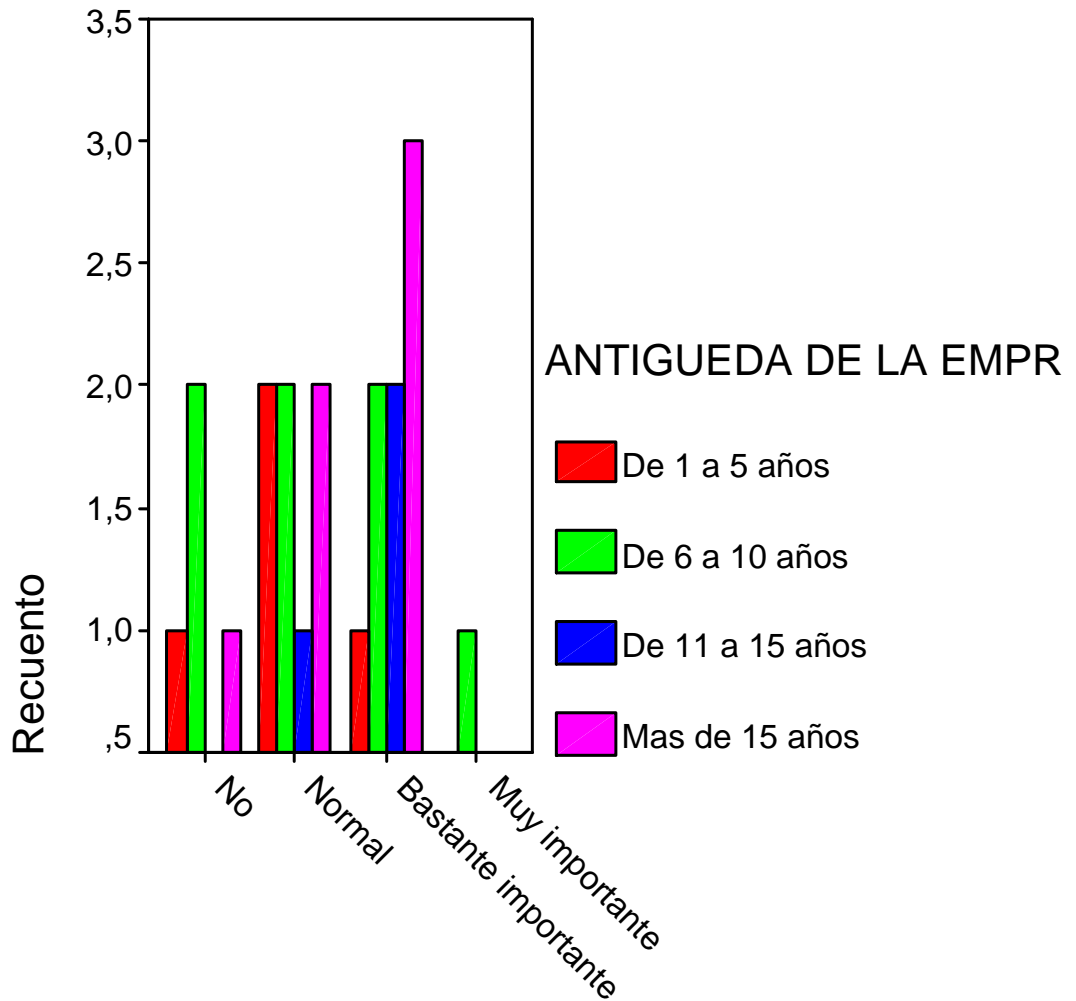
Acceso a la tecnología

- Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala por antigüedad de la empresa.** La ventaja en costos sin tener en cuenta la escala, es una variable que mide la capacidad y costos de producción de producto específico. El 40% de las empresas estudiadas enuncian que Bastante Importante tener conocimiento de esta variable, donde el 62.5% de ellas tienen más de 11 años en el mercado. El 35% del total piensan que es normal esta ventaja, donde el 57.2% de ellas tienen menos de 10 años de antigüedad en el mercado.

Tabla 25. Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala	Recuento	1	2	0	1	4
	% de Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	,0%	16,7%	20,0%
	% del total	5,0%	10,0%	,0%	5,0%	20,0%
Normal	Recuento	2	2	1	2	7
	% de Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	28,6%	33,3%	33,3%	35,0%
	% del total	10,0%	10,0%	5,0%	10,0%	35,0%
Bastante importante	Recuento	1	2	2	3	8
	% de Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala	12,5%	25,0%	25,0%	37,5%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	66,7%	50,0%	40,0%
	% del total	5,0%	10,0%	10,0%	15,0%	40,0%
Muy importante	Recuento	0	1	0	0	1
	% de Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	14,3%	,0%	,0%	5,0%
	% del total	,0%	5,0%	,0%	,0%	5,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Grafico 27. Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala * antigüedad de la empresa



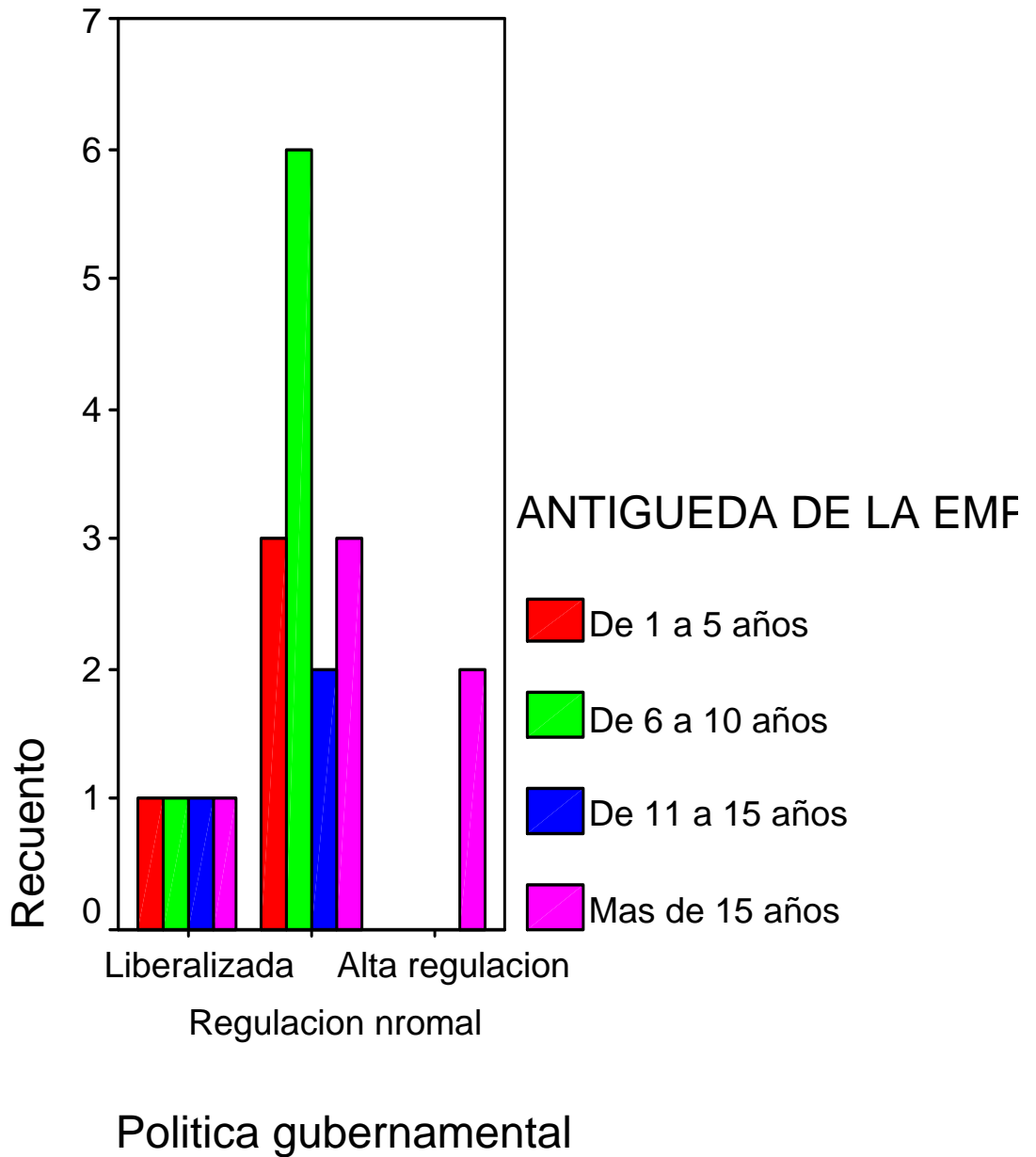
Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala

- **Política gubernamental por antigüedad de la empresa.** Debido a los requisitos que se deben desarrollar y tener en cuenta para fomentar una empresa, y especialmente para este caso. La política gubernamental que rige en este sector tienen una regulación normal enuncian las empresa entrevistas con el 70% del total, esta respuesta marca la moda de esta variable.

Tabla 26. Política gubernamental * antigüedad de la empresa

			ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Más de 15 años	
Política gubernamental Liberalizada	Recuento		1	1	1	1	4
	% de Política gubernamental		25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA		25,0%	14,3%	33,3%	16,7%	20,0%
	% del total		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	20,0%
Regulación moderada	Recuento		3	6	2	3	14
	% de Política gubernamental		21,4%	42,9%	14,3%	21,4%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA		75,0%	85,7%	66,7%	50,0%	70,0%
	% del total		15,0%	30,0%	10,0%	15,0%	70,0%
Alta regulación	Recuento		0	0	0	2	2
	% de Política gubernamental		0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA		0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	10,0%
	% del total		0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	10,0%
Total	Recuento		4	7	3	6	20
	% de Política gubernamental		20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total		20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 28. Política gubernamental * antigüedad de la empresa



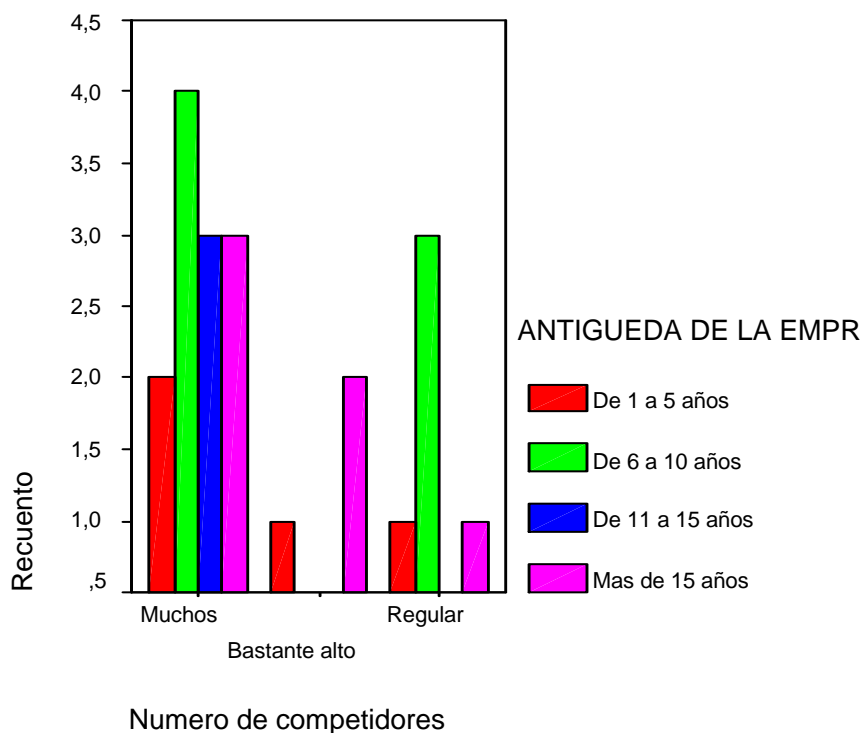
4.2.2. Rivalidad entre competidores de la industria.

- **Número de competidores por antigüedad de la empresa.** De acuerdo a las opiniones expresadas por las empresas entrevistadas, el 60% piensan que el número de competidores que hay en el mercado son muchos. Seguido del 25% que piensan que el número de competidores en el mercado es regular. Esta información con lleva a definir que las percepción que tienen las empresas es que se encuentran en un ambiente de competencia alto entre ellas.

Tabla 27. Numero de competidores * antigüedad de la empresa

			ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Numero de competidores	Muchos	Recuento	2	4	3	3	12
		% de Numero de competidores	16,7%	33,3%	25,0%	25,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	57,1%	100,0%	50,0%	60,0%
		% del total	10,0%	20,0%	15,0%	15,0%	60,0%
	Bastante al	Recuento	1	0	0	2	3
		% de Numero de competidores	33,3%	,0%	,0%	66,7%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	,0%	,0%	33,3%	15,0%
		% del total	5,0%	,0%	,0%	10,0%	15,0%
	Regular	Recuento	1	3	0	1	5
		% de Numero de competidores	20,0%	60,0%	,0%	20,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	42,9%	,0%	16,7%	25,0%
		% del total	5,0%	15,0%	,0%	5,0%	25,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
	% de Numero de competidores	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura 29. Numero de competidores * antigüedad de la empresa



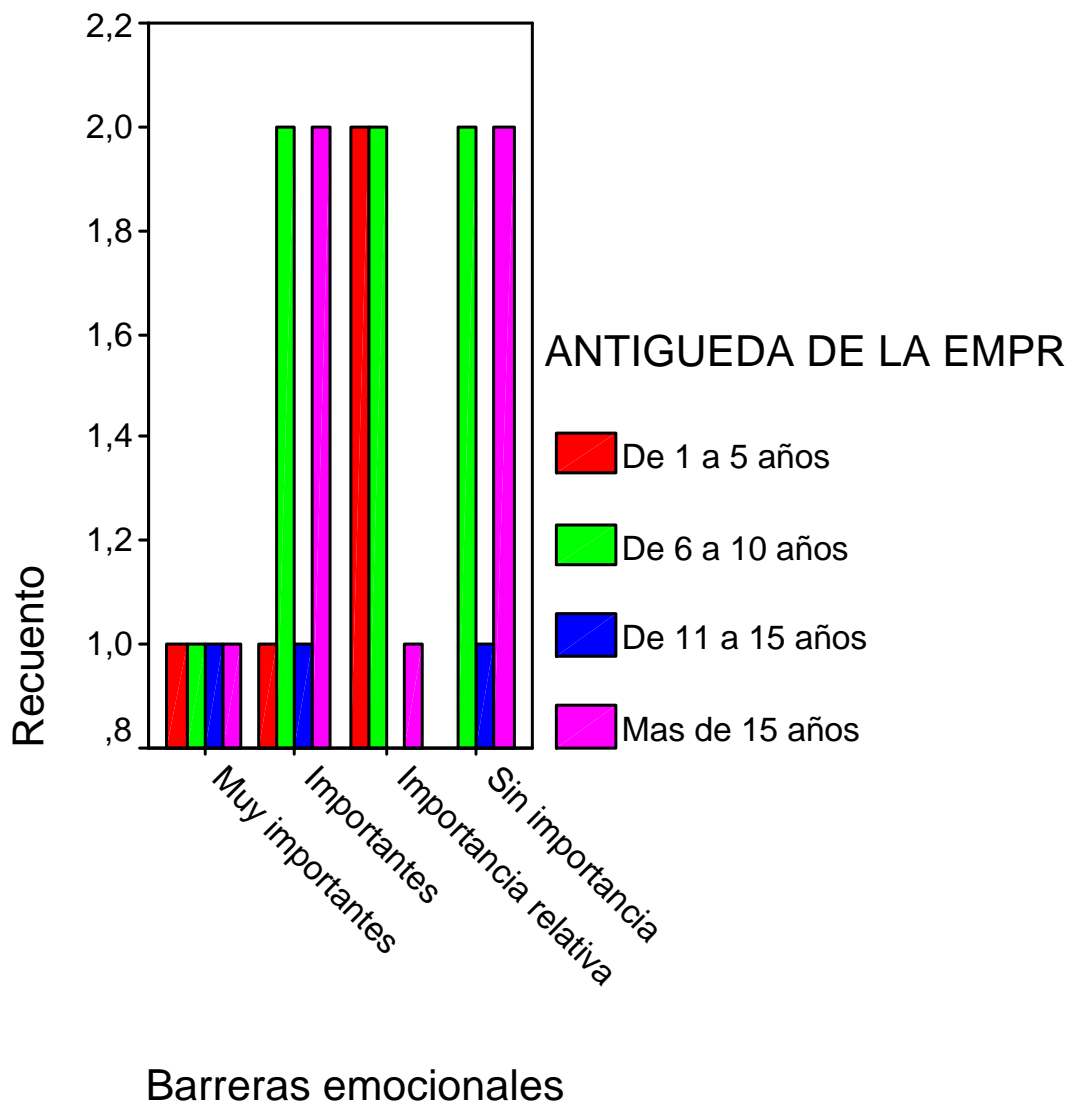
- **Barreras emocionales por antigüedad de la empresa.** Las barreras emocionales a la salida se suelen dar en empresas familiares de tamaño reducido, dónde a pesar de que los resultados no son los esperados, existe un grado muy alto de resistencia a abandonar la actividad de la empresa, principalmente por motivos emocionales.

