

**LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DESDE EL CONTEXTO DE LAS  
NEGOCIACIONES FORWARD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ARROCERO.**

**CASO: COMERCIALIZADORA LA ESPIGA E.U.**

**FABIÁN E. RAAD BOLÍVAR.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ADMON DE EMPRESAS  
MINOR DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL 2004-2005.  
CARTAGENA 2006**

**LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DESDE EL CONTEXTO DE LAS  
NEGOCIACIONES FORWARD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ARROCERO.**

**CASO: COMERCIALIZADORA LA ESPIGA E.U.**

**AUTOR**

**FABIÁN E. RAAD BOLÍVAR.**

**PROPUESTA MONOGRAFÍA**

**ASESOR**

**CARLOS ORTIZ BETHES.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MINOR DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL 2004-2005.  
CARTAGENA 2006**

## AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias, D. T. C. H., Septiembre # del 2006.

Yo FABIAN E. RAAD BOLIVAR, identificado con número de cédula # 9.024.471 de Magangue, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

---

Fabián E. Raad Bolívar.

C.C. # 9.024.471 de Magangue.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma de presidente del jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del jurado**

Cartagena de Indias, 15 de Septiembre del 2006.

Señores

**COMITÉ EVALUADOR**

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad.

Por medio de la presente, informo a ustedes que he asesorado al estudiante: FABIAN EDUARDO RAAD BOLIVAR, perteneciente al programa de Administración de Empresas, en la monografía titulada: “**LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DESDE EL CONTEXTO DE LAS NEGOCIACIONES FORWARDS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ARROCERO, CASO: COMERCIALIZADORA LA ESPIGA E.U.**”, el cual sometemos a su consideración.

Por lo anterior agradezco la atención prestada a la presente.

Atentamente,

---

**CARLOS E. ORTIZ BETHES.**

Cartagena de Indias, 15 de Septiembre del 2006.

Señores

**COMITÉ EVALUADOR**

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad.

Estimado Doctor(es):

Atentamente hacemos entrega de nuestro proyecto de tesis de grado titulado: **“LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DESDE EL CONTEXTO DE LAS NEGOCIACIONES FORWARDS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ARROCERO, CASO: COMERCIALIZADORA LA ESPIGA E.U.”**

Esperamos que el estudio cumpla con las normas y requisitos exigidos por la universidad.

---

**FABIAN EDUARDO RAAD BOLIVAR.**

C.C. No. 9.024.471 de Magangue.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Primero que todo me gustaría agradecerle directamente a dios por permitirme darme la oportunidad de tener unos estudios universitarios que para muchas personas es muy difícil en este país. También por mantener a mi familia unida y ayudar a mis padres a educarnos de la mejor manera posible, para ser personas preparadas y de bien que aporten a la sociedad en la cual vivimos, dándome a mi y a mis hermanos todo el amor, dedicación y comprensión que se necesita en el núcleo familiar, a mis hermanos que gracias a su cariño y tolerancia permitieron que todo esta se hiciera realidad.

A mi novia Adriana Florez que gracias a su amor y dedicación logro darme ese último esfuerzo cuando mas lo necesite y en el momento justo; y por ultimo al profesor Carlos Ortiz que con su ayuda y conocimiento pudo darme el carisma y concentración necesaria para terminar este proyecto.

A todos Uds. Muchas gracias y que Dios algún día pueda devolverles el triple de lo que me brindaron.

## CONTENIDO.

Pág.

### INTRODUCCIÓN

#### **0. Propuesta del Proyecto.**

- 0.1 Identificación del problema.
- 0.2. Objetivos.
- 0.3 Justificación.
- 0.4 Antecedentes de Investigación.
- 0.5 Metodología del Trabajo.
- 0.6 Logros esperados.

#### **1. Contratos Forwards.**

- 1.1 ¿Qué son los contratos Forward?
- 1.2 Organización.
- 1.3 Calidad.
- 1.4 Cantidad.
- 1.5 Entrega del producto.
- 1.6 Precio.
- 1.7 Formas de Pago.
- 1.8 Garantías.