Continuando con el modelo de competitividad de Michael Porter. Se puede observar que no solo las barreras económicas son las únicas que se encuentra en el mercado, por consiguiente el 30% de las empresas entrevistas piensan que las barreras emocionales son importantes, para tener en cuenta a la hora de medir la rivalidad y la competencia del mercado, e 50% de las empresas entrevistas piensan que las barreras emocionales tienen una importancia relativa y a veces sin importancia.

Tabla 28. Barreras emocionales * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total		
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años			
Barreras emocionales	Muy importantes	Recuento	1	1	1	1	4	
		% de Barreras emocionales	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	14,3%	33,3%	16,7%	20,0%	
		% del total	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	20,0%	
		Importantes	Recuento	1	2	1	2	6
		% de Barreras emocionales	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%	100,0%	
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	33,3%	33,3%	30,0%	
		% del total	5,0%	10,0%	5,0%	10,0%	30,0%	
		Importancia relativa	Recuento	2	2	0	1	5
		% de Barreras emocionales	40,0%	40,0%	,0%	20,0%	100,0%	
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	28,6%	,0%	16,7%	25,0%	
		% del total	10,0%	10,0%	,0%	5,0%	25,0%	
	Sin importancia	Recuento	0	2	1	2	5	
	% de Barreras emocionales	,0%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%		
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	28,6%	33,3%	33,3%	25,0%		
	% del total	,0%	10,0%	5,0%	10,0%	25,0%		
Total		Recuento	4	7	3	6	20	
		% de Barreras emocionales	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura 31. Barreras emocionales * antigüedad de la empresa

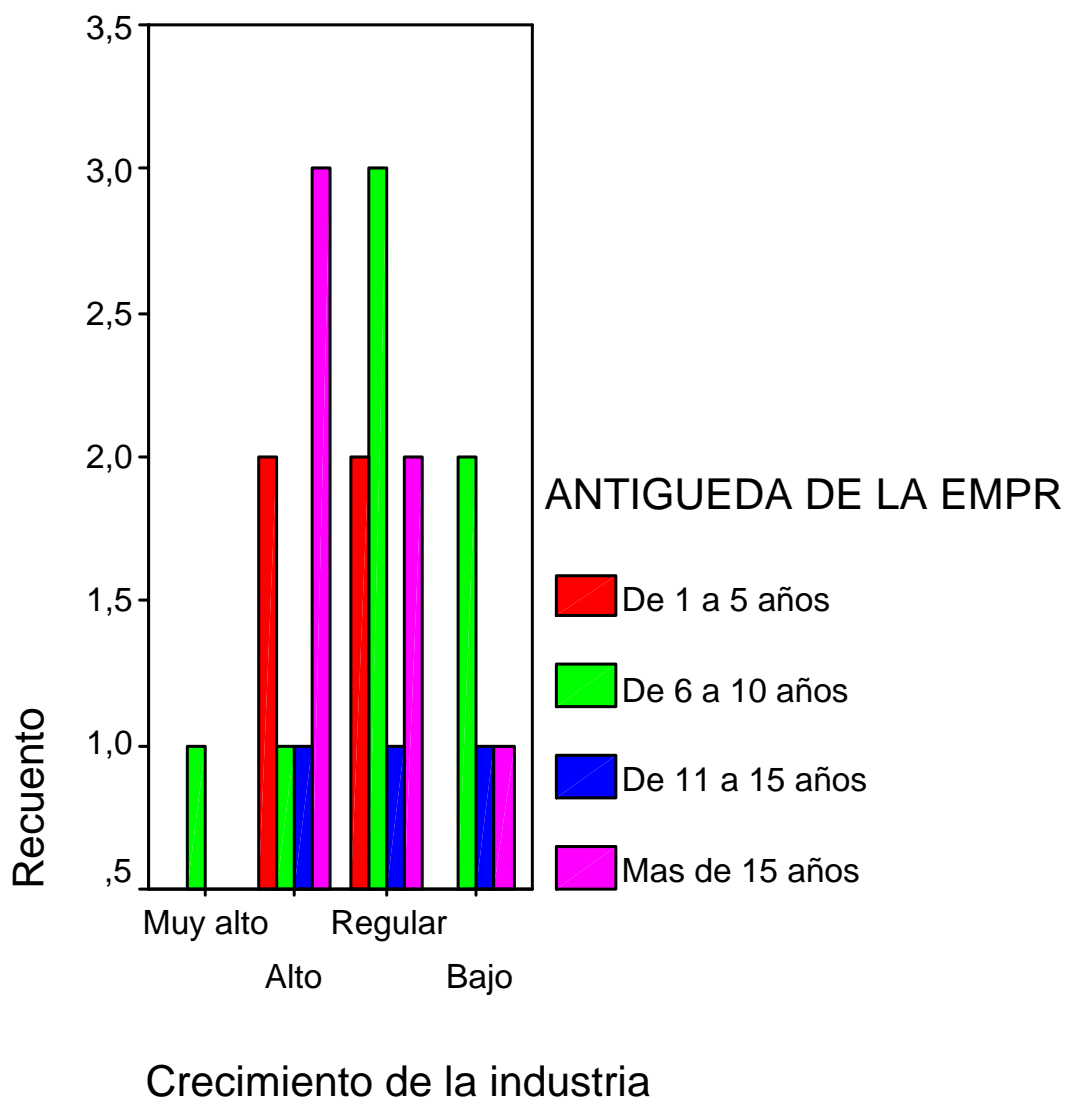


- **Crecimiento de la industria por antigüedad de la empresa.** La percepción que tienen las empresas entrevistadas sobre el crecimiento de la industria en el mercado (Cauca y Valle del Cauca) se encuentra divididas en crecimiento alto y crecimiento regular, con el 40% y 35% correspondientemente enuncian las empresas entrevistadas. Donde el crecimiento alto se destaca las empresas que tienen de 1 a 10 años en el mercado de panelero.

Tabla 29. Crecimiento de la industria * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total	
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años		
Crecimiento de la industria	Muy alto	Recuento	0	1	0	0	1
		% de Crecimiento de la industria	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	14,3%	,0%	,0%	5,0%
		% del total	,0%	5,0%	,0%	,0%	5,0%
	Alto	Recuento	2	1	1	3	7
		% de Crecimiento de la industria	28,6%	14,3%	14,3%	42,9%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	14,3%	33,3%	50,0%	35,0%
		% del total	10,0%	5,0%	5,0%	15,0%	35,0%
	Regular	Recuento	2	3	1	2	8
		% de Crecimiento de la industria	25,0%	37,5%	12,5%	25,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	42,9%	33,3%	33,3%	40,0%
		% del total	10,0%	15,0%	5,0%	10,0%	40,0%
Bajo	Recuento	0	2	1	1	4	
	% de Crecimiento de la industria	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	28,6%	33,3%	16,7%	20,0%	
	% del total	,0%	10,0%	5,0%	5,0%	20,0%	
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
	% de Crecimiento de la industria	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Grafico 31. Crecimiento de la industria * antigüedad de la empresa

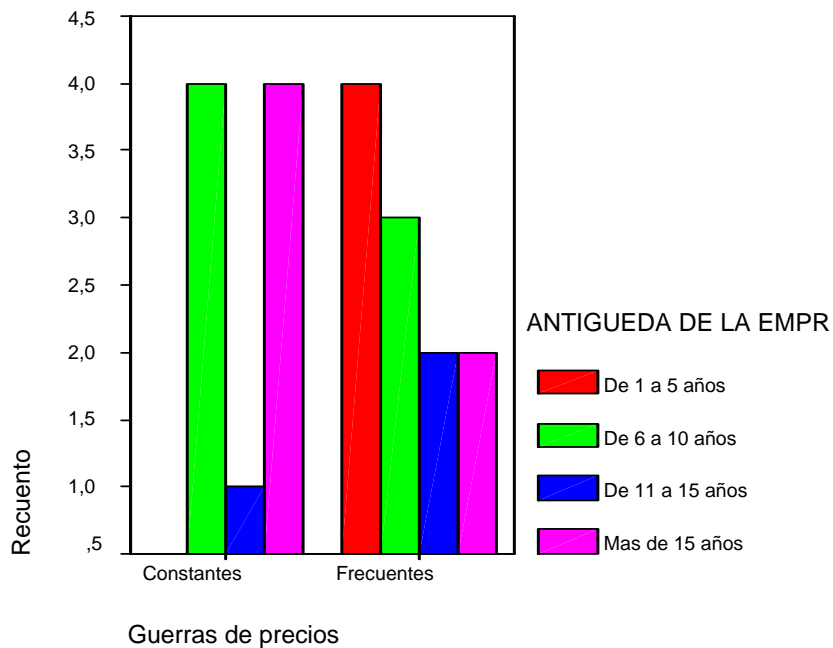


- **Guerras de precios por antigüedad de la empresa.** Existen dos enfoques entre las empresas entrevistadas, donde comparten posiciones iguales, donde enuncian que la guerra de precios en el mercado es constante con el 45% y frecuente con el otro 55% del total de las empresas entrevistadas. Estas dos percepciones nos indican que la guerra de precios es persistente y habitual en el mercado de trapichero del Cauca y Valle del Cauca.

Tabla 30. Guerras de precios * antigüedad de la empresa

			ANTIGUEDA DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Guerras de precios	Constantes	Recuento	0	4	1	4	9
		% de Guerras de precios	,0%	44,4%	11,1%	44,4%	100,0%
		% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	,0%	57,1%	33,3%	66,7%	45,0%
		% del total	,0%	20,0%	5,0%	20,0%	45,0%
	Frecuentes	Recuento	4	3	2	2	11
		% de Guerras de precios	36,4%	27,3%	18,2%	18,2%	100,0%
		% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	100,0%	42,9%	66,7%	33,3%	55,0%
		% del total	20,0%	15,0%	10,0%	10,0%	55,0%
	Total	Recuento	4	7	3	6	20
% de Guerras de precios		20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% del total		20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura 32. Guerras de precios * antigüedad de la empresa

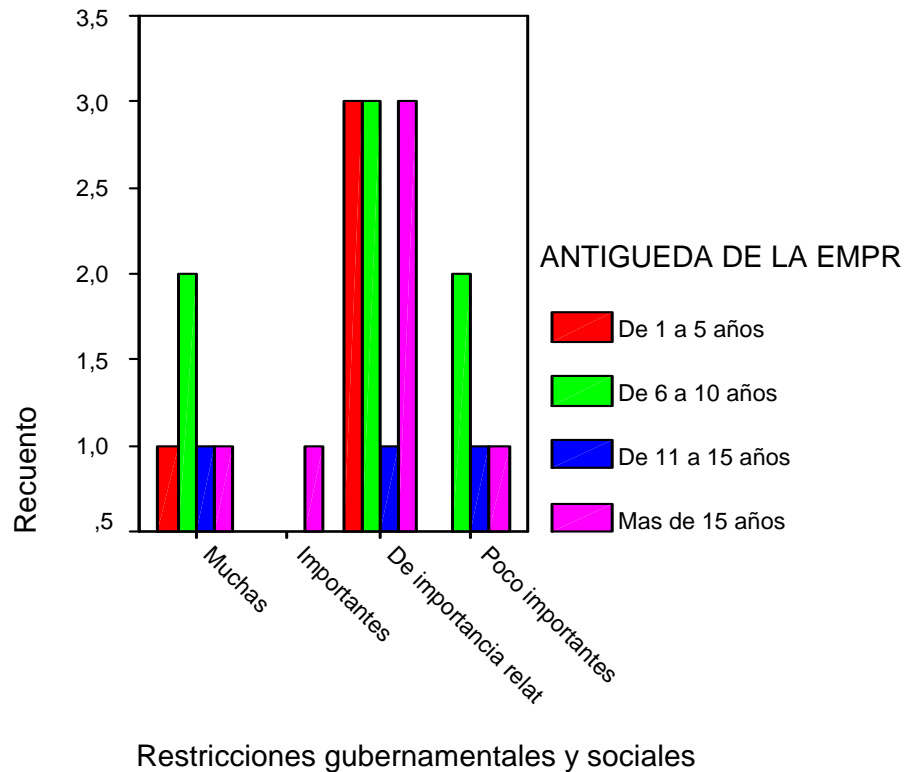


- **Restricciones gubernamentales y sociales por antigüedad de la empresa.** En muchos sectores (de servicio público sobretodo), existe una fuerte regulación gubernamental que dificulta el abandono de ciertas actividades por parte de las empresas. Las restricciones gubernamentales y sociales que rigen en el mercado presentan una importancia relativa entre las empresas paneleras entrevistadas con el 50%, a esto se le agrega que el 25% del total piensan que son muchas restricciones.

Tabla 31. Restricciones gubernamentales y sociales * antigüedad de la empresa

			ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Restricciones gubernamentales y sociales	Muchas	Recuento	1	2	1	1	5
		% de Restricciones gubernamentales y sociales	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	33,3%	16,7%	25,0%
		% del total	5,0%	10,0%	5,0%	5,0%	25,0%
	Importantes	Recuento	0	0	0	1	1
		% de Restricciones gubernamentales y sociales	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	,0%	,0%	,0%	16,7%	5,0%
		% del total	,0%	,0%	,0%	5,0%	5,0%
	De importancia relativa	Recuento	3	3	1	3	10
		% de Restricciones gubernamentales y sociales	30,0%	30,0%	10,0%	30,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	75,0%	42,9%	33,3%	50,0%	50,0%
		% del total	15,0%	15,0%	5,0%	15,0%	50,0%
Poco importantes	Recuento	0	2	1	1	4	
	% de Restricciones gubernamentales y sociales	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	,0%	28,6%	33,3%	16,7%	20,0%	
	% del total	,0%	10,0%	5,0%	5,0%	20,0%	
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
	% de Restricciones gubernamentales y sociales	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura. 33. Restricciones gubernamentales y sociales * antigüedad de la empresa



- **Costos de salida por antigüedad de la empresa.** Teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto y de las empresas el costo de salida es un factor importante para tener un balance de costos. De esta forma se indaga sobre el presupuesto del costo de salida y cuanto es su valor aproximado. “Si los costes de salida de una industria son altos, los competidores tendrán muchas más reticencias a abandonar”

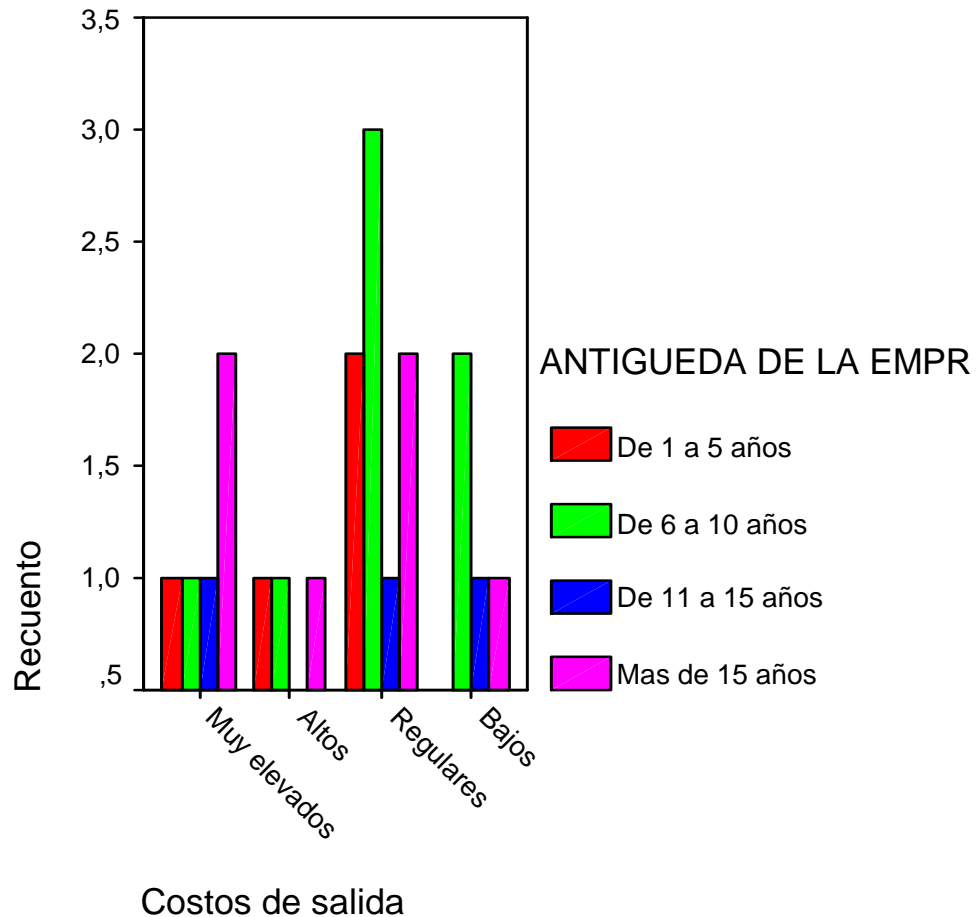
El 40% de las empresas entrevistadas exponen que los costos de salida son regulares. Donde el 62.5% de ellas tienen entre 1 y 10 años de antigüedad en el mercad.

El 35% de las empresas entrevistadas exponen que los costos de salida son altos y muy elevados.

Tabla 32. Costos de salida * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Costos Muy elevados de salida	Recuento	1	1	1	2	5
	% de Costos de salida	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	14,3%	33,3%	33,3%	25,0%
	% del total	5,0%	5,0%	5,0%	10,0%	25,0%
Altos	Recuento	1	1	0	1	3
	% de Costos de salida	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	14,3%	,0%	16,7%	15,0%
	% del total	5,0%	5,0%	,0%	5,0%	15,0%
Regulares	Recuento	2	3	1	2	8
	% de Costos de salida	25,0%	37,5%	12,5%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	42,9%	33,3%	33,3%	40,0%
	% del total	10,0%	15,0%	5,0%	10,0%	40,0%
Bajos	Recuento	0	2	1	1	4
	% de Costos de salida	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	28,6%	33,3%	16,7%	20,0%
	% del total	,0%	10,0%	5,0%	5,0%	20,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Costos de salida	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 34. Costos de salida * antigüedad de la empresa



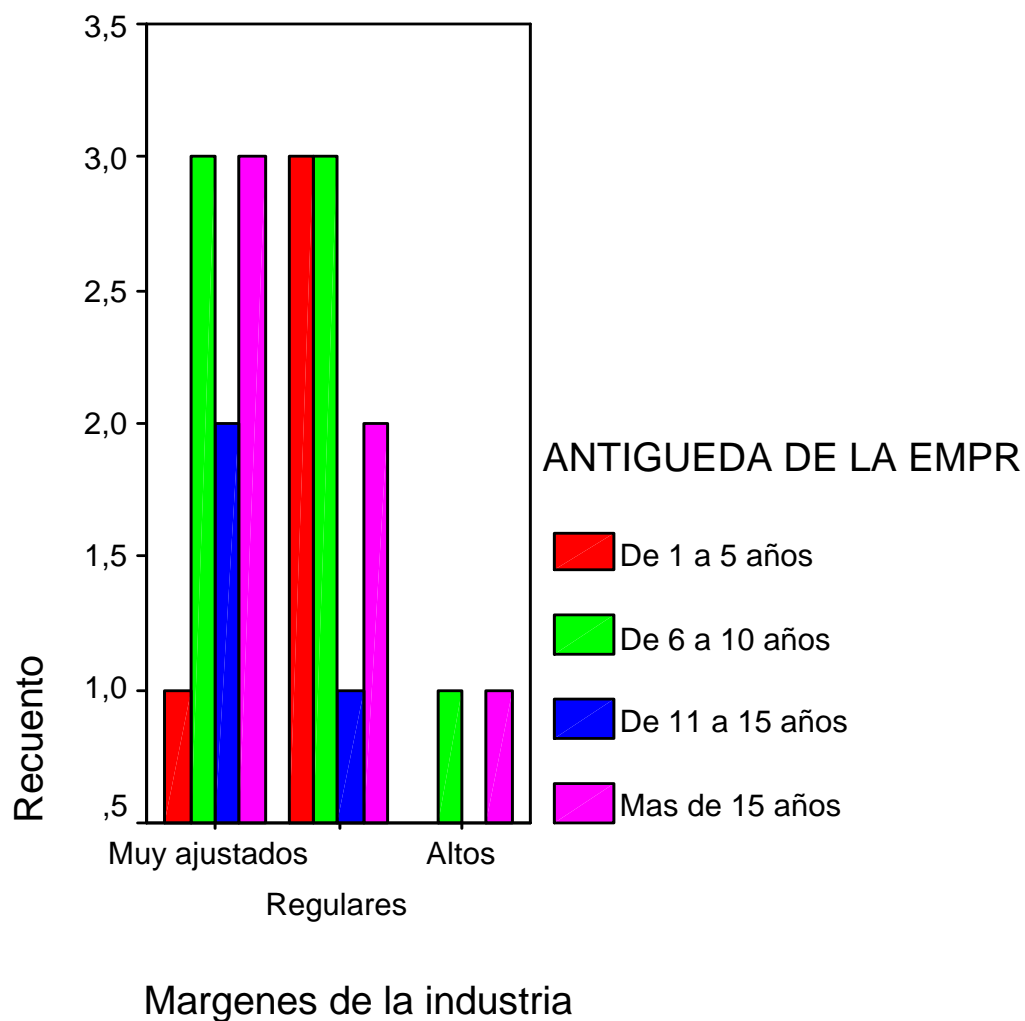
- Márgenes de la industria por antigüedad de la empresa.** En el sector de las empresas paneleras se encuentra que están cumpliendo con este trabajo a toda cabalidad de producción de la misma, donde cada una genera de una u otra forma ingresos. De esta forma se indaga sobre el nivel de los márgenes que existe o habitúa en el mercado. Del total, el 45% de las empresas entrevistadas enuncian que los márgenes de la industria son regulares, donde se destacan las empresas mayores de 11 años de antigüedad en el mercado.

De igual forma existe otro grupo con el 45% que enuncian que los márgenes son muy ajustados y el 10% que son altos.

Tabla 33. Márgenes de la industria * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Más de 15 años	
Margenes Muy bajos de la industria	Recuento	1	3	2	3	9
	% de Margen de la industria	11,1%	33,3%	22,2%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	42,9%	66,7%	50,0%	45,0%
	% del total	5,0%	15,0%	10,0%	15,0%	45,0%
Regulares	Recuento	3	3	1	2	9
	% de Margen de la industria	33,3%	33,3%	11,1%	22,2%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	75,0%	42,9%	33,3%	33,3%	45,0%
	% del total	15,0%	15,0%	5,0%	10,0%	45,0%
Altos	Recuento	0	1	0	1	2
	% de Margen de la industria	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	0,0%	14,3%	0,0%	16,7%	10,0%
	% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%	10,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Margen de la industria	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Grafico 35. Márgenes de la industria * antigüedad de la empresa



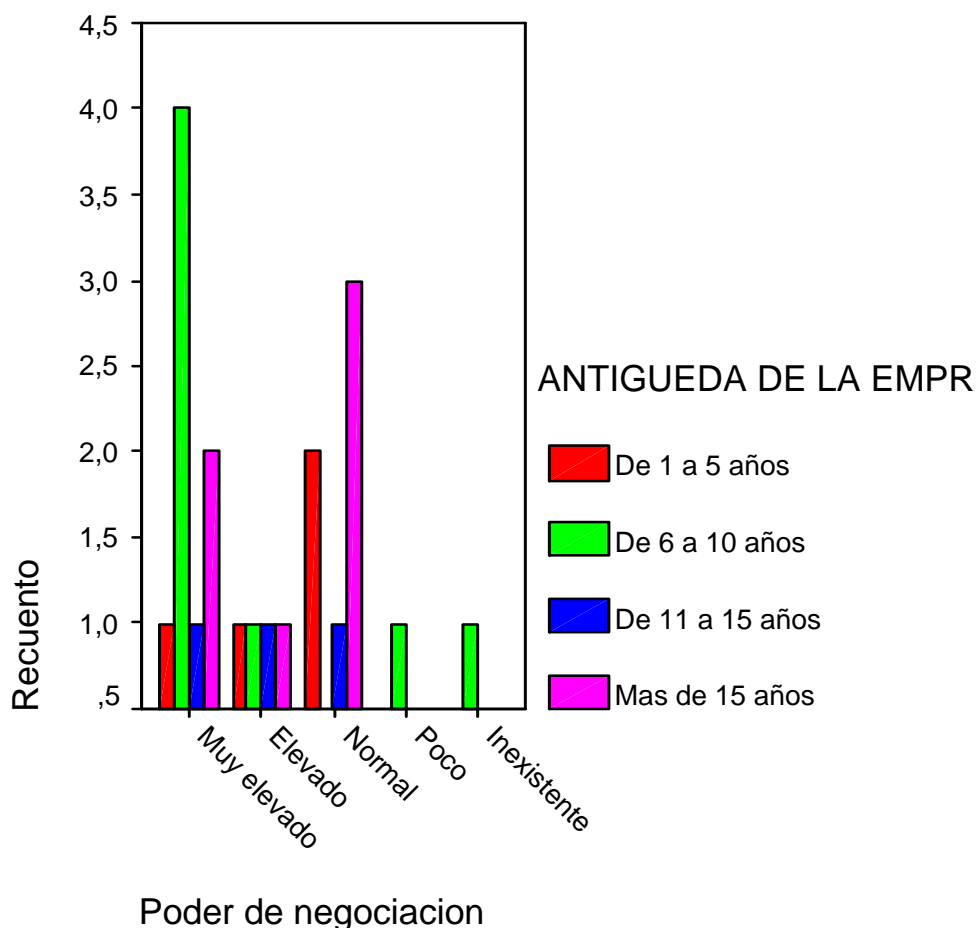
4.2.3 Proveedores.

- **Poder de negociación por antigüedad de la empresa.** Debido a que los proveedores juegan un papel importante en el proceso de de comercial de la panela. Se indaga sobre el poder de negociación de estos con las empresas entrevistadas, donde el 40% del total enuncia que el poder de negociación es muy elevado, un 30% de las empresas entrevistadas enuncias que es normal el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 34. Poder de negociación * antigüedad de la empresa

			ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Poder de negociación	Muy elevada	Recuento	1	4	1	2	8
		% de Poder de negociación	12,5%	50,0%	12,5%	25,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	57,1%	33,3%	33,3%	40,0%
		% del total	5,0%	20,0%	5,0%	10,0%	40,0%
	Elevado	Recuento	1	1	1	1	4
		% de Poder de negociación	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	14,3%	33,3%	16,7%	20,0%
		% del total	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	20,0%
	Normal	Recuento	2	0	1	3	6
		% de Poder de negociación	33,3%	,0%	16,7%	50,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	,0%	33,3%	50,0%	30,0%
		% del total	10,0%	,0%	5,0%	15,0%	30,0%
	Poco	Recuento	0	1	0	0	1
		% de Poder de negociación	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	14,3%	,0%	,0%	5,0%
		% del total	,0%	5,0%	,0%	,0%	5,0%
Inexistente	Recuento	0	1	0	0	1	
	% de Poder de negociación	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	14,3%	,0%	,0%	5,0%	
	% del total	,0%	5,0%	,0%	,0%	5,0%	
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
	% de Poder de negociación	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura 36. Poder de negociación * antigüedad de la empresa



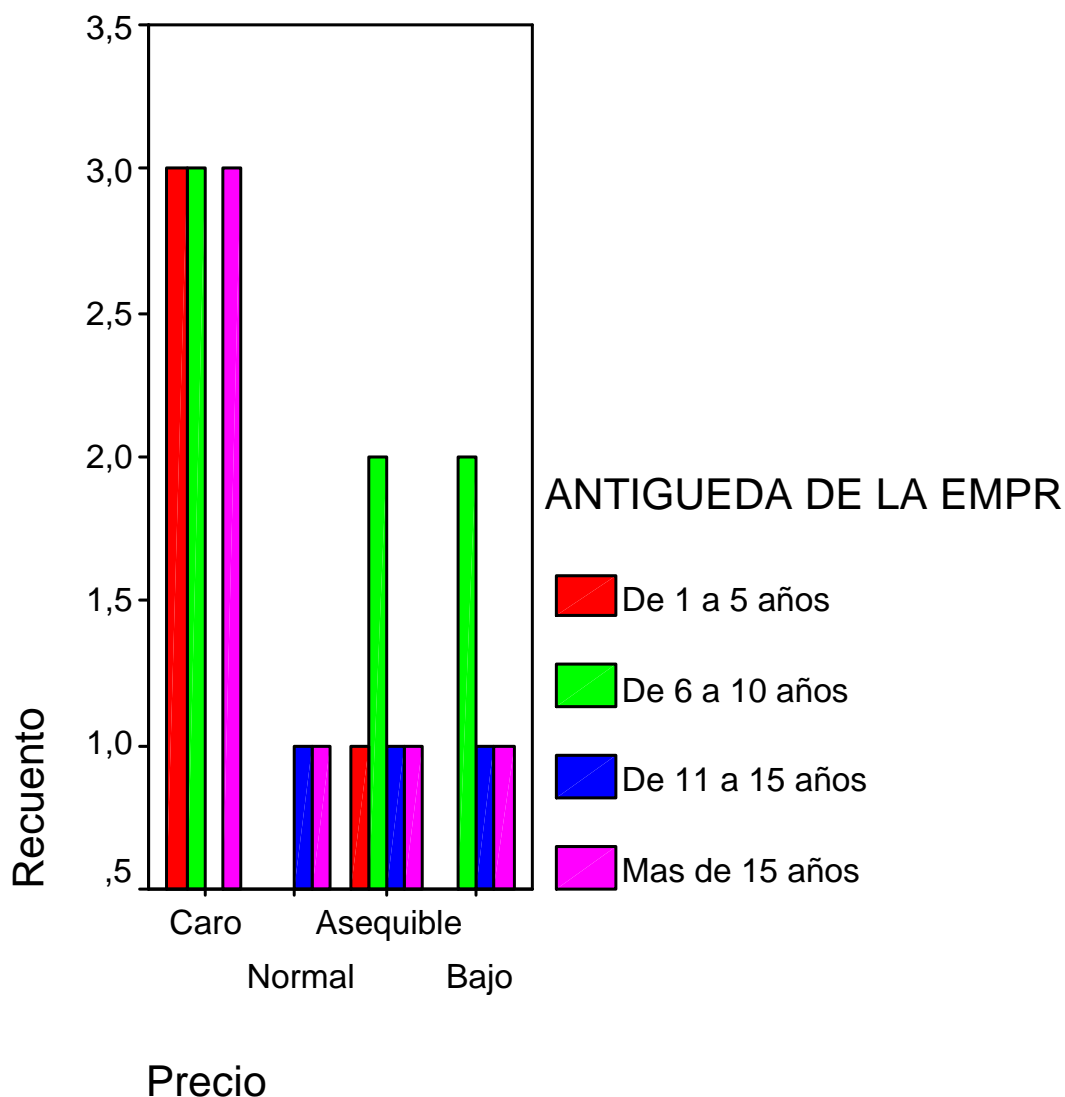
▪ **Precio por antigüedad de la empresa.** Tomando en cuenta todo el proceso de comercialización de la panela en el Cauca y el Valle del Cauca. Se percibe que el precio de los insumos es fundamental para las fortalezas de las empresas de pulpas de frutas. Por consiguiente se indago sobre la variable de precio para identificar como se comporta en el mercado y las negociaciones.

El 45% del total de las empresas entrevistadas enuncian que los insumos de producción son caros. Otro 45% de las empresas entrevistadas enuncian que los precios son asequibles y bajos para la producción.

Tabla 35 Precio * antigüedad de la empresa

		ANTIGUEDA DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Precio Caro	Recuento	3	3	0	3	9
	% de Precio	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	75,0%	42,9%	,0%	50,0%	45,0%
	% del total	15,0%	15,0%	,0%	15,0%	45,0%
Normal	Recuento	0	0	1	1	2
	% de Precio	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	,0%	,0%	33,3%	16,7%	10,0%
	% del total	,0%	,0%	5,0%	5,0%	10,0%
Asequible	Recuento	1	2	1	1	5
	% de Precio	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	33,3%	16,7%	25,0%
	% del total	5,0%	10,0%	5,0%	5,0%	25,0%
Bajo	Recuento	0	2	1	1	4
	% de Precio	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	,0%	28,6%	33,3%	16,7%	20,0%
	% del total	,0%	10,0%	5,0%	5,0%	20,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Precio	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura. 37 Precio * antigüedad de la empresa

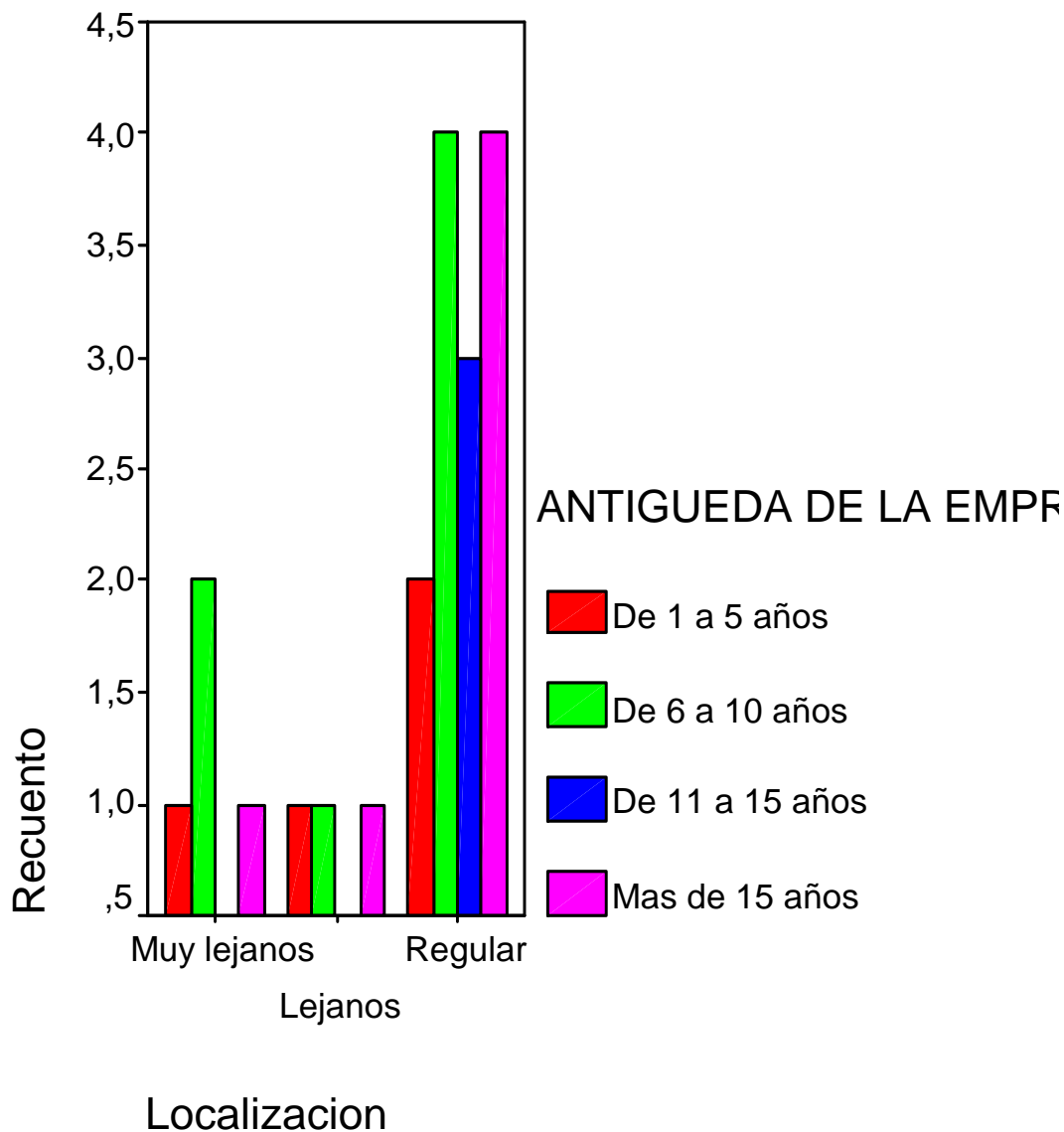


- Localización por antigüedad de la empresa.** La localización de los proveedores es fundamental para la logística, procesos y producción, donde el tiempo juega un papel importante para la comercialización y transformación de los productos. Por eso se indaga sobre la ubicación de los proveedores de las empresas estudiadas, donde el 65% enuncian que la ubicación de los proveedores es regular (ni lejos ni cerca), donde el 53.9% de las empresas tienen menos de 10 años de antigüedad en el mercado.