#### **2. Los Contratos Forwards en Colombia.**

- 2.1 Los Forwards en Colombia.
  - 2.1.1 Agricultura por contratos.
- 2.2 La Cámara de Compensación y los contratos Forwards.

### CONCLUSIONES

#### **3. Comercializadora la Espiga.**

- 3.1. Caso: Comercializadora la Espiga E.U.
- 3.2. Misión y Visión.
  - 3.2.1. Misión.
  - 3.2.2. Visión.
- 3.3. Historia.
  - 3.3.1 La creación de la empresa.
- 3.4. Situación Actual.

#### **4. La Matriz DOFA**

- 4.1 Análisis por medio de una matriz DOFA
- 4.2 ¿Qué es una matriz DOFA?
- 4.3 Factor Interno y externo.
- 4.4. Evaluación La Espiga a través del DOFA

- 4.4.1 Debilidades.
- 4.4.2 Fortalezas.
- 4.4.3 Oportunidades.
- 4.4 .4Amenazas.

## **5. Estrategias sugeridas para el mejoramiento Competitivo.**

- 5.1 Estrategias a nivel de Funcional.
- 5.2 Estrategias a nivel Negocios.
- 5.3 Estrategias a nivel Corporativo.

## **6. Conclusiones.**

## **ANEXOS.**

## **BIBLIOGRAFÍAS.**

## LISTA DE TABLAS

Pág.

**TABLA 1.** Creación de sistemas de jornadas optimas para el servicio de secamiento y trilla.

**TABLA 2.** Sistema de Calidad Monitoreado.

**TABLA 3.** Nuevos mercados.

**TABLA 4.** Satisfacer las necesidades a varios segmentos del mercado.

**TABLA 5.** Alianzas estratégicas con la competencia.

**TABLA 6.** Capacitación a Proveedores.

## **ANEXOS.**

**Pág.**

**ANEXO 1. ENCUESTA**

## GLOSARIO.

- **Agroindustrial:** Empresa o conjunto de empresas dedicadas a la procesamiento de cualquier producto agrícola.
- **Arroz Blanco:** Es aquel producto listo para su venta y consumo.
- **Arroz Paddy:** Es el Arroz en concha o más bien verde que llega a la empresa para su procesamiento.
- **B.N.A:** Bolsa Nacional Agropecuaria.
- **DIAN:** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- **Etapas de Pulimiento:** Es el proceso en el cual al arroz se le hace una serie de cambios por medio de la maquinaria, para hacerlo más atractivo al ojo del cliente. La primera es el BTA y consiste en quitar una película de fibra al arroz y es lo que se convierte en Harina; la segunda es BBF y es darle al arroz un brillo normal a base de agua, y por último está el POLICHADOR y la función es darle un acabado total a este producto con aceite puro para un brillo y textura atractiva.
- **F.A.G:** Fondo Agropecuario de Garantías en Colombia.

- **Empaque fique:** Es el costal o bolsa donde se empaca el arroz paddy en la zona de siembra.
- **Fedearroz:** Federación Nacional de Arroceros de Colombia.
- **Harina, Perla y Cristal de Arroz:** Sub-productos que se derivan del procesamiento del Arroz.
- **Laboratorista:** Persona encargada de revisar y/o analizar al arroz paddy al momento de su llegada a la empresa, donde calcula su humedad, impureza y otros factores que muestren la calidad del producto.
- **Mandante:** Persona encargada de ejecutar un contrato.
- **Polichador:** Maquinaria que es utilizada por las empresas con el ánimo de darle una mejor calidad al arroz blanco en cuanto a brillo y textura.
- **Secamiento:** Es el proceso donde el Arroz Paddy se ubica una vez ingresado a la empresa para su respectivo paso de eliminación de humedad.
- **Trilla:** Término que se utiliza por las industrias de este sector para expresar que el arroz una vez secado está siendo procesado.