Tabla 36. Localización * antigüedad de la empresa

		ANTIGUEDA DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Localiza Muy lej	Recuento	1	2	0	1	4
	% de Locali	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	00,0%
	% de ANTIC DE LA EMP	25,0%	28,6%	,0%	16,7%	20,0%
	% del total	5,0%	10,0%	,0%	5,0%	20,0%
Lejanos	Recuento	1	1	0	1	3
	% de Locali	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	00,0%
	% de ANTIC DE LA EMP	25,0%	14,3%	,0%	16,7%	15,0%
	% del total	5,0%	5,0%	,0%	5,0%	15,0%
Regular	Recuento	2	4	3	4	13
	% de Locali	15,4%	30,8%	23,1%	30,8%	00,0%
	% de ANTIC DE LA EMP	50,0%	57,1%	00,0%	66,7%	65,0%
	% del total	10,0%	20,0%	15,0%	20,0%	65,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Locali	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	00,0%
	% de ANTIC DE LA EMP	100,0%	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	00,0%

Figura 38. Localización * antigüedad de la empresa

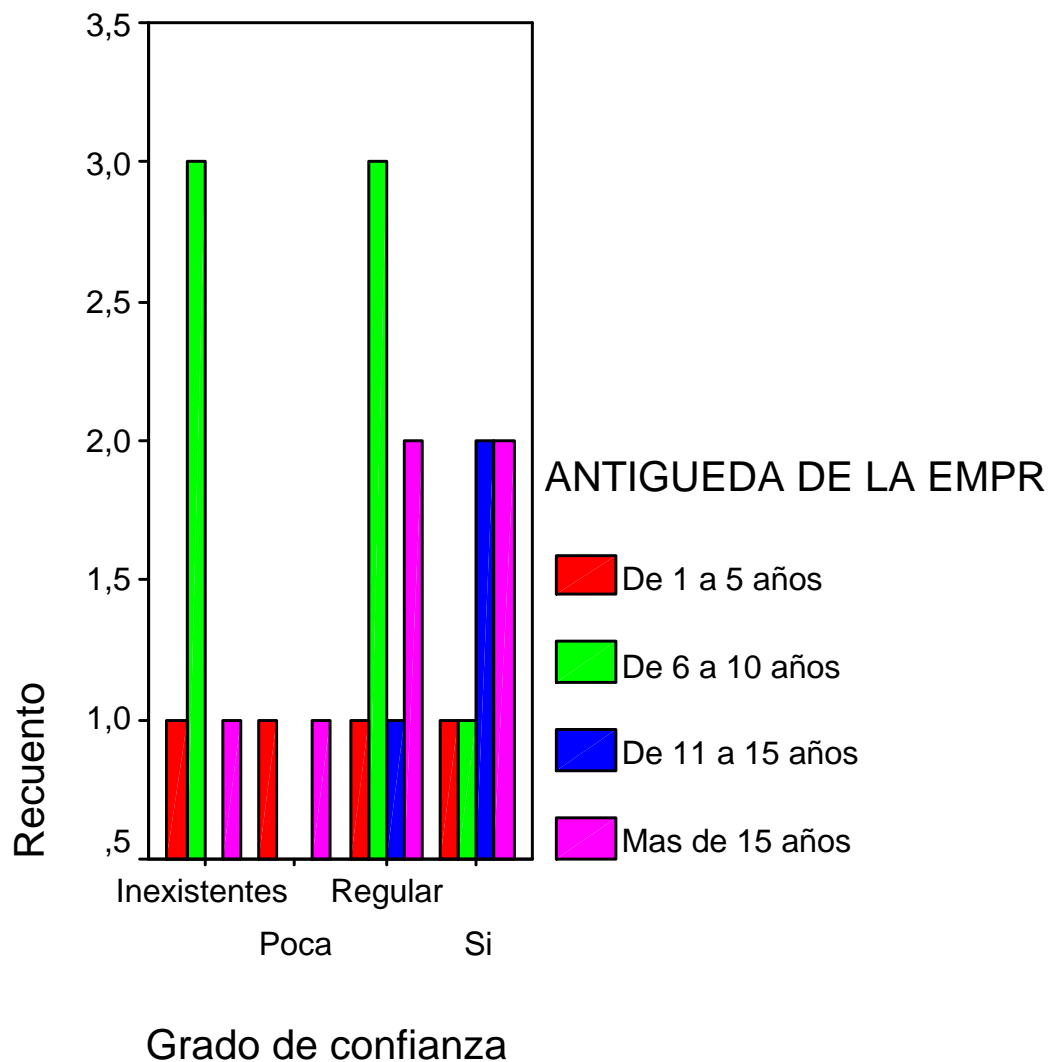


- **Grado de confianza por antigüedad de la empresa.** El grado de confianza que tienen las empresas entrevistadas con sus proveedores es regular expresa el 35% de ellas, donde el 66.7% de ellas tiene una antigüedad mayor a 10 años en el mercado. El 30% del total de entrevistados expresan que si hay confianza y otro 35% que el grado de confianza que hay es poca.

Tabla 37. Grado de confianza * antigüedad de la empresa

		ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA				Total	
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años		
Grado de confianza:	Inexistente	Recuento	1	3	0	1	5
		% de Grado de confianza	20,0%	60,0%	,0%	20,0%	00,0%
		% de ANTIGUEDAD EMPRESA	25,0%	42,9%	,0%	16,7%	25,0%
		% del total	5,0%	15,0%	,0%	5,0%	25,0%
Poca		Recuento	1	0	0	1	2
		% de Grado de confianza	50,0%	,0%	,0%	50,0%	00,0%
		% de ANTIGUEDAD EMPRESA	25,0%	,0%	,0%	16,7%	10,0%
		% del total	5,0%	,0%	,0%	5,0%	10,0%
Regular		Recuento	1	3	1	2	7
		% de Grado de confianza	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	00,0%
		% de ANTIGUEDAD EMPRESA	25,0%	42,9%	33,3%	33,3%	35,0%
		% del total	5,0%	15,0%	5,0%	10,0%	35,0%
Si		Recuento	1	1	2	2	6
		% de Grado de confianza	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	00,0%
		% de ANTIGUEDAD EMPRESA	25,0%	14,3%	66,7%	33,3%	30,0%
		% del total	5,0%	5,0%	10,0%	10,0%	30,0%
Total		Recuento	4	7	3	6	20
		% de Grado de confianza	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	00,0%
		% de ANTIGUEDAD EMPRESA	100,0%	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%
		% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	00,0%

Figura 39. Grado de confianza * antigüedad de la empresa

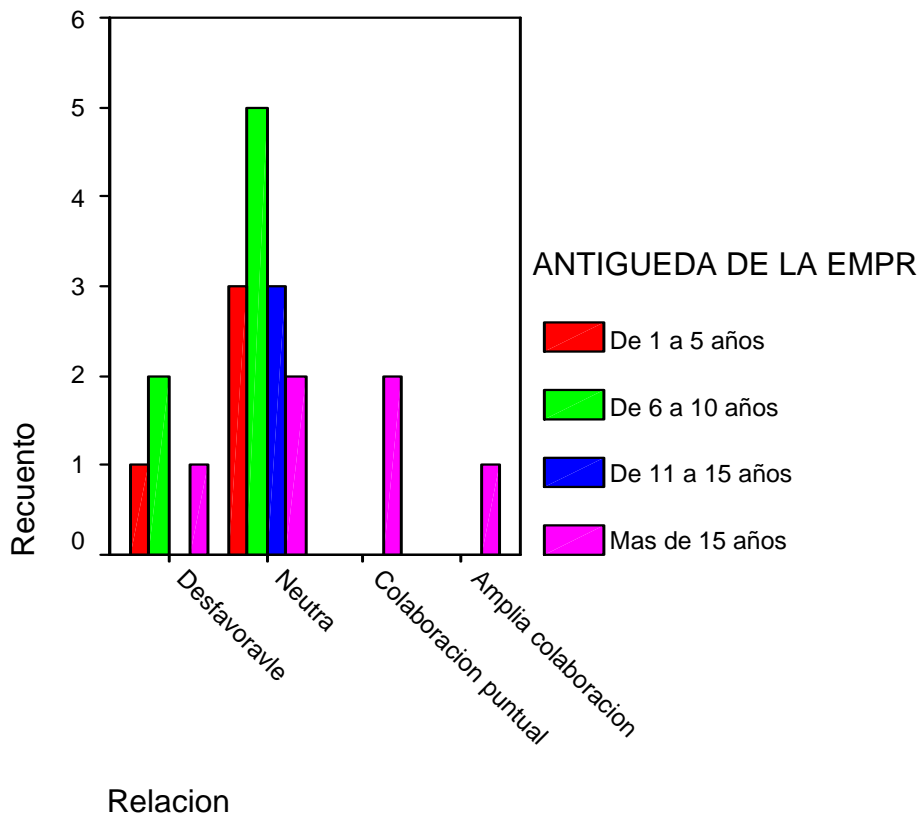


- Relación por antigüedad de la empresa.** La relación que habitúa entre los proveedores y las empresas entrevistadas es neutra, expresan el 65% del total. Donde las empresas que más expresan esto tienen menos de 10 años de antigüedad en el mercado.

Tabla 38 .Relación * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Relación Desfavorable	Recuento	1	2	0	1	4
	% de Relación	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	,0%	16,7%	20,0%
	% del total	5,0%	10,0%	,0%	5,0%	20,0%
Neutra	Recuento	3	5	3	2	13
	% de Relación	23,1%	38,5%	23,1%	15,4%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	75,0%	71,4%	100,0%	33,3%	65,0%
	% del total	15,0%	25,0%	15,0%	10,0%	65,0%
Colaboración	Recuento	0	0	0	2	2
	% de Relación	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	,0%	,0%	33,3%	10,0%
	% del total	,0%	,0%	,0%	10,0%	10,0%
Amplia colaboración	Recuento	0	0	0	1	1
	% de Relación	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	,0%	,0%	16,7%	5,0%
	% del total	,0%	,0%	,0%	5,0%	5,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Relación	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 40 Relación * antigüedad de la empresa



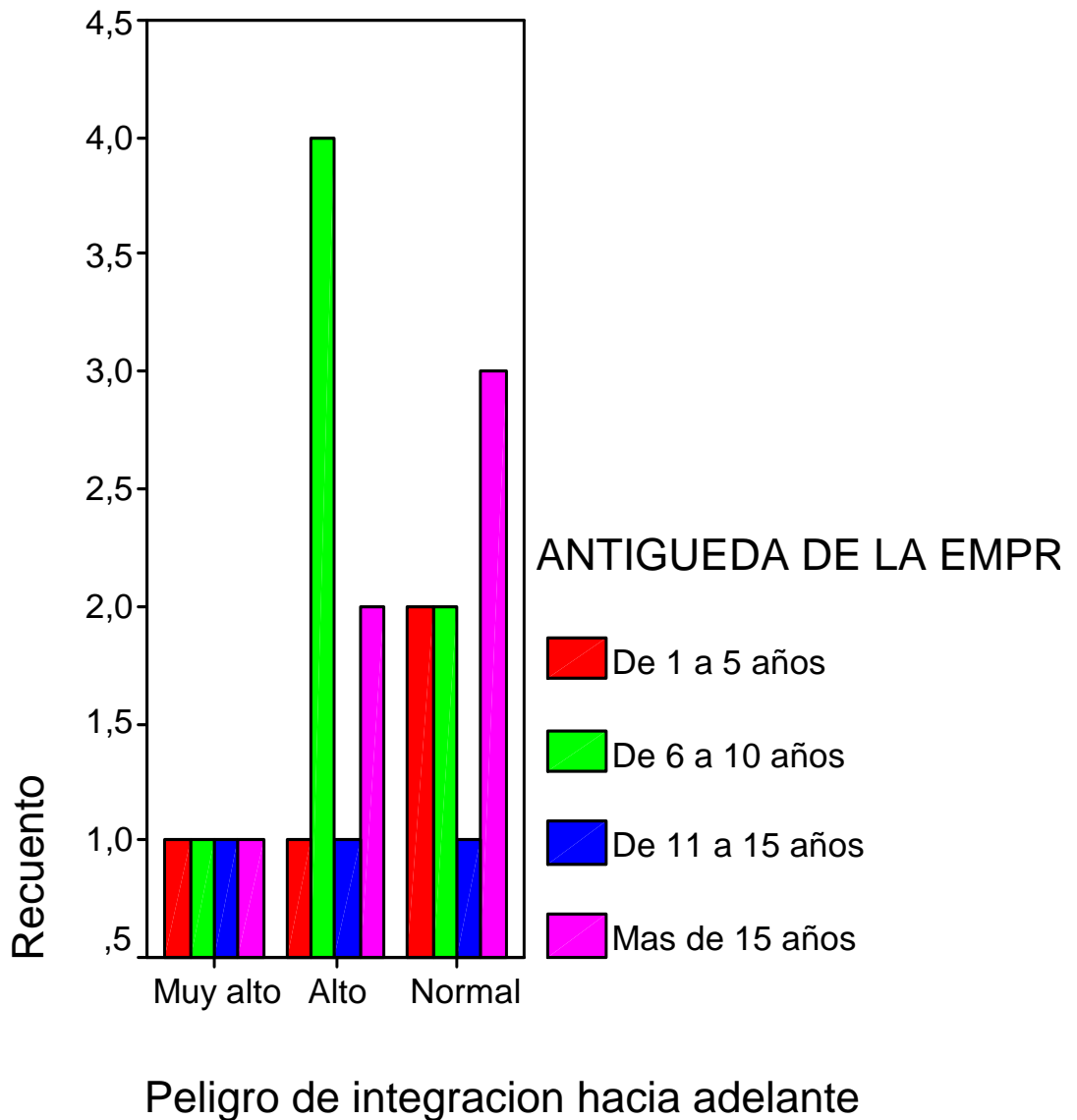
- Peligro de integración hacia adelante por antigüedad de la empresa.** Se entiende por integración hacia adelante el hecho que el proveedor de nuestra empresa pueda decidir en algún momento ampliar sus funciones, pasando a realizar procesos similares a los que hace nuestra empresa. Esto comportamiento no sólo radica en el problema de la pérdida de proveedores, sino también la entrada de nuevos competidores a la industria.

El 40% de las empresas entrevistas expresan que el peligro de integración hacia adelante es normal, de igual forma otro 40% de los entrevistados enuncia que es alto. Donde existe una semejanza entre las empresas entrevistadas de acuerdo a su antigüedad en el mercado.

Tabla 39 .Peligro de integración hacia delante * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total	
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años		
Peligro de integración hacia delante	Muy alto	Recuento	1	1	1	1	4
		% de Peligro de integración hacia delante	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	14,3%	33,3%	16,7%	20,0%
		% del total	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	20,0%
Alto		Recuento	1	4	1	2	8
		% de Peligro de integración hacia delante	12,5%	50,0%	12,5%	25,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	57,1%	33,3%	33,3%	40,0%
		% del total	5,0%	20,0%	5,0%	10,0%	40,0%
Normal		Recuento	2	2	1	3	8
		% de Peligro de integración hacia delante	25,0%	25,0%	12,5%	37,5%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	28,6%	33,3%	50,0%	40,0%
		% del total	10,0%	10,0%	5,0%	15,0%	40,0%
Total		Recuento	4	7	3	6	20
		% de Peligro de integración hacia delante	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 41. Peligro de integración hacia delante * antigüedad de la empresa

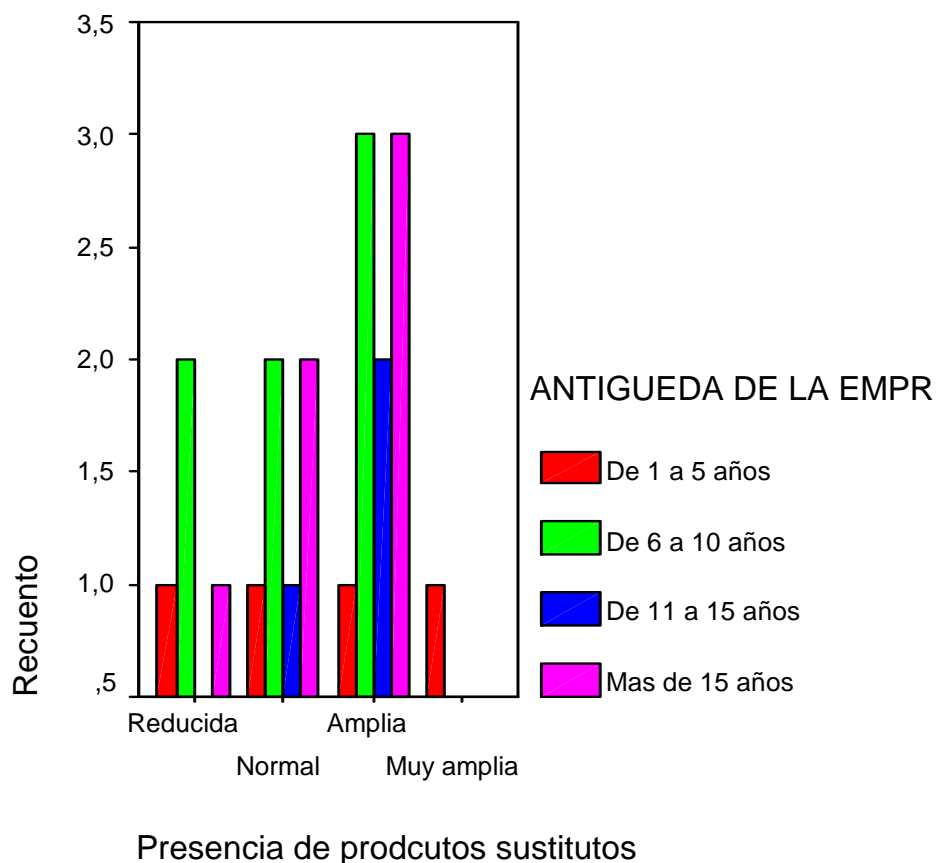


- Presencia de productos sustitutos por antigüedad de la empresa.** De acuerdo a los proveedores la presencia de sustitutos entre ellos es amplia y muy amplia, expresan las empresas entrevistadas con el 50%. De igual forma el 30% expresan que la presencia de productos sustitutos en normal en cuanto a proveedores.

Tabla 40. Presencia de productos sustitutos * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDA DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Presencia d prodcutos sustitutos	Reducida Recuento	1	2	0	1	4
	% de Presencia d prodcutos sustitutos	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜED DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	,0%	16,7%	20,0%
	% del total	5,0%	10,0%	,0%	5,0%	20,0%
Normal	Recuento	1	2	1	2	6
	% de Presencia d prodcutos sustitutos	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGÜED DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	33,3%	33,3%	30,0%
	% del total	5,0%	10,0%	5,0%	10,0%	30,0%
Amplia	Recuento	1	3	2	3	9
	% de Presencia d prodcutos sustitutos	11,1%	33,3%	22,2%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGÜED DE LA EMPRESA	25,0%	42,9%	66,7%	50,0%	45,0%
	% del total	5,0%	15,0%	10,0%	15,0%	45,0%
Muy ampli	Recuento	1	0	0	0	1
	% de Presencia d prodcutos sustitutos	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	% de ANTIGÜED DE LA EMPRESA	25,0%	,0%	,0%	,0%	5,0%
	% del total	5,0%	,0%	,0%	,0%	5,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Presencia d prodcutos sustitutos	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜED DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 42. Presencia de productos sustitutos * antigüedad de la empresa



▪ **Costo de cambio de proveedor por antigüedad de la empresa**

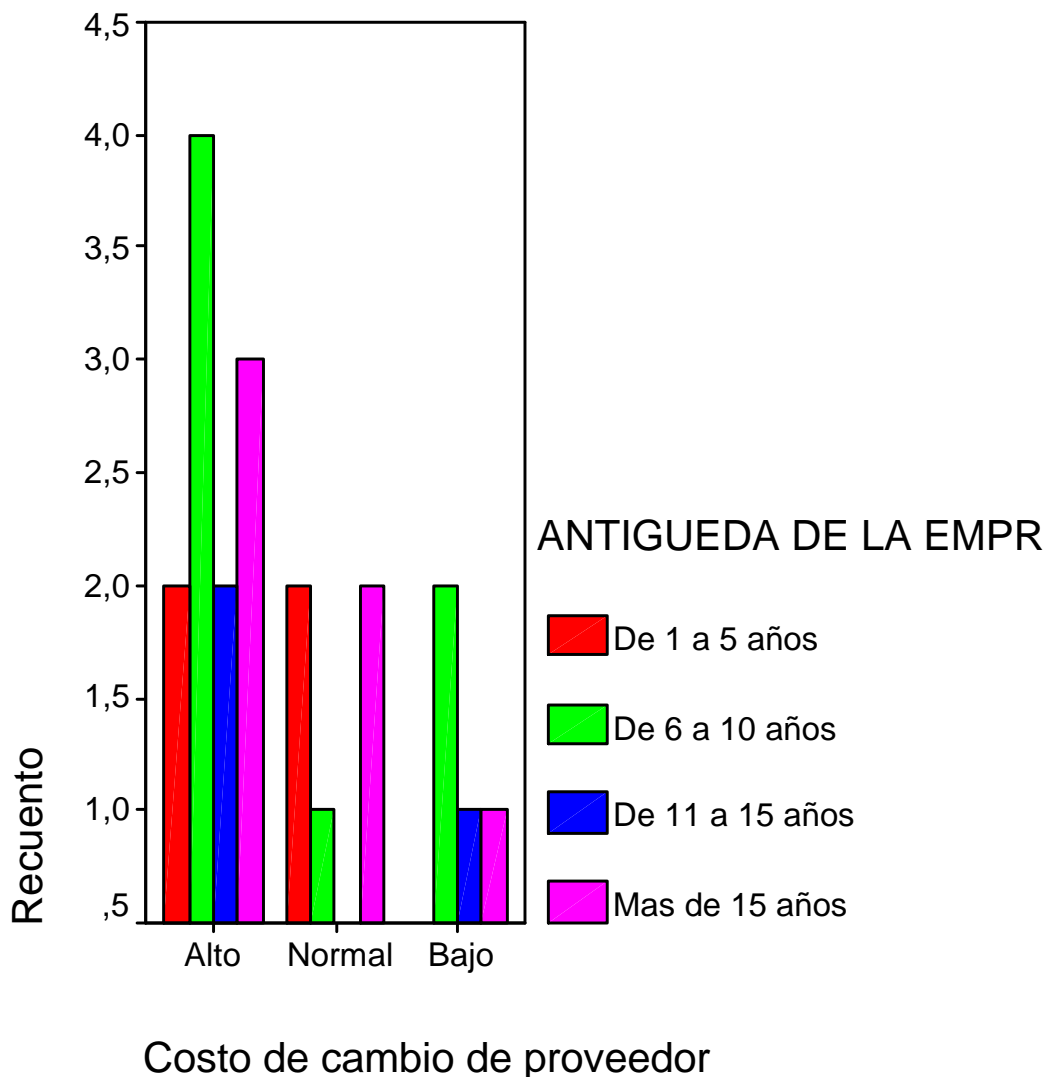
Después de analizar la presencia de sustitutos de proveedores en el mercado, analizamos el costo que traería cambiar al proveedor por uno nuevo. El 50% de las empresas entrevistadas expresan que el costo de cambio de proveedor sería norma. Sin inconveniente alguno.

El 33.3% del total expresan que el costo de cambio de proveedor es alto. Donde las empresas que enuncia esta variable tienen entre 1 a 5 y 11 a 15 años de antigüedad en el mercado.

Tabla 41. Costo de cambio de proveedor * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Costo de car Alto de proveedo	Recuento	2	4	2	3	11
	% de Costo de cambio de proveedor	18,2%	36,4%	18,2%	27,3%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	57,1%	66,7%	50,0%	55,0%
	% del total	10,0%	20,0%	10,0%	15,0%	55,0%
Norma	Recuento	2	1	0	2	5
	% de Costo de cambio de proveedor	40,0%	20,0%	,0%	40,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	14,3%	,0%	33,3%	25,0%
	% del total	10,0%	5,0%	,0%	10,0%	25,0%
Bajo	Recuento	0	2	1	1	4
	% de Costo de cambio de proveedor	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	28,6%	33,3%	16,7%	20,0%
	% del total	,0%	10,0%	5,0%	5,0%	20,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Costo de cambio de proveedor	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 43. Costo de cambio de proveedor * antigüedad de la empresa

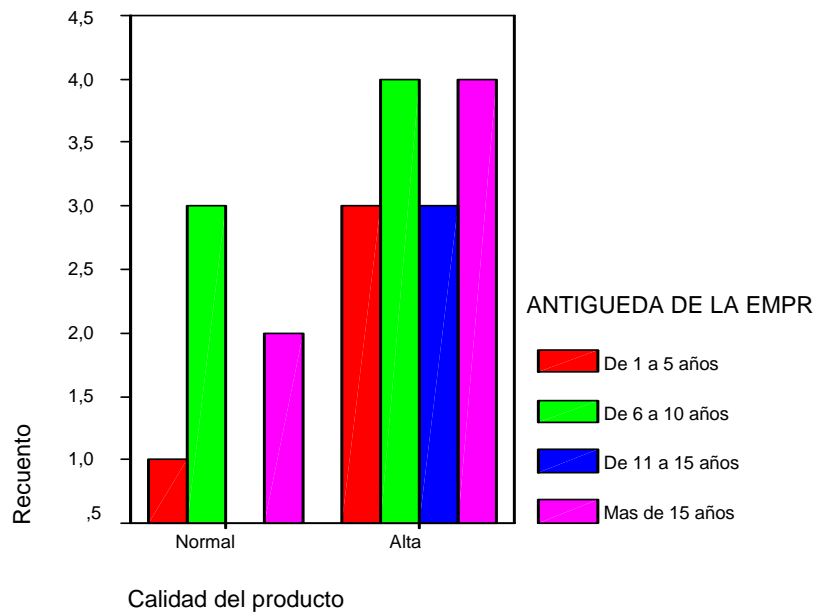


- Calidad del producto por antigüedad de la empresa.** La calidad de los productos que ofrecen los proveedores a las empresas entrevistadas es alta (70%). Donde el 78.6% de ellas tienen entre 6 a 15 años de antigüedad en el mercado. La calidad percibida por las empresas es fundamental para los convenios futuros, también genera acercamiento y permanencia de las negociaciones positivas para el sector panelero de Cauca y Valle del Cauca.

Tabla 42. Calidad del producto * antigüedad de la empresa

			ANTIGUEDA DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Calidad del producto	Normal	Recuento	1	3	0	2	6
		% de Calidad del producto	16,7%	50,0%	,0%	33,3%	100,0%
		% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	25,0%	42,9%	,0%	33,3%	30,0%
		% del total	5,0%	15,0%	,0%	10,0%	30,0%
	Alta	Recuento	3	4	3	4	14
		% de Calidad del producto	21,4%	28,6%	21,4%	28,6%	100,0%
		% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	75,0%	57,1%	100,0%	66,7%	70,0%
		% del total	15,0%	20,0%	15,0%	20,0%	70,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
	% de Calidad del producto	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
	% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura 44 Calidad del producto * antigüedad de la empresa



4.2.4. Clientes.

- **Costo de cambio del cliente por antigüedad de la empresa.** De acuerdo al modelo de competencia de Michael Porter, el cliente es el ente principal del proceso de la competencia de las empresas. El costo del cambio del cliente, entendido mejor como el riesgo que se somete la empresa por alguna decisión que toma la misma.

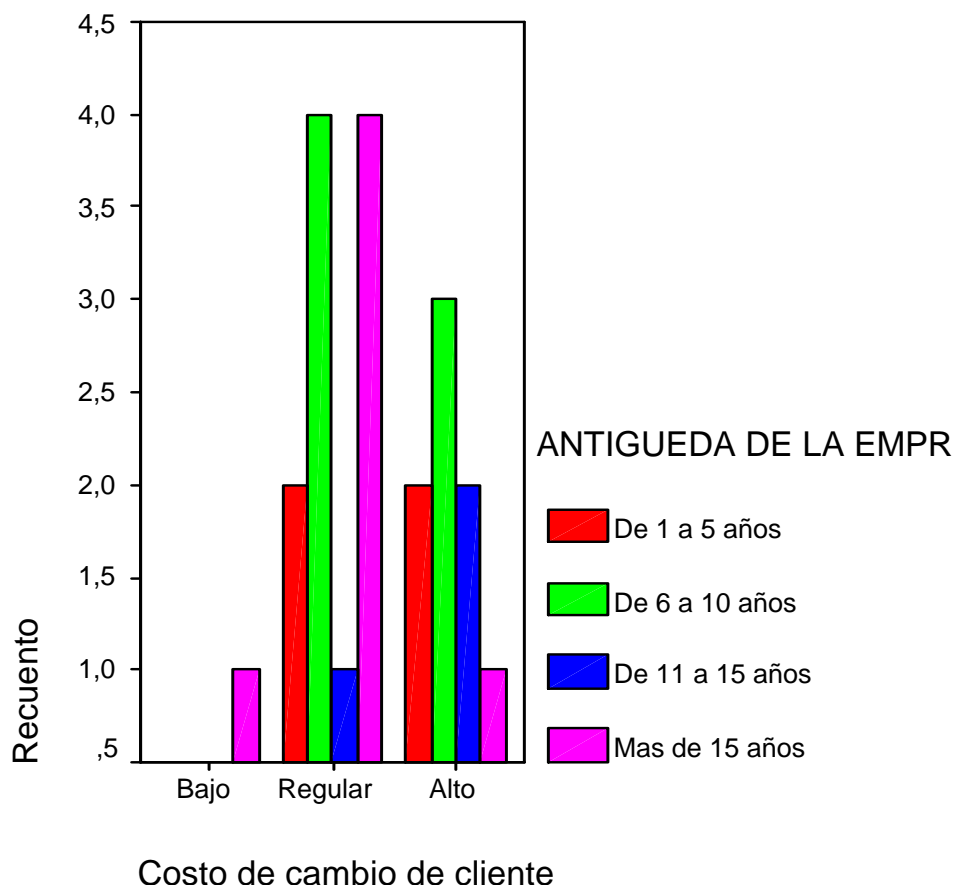
El 55% del total de las empresas entrevistadas expresan que el costo de cambio del cliente (riesgo) es regular frente a la competencia, por parte del cliente.