## **INTRODUCCIÓN.**

Uno de los objetivos fundamentales de toda compañía es cumplir a satisfacción con cada una de las exigencias que genera el cliente y que estén al alcance y dentro del contexto estratégico y operacional de la empresa; es por ello que éstas hacen todo lo necesario para poder alcanzar dicho nivel, y crear por ende, un lazo entre la empresa y el cliente, donde este último exponga sus deseos y/o necesidades para una pronta solución por parte de la empresa. Las compañías hoy en día entre más competitivas se muestren, mejores oportunidades de permanecer en el mercado tendrán, ya que buscarán siempre la excelencia en cada etapa de su cadena de valor, para así volverse más efectivas y como resultado, permanecer en el duro entorno y mercado en el que se desempeñan; es por ello que siempre será necesario revisar y evaluar la organización constantemente, para encontrar los puntos débiles que de cierta forma podría poner en riesgo a la empresa y sacarla de su mercado.

El siguiente proyecto muestra una herramienta utilizada por una empresa como mecanismo de ingreso a un nuevo mercado, donde le sirvió como ayuda para el abastecimiento seguro de su materia prima; el objetivo es evaluar que tan competente fue la empresa al momento de poner en práctica dicha herramienta y qué mejoras podrá implementar en el esquema interno de la misma, proponiendo algunas estrategias que ayudarán a subir su nivel competitivo en el ámbito funcional, de negocios y corporativo.

## 0. Propuesta del Proyecto.

### 0.1 Identificación del problema.

Al momento de ingresar a un nuevo mercado, las empresas cuentan con una serie de obstáculos que de cierta forma podrían llegar a afectar de manera directa o indirecta, todas las operaciones y procesos normales de las mismas, conllevando a que quede en riesgo la posibilidad de conseguir los objetivos destinados a la conquista de dicho mercado y los resultados financieros proyectados; es así como, en la mayoría de los casos, las Instituciones recurren a ayudas externas que le garanticen o minimicen en el mayor grado posible, los problemas que podrían acarrear tales situaciones desconocidas, dentro del contexto tanto financiero como comercial.

Dentro de ésta situación se encuentra el caso de la empresa en estudio, dedicada a la compra de arroz paddy y venta de arroz blanco, y la cual, después de cierto lapso de tiempo operando como su competencia lo hace normalmente, optó por utilizar un instrumento de negociación novedoso en nuestro contexto empresarial, que le garantizara en gran medida el cumplimiento de estándares necesarios para entrar exitosamente a un nuevo mercado, objeto de su negocio, certificando el poder cubrir riesgos tales como los derivados de los posibles cambios de precio, niveles de Calidad exigidos en la materia prima, Cantidad y condiciones generales en las negociaciones a efectuar, y el abastecimiento seguro del mismo producto; como tales factores pueden ser cambiantes y no son manejables en su totalidad por parte de las Organizaciones, es allí donde nace la importancia de una alternativa financiera como lo son los **Contratos Forwards**, los cuales permiten, entre otros aspectos, cubrir tales elementos de riesgo, razón principal por la cual se hacen tan necesarios, sobretodo en la Industria agrícola en donde la característica básica es el cambio permanente en los factores que la circundan.

Por lo anteriormente mencionado, es claro entender la situación riesgosa a la cual se enfrentan este tipo de empresas, referente a conceptos como el cumplimiento de las obligaciones de pago al momento de una variabilidad de precio en la ejecución del contrato (ya que se entiende que estos son a futuro y por ende es un factor cambiante), en cuanto a la calidad y cantidad pactados al momento de firmar la negociación, y otros tantos aspectos que deben estar acordes a la normatividad y de cumplimiento estricto según las órdenes de entrega, y que si no se poseen los instrumentos para garantizar el debido cumplimiento de tales condiciones, difícilmente sobrevivirá en el mundo comercial que lo rige.