El 40% del total de las empresas entrevistadas expresan este costo de cambio del cliente es alto frente a la competencia, por parte del cliente

Tabla 43. Costo de cambio de cliente * antigüedad de la empresa

			ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Costo de cambio de cliente	Bajo	Recuento	0	0	0	1	1
		% de Costo de cambio de cliente	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	,0%	,0%	16,7%	5,0%
		% del total	,0%	,0%	,0%	5,0%	5,0%
	Regular	Recuento	2	4	1	4	11
		% de Costo de cambio de cliente	18,2%	36,4%	9,1%	36,4%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	57,1%	33,3%	66,7%	55,0%
		% del total	10,0%	20,0%	5,0%	20,0%	55,0%
	Alto	Recuento	2	3	2	1	8
		% de Costo de cambio de cliente	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	42,9%	66,7%	16,7%	40,0%
		% del total	10,0%	15,0%	10,0%	5,0%	40,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
	% de Costo de cambio de cliente	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura 45. Costo de cambio de cliente * antigüedad de la empresa



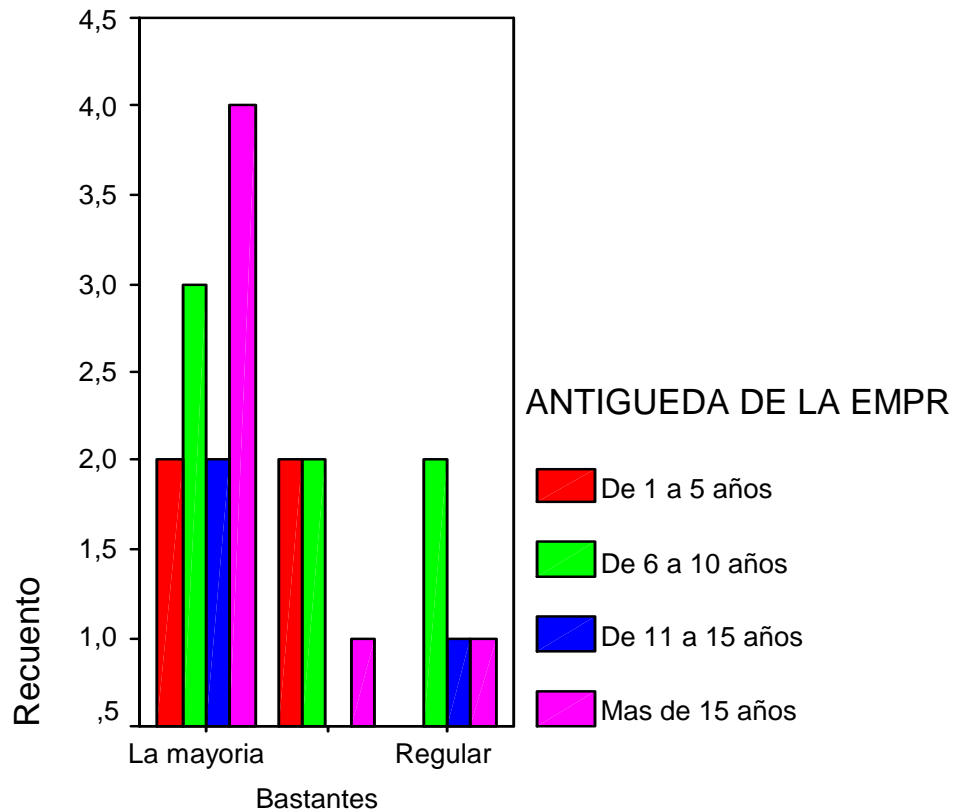
▪ **Número de clientes importantes sobre el total por antigüedad de la empresa.** Cuanto más fragmentados están nuestros clientes es mejor, es decir, que nuestra facturación no depende de uno o varios compradores importantes, más estabilidad tendremos y menos riesgo de pérdida de facturación. Teniendo en cuenta las 3Cs del mercado (comprador, cliente, consumidor), se indago sobre el número de clientes que poseen las empresas, donde se les pregunto el nivel de importancia de ellos sobre el total, donde las empresas entrevistadas enunciaron que:

El 55% del total de las empresas entrevistadas expresan que la mayoría de sus clientes son importantes sobre el total. De acuerdo a la antigüedad de las empresas, el 45.5% tiene menos de 10 años en el mercado, y el 54.5% tienen más de 11 años en el mercado.

Tabla 44. Numero de clientes importantes sobre el total * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Más de 15 años	
Numero de clientes importantes sobre el total	La mayor Recuento	2	3	2	4	11
	% de Numero de clientes importantes sobre el total	18,2%	27,3%	18,2%	36,4%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD EMPRESA	50,0%	42,9%	66,7%	66,7%	55,0%
	% del total	10,0%	15,0%	10,0%	20,0%	55,0%
Bastante Recuento	Recuento	2	2	0	1	5
	% de Numero de clientes importantes sobre el total	40,0%	40,0%	,0%	20,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD EMPRESA	50,0%	28,6%	,0%	16,7%	25,0%
	% del total	10,0%	10,0%	,0%	5,0%	25,0%
Regular Recuento	Recuento	0	2	1	1	4
	% de Numero de clientes importantes sobre el total	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD EMPRESA	,0%	28,6%	33,3%	16,7%	20,0%
	% del total	,0%	10,0%	5,0%	5,0%	20,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Numero de clientes importantes sobre el total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura. 46. Numero de clientes importantes sobre el total * antigüedad de la empresa



Numero de clientes importantes sobre el total

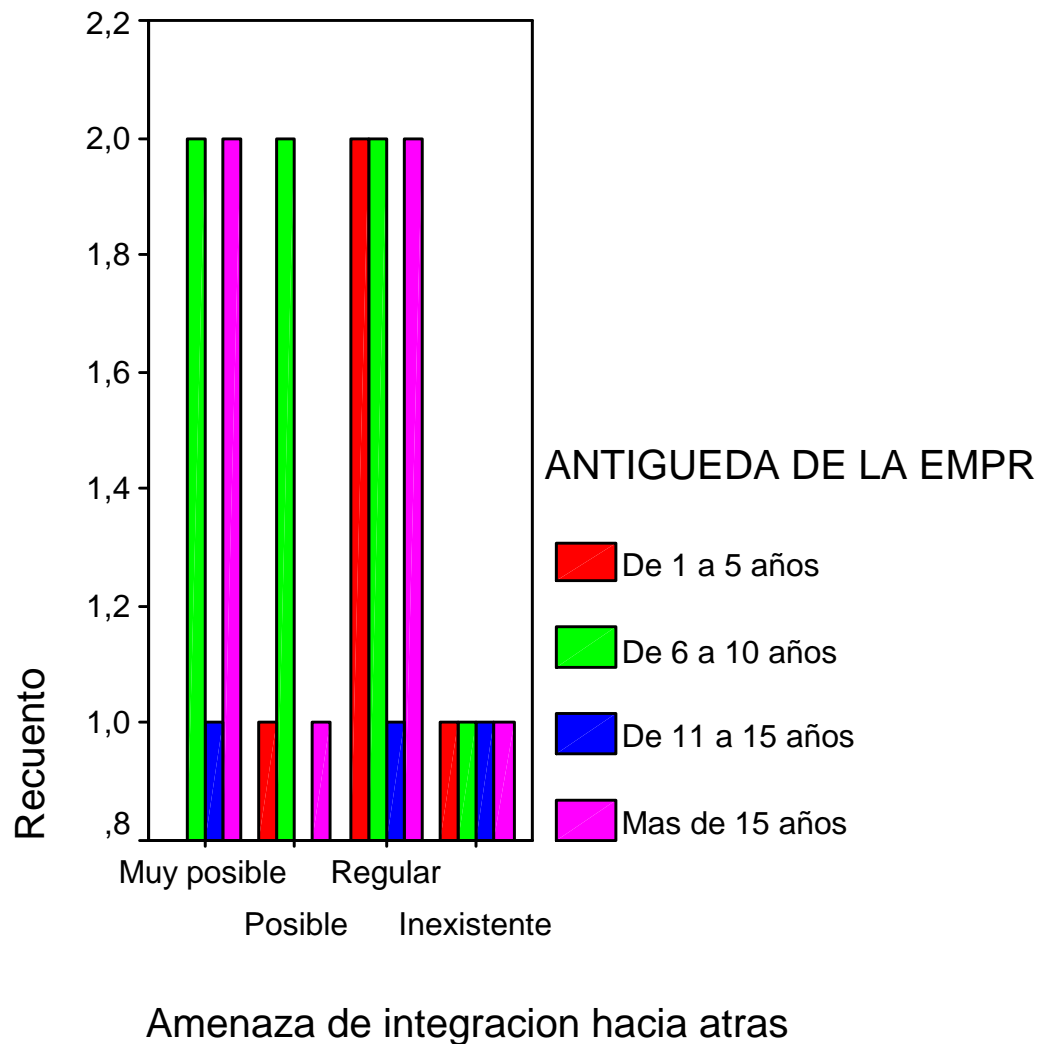
- **Amenaza de integración hacia atrás por antigüedad de la empresa.** Si existe la posibilidad que nuestros compradores se puedan dedicar a abarcar actividades hasta ahora inherentes a nosotros, no sólo podemos perder estos clientes, sino que también tendremos nuevos competidores.

El 35% de las empresas entrevistadas expresan que la amenaza de integración hacia atrás es regular (normal). Donde existe una semejanza entre las empresas entrevistadas de acuerdo a su antigüedad en el mercado. Tan solo el 20% de las empresas entrevistadas piensan que la amenaza es posible.

Tabla 45. Amenaza de integración hacia atrás * antigüedad de la empresa

			ANTIGUEDA DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Amenaza de integración hacia atrás	Muy posible	Recuento	0	2	1	2	5
		% de Amenaza de integración hacia atrás	,0%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDA LA EMPRESA	,0%	28,6%	33,3%	33,3%	25,0%
		% del total	,0%	10,0%	5,0%	10,0%	25,0%
	Posible	Recuento	1	2	0	1	4
		% de Amenaza de integración hacia atrás	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDA LA EMPRESA	25,0%	28,6%	,0%	16,7%	20,0%
		% del total	5,0%	10,0%	,0%	5,0%	20,0%
	Regular	Recuento	2	2	1	2	7
		% de Amenaza de integración hacia atrás	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%	100,0%
		% de ANTIGUEDA LA EMPRESA	50,0%	28,6%	33,3%	33,3%	35,0%
		% del total	10,0%	10,0%	5,0%	10,0%	35,0%
Inexistente	Recuento	1	1	1	1	4	
	% de Amenaza de integración hacia atrás	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
	% de ANTIGUEDA LA EMPRESA	25,0%	14,3%	33,3%	16,7%	20,0%	
	% del total	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	20,0%	
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
	% de Amenaza de integración hacia atrás	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
	% de ANTIGUEDA LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura 47. Amenaza de integración hacia atrás * antigüedad de la empresa

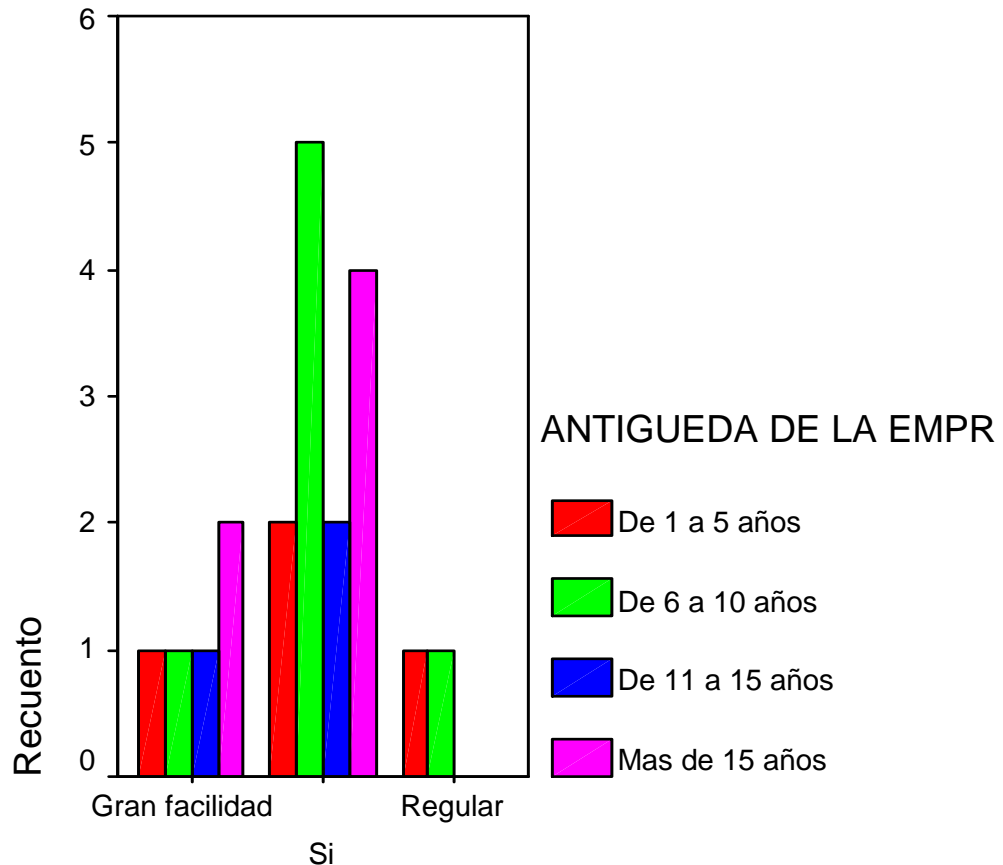


- **Facilidad para encontrar productos sustitutos por antigüedad de la empresa.** El 65% de las empresas entrevistadas enuncian que SI hay facilidad de encontrar productos sustitutos por parte del cliente (comprador), Donde existe una semejanza entre las empresas entrevistadas de acuerdo a su antigüedad en el mercado. Del total, el 25% enuncia que hay gran facilidad de encontrara productos sustitutos por parte del cliente.

Tabla 46 Facilidad para encontrar productos sustitutos * antigüedad de la empresa

			ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Facilidad para encontrar productos sustitutos	Gran facilidad	Recuento	1	1	1	2	5
		% de Facilidad encontrar productos sustitutos	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	14,3%	33,3%	33,3%	25,0%
		% del total	5,0%	5,0%	5,0%	10,0%	25,0%
Si		Recuento	2	5	2	4	13
		% de Facilidad encontrar productos sustitutos	15,4%	38,5%	15,4%	30,8%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	71,4%	66,7%	66,7%	65,0%
		% del total	10,0%	25,0%	10,0%	20,0%	65,0%
Regular		Recuento	1	1	0	0	2
		% de Facilidad encontrar productos sustitutos	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	14,3%	,0%	,0%	10,0%
		% del total	5,0%	5,0%	,0%	,0%	10,0%
Total		Recuento	4	7	3	6	20
		% de Facilidad encontrar productos sustitutos	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Grafico 48. Facilidad para encontrar productos sustitutos * antigüedad de la empresa



Facilidad para encontrar productos sustitutos

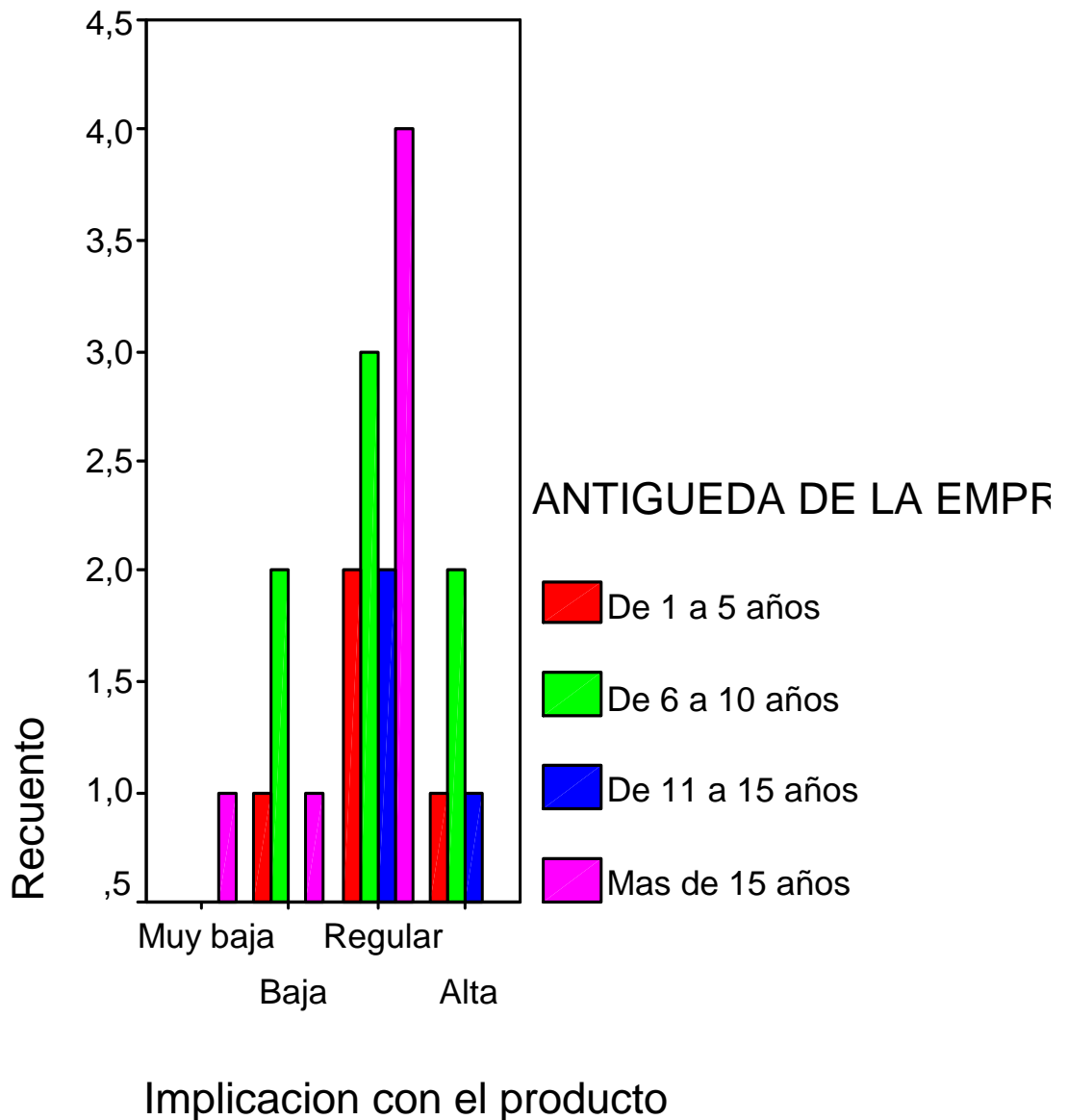
▪ **Implicación con el producto por antigüedad de la empresa.** Se entiende por grado de implicación con un producto, el grado en el que un comprador "se la juega mucho o no" en la compra de éste. Por ejemplo, la compra de un coche es enormemente implicante, mientras que la de un bocadillo no lo es prácticamente nada.

De acuerdo al enunciado anterior, el 55% de las empresas entrevistadas enuncian que la implicación que tiene sus productos en el mercado es regular. Otro 20% del total enuncian que la implicación de sus productos en el mercado es alta. Y tan solo el 20% piensan que la implicación es baja.

Tabla 47. Implicación con el producto * antigüedad de la empresa

			ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Implicacion con el product	Muy baja	Recuento	0	0	0	1	1
		% de Implicacion con el producto	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	,0%	,0%	16,7%	5,0%
		% del total	,0%	,0%	,0%	5,0%	5,0%
	Baja	Recuento	1	2	0	1	4
		% de Implicacion con el producto	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	,0%	16,7%	20,0%
		% del total	5,0%	10,0%	,0%	5,0%	20,0%
	Regular	Recuento	2	3	2	4	11
		% de Implicacion con el producto	18,2%	27,3%	18,2%	36,4%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	42,9%	66,7%	66,7%	55,0%
		% del total	10,0%	15,0%	10,0%	20,0%	55,0%
Alta	Recuento	1	2	1	0	4	
	% de Implicacion con el producto	25,0%	50,0%	25,0%	,0%	100,0%	
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	33,3%	,0%	20,0%	
	% del total	5,0%	10,0%	5,0%	,0%	20,0%	
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
	% de Implicacion con el producto	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura 49. Implicación con el producto * antigüedad de la empresa

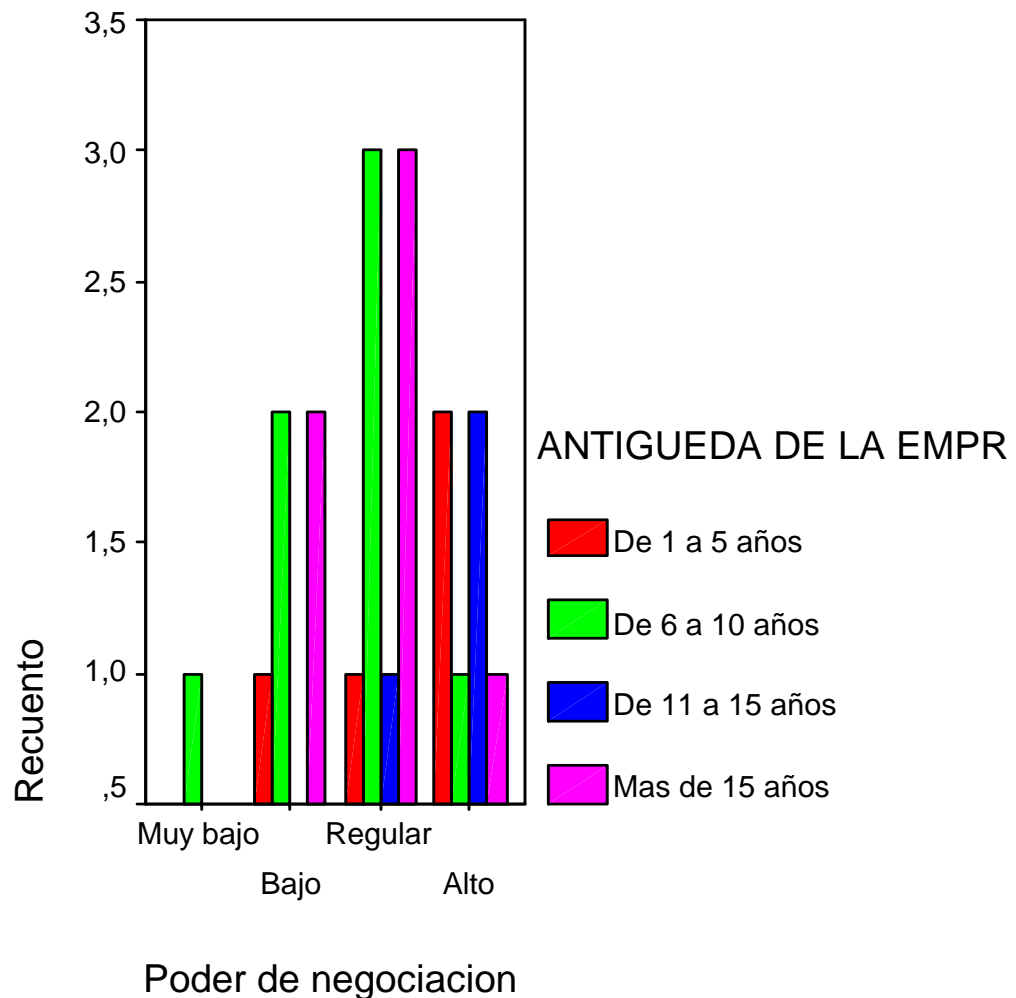


- **Poder de negociación por antigüedad de la empresa.** Del total de las empresas entrevistadas el 40% piensan que el poder de negociación de los clientes es regular, donde el 87.5% de ellas tienen más de 6 años en el mercado. Otro 30% piensan que es alta, donde existe una semejanza entre las empresas entrevistadas de acuerdo a su antigüedad en el mercado.

Tabla 48. Poder de negociación * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total	
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años		
Poder de negociación	Muy baja	Recuento	0	1	0	0	1
		% de Poder de negociación	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	14,3%	,0%	,0%	5,0%
		% del total	,0%	5,0%	,0%	,0%	5,0%
	Baja	Recuento	1	2	0	2	5
		% de Poder de negociación	20,0%	40,0%	,0%	40,0%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	,0%	33,3%	25,0%
		% del total	5,0%	10,0%	,0%	10,0%	25,0%
	Regular	Recuento	1	3	1	3	8
		% de Poder de negociación	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%	100,0%
		% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	42,9%	33,3%	50,0%	40,0%
		% del total	5,0%	15,0%	5,0%	15,0%	40,0%
Alta	Recuento	2	1	2	1	6	
	% de Poder de negociación	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	100,0%	
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	50,0%	14,3%	66,7%	16,7%	30,0%	
	% del total	10,0%	5,0%	10,0%	5,0%	30,0%	
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
	% de Poder de negociación	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura 50. Poder de negociación * antigüedad de la empresa



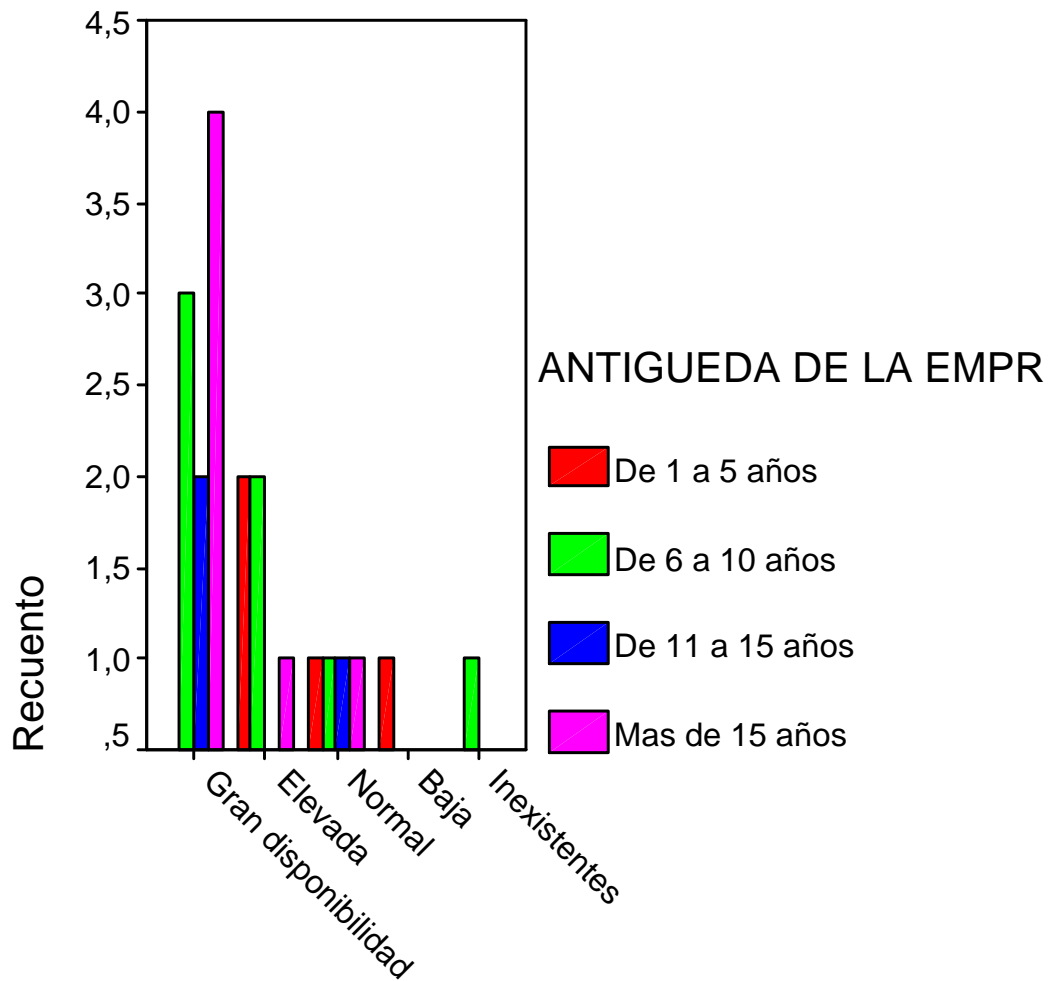
4.2.5. Productos sustitutos.

- **Disponibilidad de productos sustitutos cercanos por antigüedad de la empresa.** De acuerdo a las empresas entrevistas y a los trapiches del Cauca y Valle del Cauca, el 45% piensan que hay una gran disponibilidad de productos sustitutos cercanos. Donde el 66.7% de ellas tiene mas de 11 años de antigüedad en el mercado.

Tabla 49. Disponibilidad de productos sustitutos cercanos * antigüedad de la empresa

			ANTIGUEDA DE LA EMPRESA				Total
			De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	Gran disponibilidad	Recuento	0	3	2	4	9
		% de Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	,0%	33,3%	22,2%	44,4%	100,0%
		% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	,0%	42,9%	66,7%	66,7%	45,0%
		% del total	,0%	15,0%	10,0%	20,0%	45,0%
	Elevada	Recuento	2	2	0	1	5
		% de Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	40,0%	40,0%	,0%	20,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	50,0%	28,6%	,0%	16,7%	25,0%
		% del total	10,0%	10,0%	,0%	5,0%	25,0%
	Normal	Recuento	1	1	1	1	4
		% de Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	25,0%	14,3%	33,3%	16,7%	20,0%
		% del total	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	20,0%
	Baja	Recuento	1	0	0	0	1
		% de Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	25,0%	,0%	,0%	,0%	5,0%
		% del total	5,0%	,0%	,0%	,0%	5,0%
Inexistentes	Recuento	0	1	0	0	1	
	% de Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	,0%	14,3%	,0%	,0%	5,0%	
	% del total	,0%	5,0%	,0%	,0%	5,0%	
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
	% de Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	
	% de ANTIGUEDA DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%	

Figura 51. Disponibilidad de productos sustitutos cercanos * antigüedad de la empresa



Disponibilidad de productos sustitutos cercanos

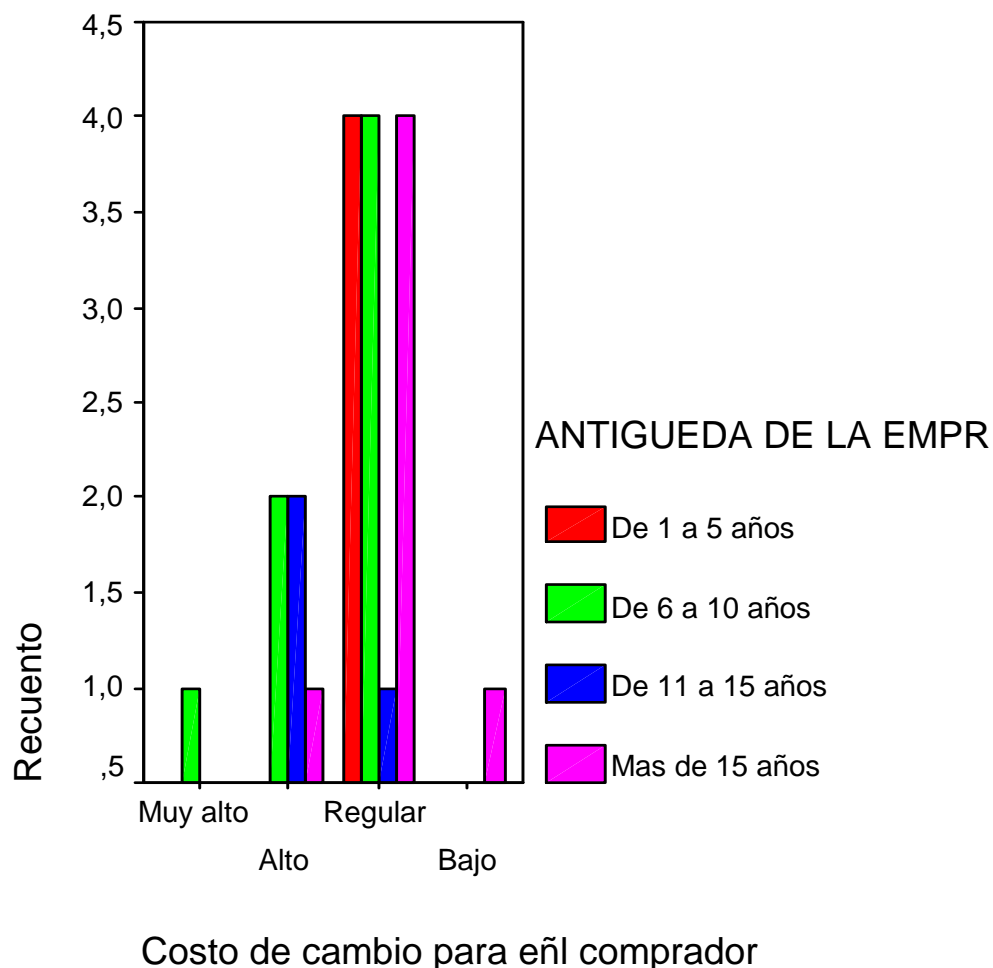
- Costo de cambio para el comprador por antigüedad de la empresa.**

Teniendo en cuenta los productos sustitutos que existe en el mercado. El costo de cambio para el comprador por la panela que ofrecen las empresas entrevistadas. Donde estas empresas piensan que el costo de cambio para el comprador es regular (con el 65% del total) y alto (Con el 25%).

Tabla 50. Costo de cambio para el comprador * antigüedad de la empresa

		ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA				Total	
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años		
Costo de cambio para el comprador	Muy alto	Recuento	0	1	0	0	1
		% de Costo de cambio para el comprador	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD LA EMPRESA	,0%	14,3%	,0%	,0%	5,0%
		% del total	,0%	5,0%	,0%	,0%	5,0%
Alto	Recuento	0	2	2	1	5	
		% de Costo de cambio para el comprador	,0%	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD LA EMPRESA	,0%	28,6%	66,7%	16,7%	25,0%
		% del total	,0%	10,0%	10,0%	5,0%	25,0%
Regular	Recuento	4	4	1	4	13	
		% de Costo de cambio para el comprador	30,8%	30,8%	7,7%	30,8%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD LA EMPRESA	100,0%	57,1%	33,3%	66,7%	65,0%
		% del total	20,0%	20,0%	5,0%	20,0%	65,0%
Bajo	Recuento	0	0	0	1	1	
		% de Costo de cambio para el comprador	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD LA EMPRESA	,0%	,0%	,0%	16,7%	5,0%
		% del total	,0%	,0%	,0%	5,0%	5,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20	
		% de Costo de cambio para el comprador	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
		% de ANTIGUEDAD LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 52. Costo de cambio para el comprador * antigüedad de la empresa



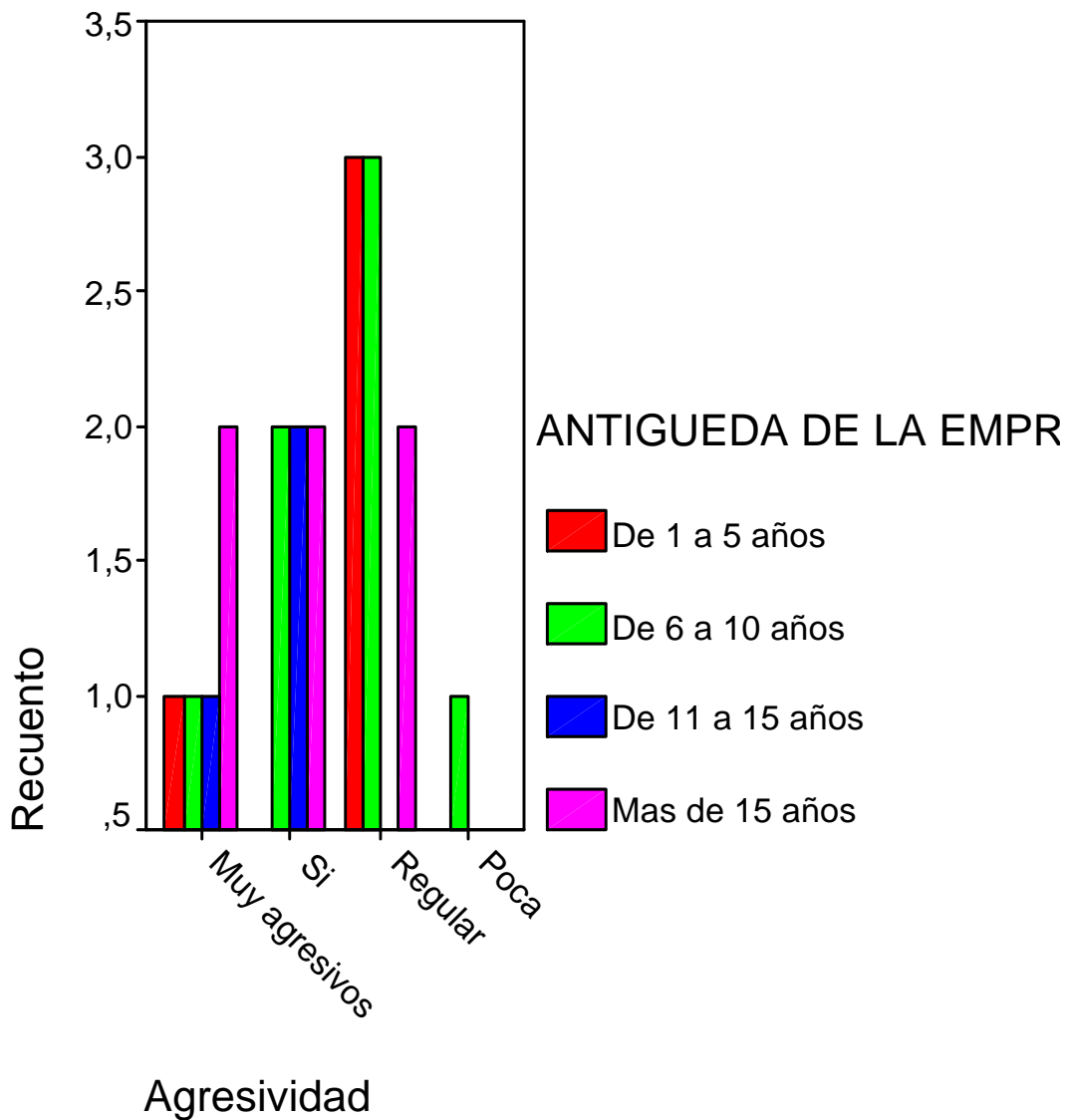
▪ **Agresividad por antigüedad de la empresa.** El 40% de las empresas entrevistadas piensan que los productos sustitutos que existen en el mercado son regularmente agresivos, donde el 75% de ellas son empresas con menos de 10 años de antigüedad en el mercado.

El 30% de las empresas entrevistadas piensan que los productos sustitutos que existen en el mercado son muy agresivos, donde el 66.7% de ellas son empresas con más de 11 años de antigüedad en el mercado. También el 25% de las empresas entrevistas piensan que si son agresivos los productos sustitutos.

Tabla 51. Agresividad * antigüedad de la empresa

		ANTIGUEDA DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Agresivid Muy agresi	Recuento	1	1	1	2	5
	% de Agresivi	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	% de ANTIGU DE LA EMPR	25,0%	14,3%	33,3%	33,3%	25,0%
	% del total	5,0%	5,0%	5,0%	10,0%	25,0%
Si	Recuento	0	2	2	2	6
	% de Agresivi	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	% de ANTIGU DE LA EMPR	,0%	28,6%	66,7%	33,3%	30,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%	10,0%	30,0%
Regular	Recuento	3	3	0	2	8
	% de Agresivi	37,5%	37,5%	,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGU DE LA EMPR	75,0%	42,9%	,0%	33,3%	40,0%
	% del total	15,0%	15,0%	,0%	10,0%	40,0%
Poca	Recuento	0	1	0	0	1
	% de Agresivi	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% de ANTIGU DE LA EMPR	,0%	14,3%	,0%	,0%	5,0%
	% del total	,0%	5,0%	,0%	,0%	5,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Agresivi	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGU DE LA EMPR	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura 53. Agresividad * antigüedad de la empresa

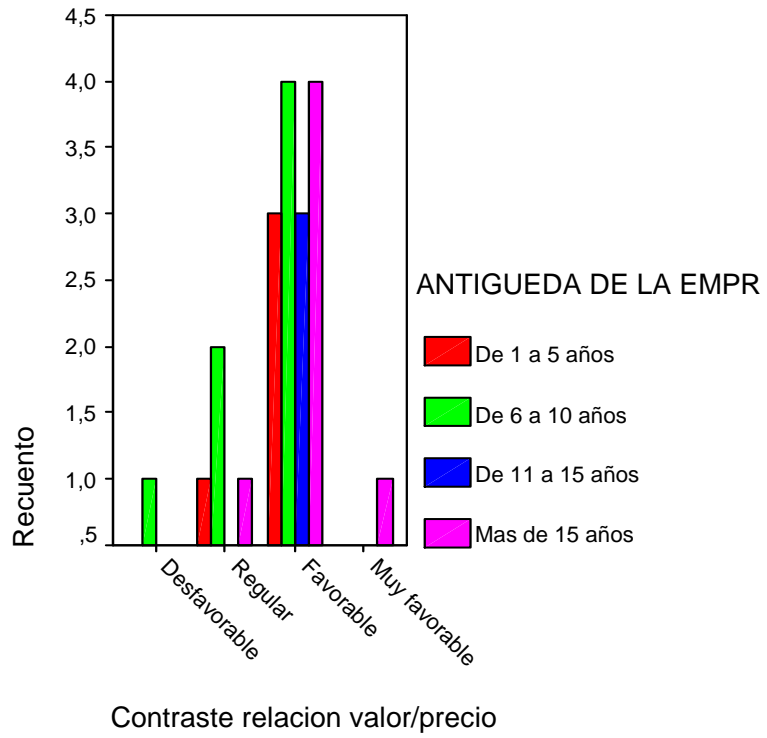


- **Contraste relación valor-precio por antigüedad de la empresa.** La variable relación valor-precio indica el esfuerzo, las ganas y el trabajo que aplican y demuestran las empresas entrevistadas por sus productos finales. Donde el 75% del total expresan que esta relación es favorable y muy favorable para el mercado objetivo.

Tabla 52. Contraste relación valor/precio * antigüedad de la empresa

		ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA				Total
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Mas de 15 años	
Contraste Desfavorable relación valor/precio	Recuento	0	1	0	0	1
	% de Contraste relación valor/precio	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	14,3%	,0%	,0%	5,0%
	% del total	,0%	5,0%	,0%	,0%	5,0%
Regular	Recuento	1	2	0	1	4
	% de Contraste relación valor/precio	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	25,0%	28,6%	,0%	16,7%	20,0%
	% del total	5,0%	10,0%	,0%	5,0%	20,0%
Favorable	Recuento	3	4	3	4	14
	% de Contraste relación valor/precio	21,4%	28,6%	21,4%	28,6%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	75,0%	57,1%	100,0%	66,7%	70,0%
	% del total	15,0%	20,0%	15,0%	20,0%	70,0%
Muy favorable	Recuento	0	0	0	1	1
	% de Contraste relación valor/precio	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	,0%	,0%	,0%	16,7%	5,0%
	% del total	,0%	,0%	,0%	5,0%	5,0%
Total	Recuento	4	7	3	6	20
	% de Contraste relación valor/precio	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% de ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	35,0%	15,0%	30,0%	100,0%

Figura. 54 .Contraste relación valor/precio * antigüedad de la empresa



5. CONCLUSIONES

Realizado el estudio de competitividad del sector panelero en el Cauca y Valle del Cauca se puede concluir lo siguiente:

5.1. Características del sector

- Se pudo determinar que el 35% de las empresas paneleras de el Cauca y Valle del Cauca tienen una antigüedad de 6 a 10 años en el mercado, el 30% del total tienen más de 15 años en el mercado
- Se precisó que el 95% de ellas son empresas privadas con capital nacional. Donde El 52.6 % del total son Empresas de Personas Natural. El 31.6% son empresas de sociedad limitada y el 15.8% son empresas de sociedad anónima.

5.2. Diamante de Competitividad de Porter

5.2.1. Condiciones de los factores.

- Se determinó que para el 100% de las empresas la situación geográfica y el clima es favorable para el transporte y producción de insumos de la panela.
- Las empresas paneleras en el Cauca y Valle del Cauca se encuentran ubicadas mayoritariamente e en especial en los municipios de Cali, Tulúa, Palmira, Puerto Tejada y Santander de Quilichao.
- El nivel de formación de los empleados de las empresas paneleras del Cauca y Valle del Cauca es en su totalidad 100% de bachiller, 30% de ellos con formación técnica 25% con formación tecnológica. La mayor parte de las empresas no gestionan convenios de transferencia de tecnología y las pocas que lo hacen, lo consiguen a través de Centros de Productividad Regional.

- Se pudo precisar que El 75% poseen tecnología convencional, y tan solo el 25% poseen tecnología intermedia y tecnología de punta.

5.2.2. Condiciones de la Demanda.

- El 100% de las empresas enuncian a sus clientes organizacionales son en su orden al sector de Comercio, restaurantes y hoteles.
- Se determino que la demanda interior permite economías de escala y efectos en la curva de experiencia. Lo cual el 75% de ellos tuvieron un crecimiento entre el 1.6% y 2% en el año 2006 - 2007.
- Se estableció que hay presencia de un buen numero de compradores independientes crea un mejor entorno para la innovación. Donde el 85% de ellas tiene la temprana demanda interior de 31 a 60 días.
- el 65% de las empresas estudiadas sobre el total NO exportan. Tan solo el 35% exportan o han exportado. Lo cual registra una tendencia negativa de la exportación de panela

5.2.3. Sectores Conexos y Apoyo.

- El 65% de las empresas estudiadas poseen proveedores sin certificación. El 35% de las empresas estudiadas poseen proveedores con certificación.
- El 65% de las empresas estudiadas, la dirección toma decisiones dando participación a otros (trabajadores). Donde el 100% de ellos tienen actitud favorable de la alta dirección en relación con la internacionalización.
- El 33.3% de las empresas estudiadas, la dirección toma las decisiones individualmente. Donde 75% de ellos tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en el mercado.

5.3. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

5.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

- Las empresas con más antigüedad en el mercado tienen más interés en establecer economías de escala.
- El 45% del total de la empresas entrevistadas enuncian que la economía de escala tienen importancia relativa, donde la mayor representatividad esta en las empresas que tienen una antigüedad de más de 15 años en el mercado. Del total, el 30% de la empresas entrevistadas piensan que es importante en el sector, donde el 33.7% de ellas son empresas con antigüedad de más de 15 años en el mercado.
- Las empresas paneleras existentes que logren acopiar tecnología de punta, y así lograr una mayor diferenciación de oferta de panela, tendrán un mejor desempeño en el mercado ante un escenario global competitivo.

5.3.2. Rivalidad entre competidores de la industria.

- Se logro establecer que el 60% piensan que el número de competidores que hay en el mercado son muchos. Seguido del 25% que piensan que el número de competidores en el mercado es regular. Esta información con lleva a definir que la percepción que tienen las empresas es que se encuentran en un ambiente de competencia alto entre ellas.
- Las empresas paneleras en el Cauca y Valle del Cauca estiman que existen muchos competidores, a juicio por la rivalidad existente en el mercado geográfico en el que participan, ya que consideran que el margen de utilidad es regular, lo que genera constantes guerras de precios.
- Se pudo analizar que el 80% de las empresas enuncian que la formación de nuevas empresas a surgen a partir de ventajas comparativas locales o regionales.
- En su mayoría, las empresas paneleras del Cauca y Valle del Cauca, tienen una actitud favorable hacia la internacionalización, siendo mas notable conforme tengan mayor antigüedad.

5.3.3. Proveedores.

- La localización es fundamental para la logística del negocio y para los procesos de producción en la industria panelera del Cauca y Valle del Cauca.

- La gran mayoría de los empresarios de la industria panelera del Cauca y Valle del Cauca opina que la calidad de la materia prima ofrecida por los proveedores es alta; además que tratan de establecer vínculos mas firmes a fin de no incurrir en cambio de proveedor.

5.3.4. Clientes.

- Para la industria panelera del Valle del Cauca los clientes son su mayor importancia, percibiendo un alto poder de negociación.

- Se determino que El 35% de las empresas entrevistadas expresan que la amenaza de integración hacia atrás es regular (normal). Donde existe una semejanza entre las empresas entrevistadas de acuerdo a su antigüedad en el mercado. Tan solo el 20% de las empresas entrevistadas piensan que la amenaza es posible.

5.3.5. Productos Sustitutos.

- Se concluyo que hay facilidad de encontrar productos sustitutos por parte del cliente (comprador), entrevistadas

- De acuerdo a las empresas entrevistadas y a los trapiches del Cauca y Valle del Cauca, el 45% piensan que hay una gran disponibilidad de productos sustitutos cercanos. Donde el 66.7% de ellas tiene mas de 11 años de antigüedad en el mercado.

6. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

El análisis de competitividad de la industria panelera en el Cauca y Valle del Cauca, además del análisis de los factores de inversión y comercio internacional, permiten formular una propuesta estratégica, además de la recomendación de unos estudios que complementen la comprensión y el dinamismo del sector.

6.1. PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EL SECTOR

6.1.1. Políticas públicas. A fin de lograr un desarrollo competitivo del sector industrial se hace necesario la formulación y rediseño de nuevos instrumentos de política pública apropiados, como:

6.1.2. Organizaciones productivas. Lograr que los subsidios que entrega el estado, sean administrados por las Corporaciones, Instituciones y Asociaciones que trabajan en pro del sector, de tal forma que vayan dirigidos al fortalecimiento de las capacidades empresariales, desde la concepción de los proyectos hasta la comercialización interna y externa de la panela caucana y vallecaucana.

- Promover asociaciones empresariales en el sector panelero con eficiencia y sostenibilidad productiva, de tal forma que estén en capacidad de proveer producto en términos de cantidad, calidad y tiempos de entrega.
- Lograr que los proyectos de apoyo a las asociaciones empresariales del sector frutícola tengan en cuenta la cultura y la realidad de las comunidades

- rurales a las que pertenecen, a fin de que se sientan involucrados y comprometidos con su propio desarrollo y alcancen una mayor productividad.

6.1.3 Calidad.

- La industria panelera del Cauca y Valle del Cauca debe hacer mayores inversiones en transferencia de tecnología y apoyo a asociaciones empresariales, a fin de estandarizar y unificar calidad en la oferta de panela, tanto para el mercado nacional como internacional.

6.1.4 Mercadeo y Comercialización.

- Diseño e incorporación de un sistema de negocios que garantice transparencia, equidad y rentabilidad a las negociaciones nacionales.

6.1.5 Comercio Exterior.

- Cambiar la cultura de negocios con base en las condiciones de comercio locales, habituándolas a la cultura internacional de negocios.
- Desarrollar relaciones con socios o aliados estratégicos a nivel internacional, que desarrollen inteligencia de mercados, y que les permitan a los industriales del sector panelero, asegurar el acceso e incremento gradual de los productos a los diferentes mercados geográficos internacionales.
- Establecer modelos de negocio sólidos, dentro de un plan de exportaciones que les brinde seguridad en la programación de cumplimiento de los pedidos a los clientes internacionales.

6.1.6. Investigación y Desarrollo.

- Establecer un programa nacional de transferencia de tecnología a productores y técnicos del sector.

- Destinar recursos del estado para la preparación, diagnóstico, promoción y gestión empresarial de proyectos industriales dentro del sector, que conciban un acompañamiento con expertos en cada una de las áreas claves hasta por cinco (5) años.
- Hacer mayor investigación y desarrollo para dar valor agregado a la panela colombiana que demanden y quieran los distintos consumidores internacionales.

6.1.7. Públicos de Apoyo.

- Apoyo gubernamental a las existentes y a nuevas organizaciones para que lideren e impulsen la reconversión del campo colombiano y en particular el caucano y vallecaucano, el desarrollo industrial y el dinamismo del sector exportador desde el punto de vista científico, logístico, técnico y comercial.

6.1.8. Trabajos Futuros

- Se debe hacer un estudio complementario, a fin de zonificar la producción, puesto que existen regiones que son más aptas que otras para el cultivo de caña, ya que es el insumo para la elaboración de la panela, con ello se lograrían mejores rendimientos con menor inversión, lo que la pondría en ventaja en el ámbito nacional e internacional.
- Realizar un estudio que evalúe la demanda precisa de tecnología frutícola, además de la oferta nacional disponible y de la celebración de convenios con entidades de cooperación internacional en transferencia de tecnología panelera.

BIBLOGRAFIA

PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara Editores, 1991. 1025 p.

_____. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental, 2.001. 395 p.

_____. *Cluster and the new economics of competition*. En: Harvard Business Review. Vol. 85, No. 12 (Nov. – Dic. 2006); p

Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2.004 [CD ROM].Santiago de cali: Secretaría de Planeación Departamental – Sub secretaria de Estudios Socioeconómicos Departamento del Valle del Cauca. 1 CD ROM