## **0.2 Objetivos.**

### **0.2.1 General:**

La principal idea de este estudio, es la identificación de los cambios ocurridos en las características básicas que poseía la empresa analizada, en su proceso de negociación antes de ejecutar y después de utilizar los contratos Forwards, pudiendo contrastar el cómo y el por qué, este tipo de instrumento financiero se puede generalizar y utilizar con el objeto de lograr una mejor forma de competir empresarialmente en el mercado donde se desenvuelva cualquier organización.

### **0.2.2 Específicos:**

- Dar a conocer los conceptos básicos que se genera en una Negociación Forward.
- Identificar aspectos de la negociación en estudio, que permitan mejorar el nivel de competitividad de la empresa en cuestión.
- Hacer un análisis de acuerdo a una matriz DOFA de la empresa en estudio, para diagnosticar el presente en términos de su competitividad, y qué tanto mejoramiento necesitaría presentar para contar con una verdadera estructura que genere valor agregado a su clientela y por ende su fidelización, con la natural consecuencia en el mejoramiento de la rentabilidad y valor de la empresa.
- Creación de la Misión y Visión de la Comercializadora en cuestión, en términos de competitividad empresarial.
- Concluir sobre las estrategias necesarias para poder implementar en mejor forma el instrumento financiero del Forward, con el ánimo de mejorar la competitividad empresarial a nivel de cualquier tipo de Organización que se ajuste a los propósitos perseguidos por el instrumento financiero mencionado.

## **0.3 Justificación.**

Consideramos que es importante esta investigación para la Comercializadora la Espiga E.U., y en un futuro para empresas similares, porque permitirá identificar los principales obstáculos que afectan el contexto competitivo de la empresa, y de esta forma cómo la implementación de la negociación Forward ayudaría a cambiar el futuro cercano y las estrategias, especialmente las de tipo comercial, para así mejorar el nivel competitivo de la misma.

De igual forma, se evaluarán los principales procesos desarrollados por la empresa, tratando de que el estudio se convierta en apoyo para el *Mejoramiento Continuo*, y garantizar así al mercado objetivo, un mejor servicio con excelentes estándares de calidad y confiabilidad.

Por otra parte, con el trabajo no solo se beneficia la empresa en estudio, sino también la Universidad Tecnológica de Bolívar, Institución que a raíz de esta investigación, podrá iniciar con trabajos que lo complementen y se puedan utilizar no solo académicamente sino en términos prácticos, al crear estudios de caso y con la implementación en el mundo real y práctico esquemas similares al analizado.

#### **0.4 Antecedentes de investigación.**

**0.4.1-** Principales aspectos de una Negociación Forward, Negociaciones Forward Clemencia Martínez Bejarano (Pág. 172).

**0.4.2-** Principales aspectos de la Competitividad, Administración Estratégica Charles W. L. Hill.

**0.4.3-** Elaboración y análisis empresarial de una Matriz DOFA, [www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc\\_2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc_2_3.htm).

**0.4.4-** Aspectos principales al momento de crear una Misión y Visión en una empresa, Administración Estratégica Charles W. L. Hill.

**0.4.5-** Formación de ventaja competitiva mediante estrategias comerciales, Administración Estratégica Charles W. L. Hill.

#### **0.5 Metodología de trabajo.**

##### **Etapas 1:**

- Recolección de Información básica sobre la empresa en estudio.
- Descripción sobre elementos básicos Internos de la empresa, tales como: la creación de la empresa, su marco competitivo antes de la negociación, la Experiencia de la Negociación Forward, documentos relacionados a la Negociación, Visitas a la empresa, entre otras.

## **Etapas 2:**

- Recolección sobre Información de elementos externos del tema en cuestión.
- Búsqueda de bibliografía, documentos, etc. relacionados con la competitividad empresarial, negociaciones Forwards, matriz DOFA y estrategias, principalmente.
- Investigación en páginas Web relacionadas con los temas anteriores.
- Recurrir a Geocapital S.A., comisionista de la Espiga en la Negociación, como ayuda a la recolección de información pertinente.

## **Etapas 3:**

- Aplicar la información suministrada por la compañía a los conceptos básicos, los cuales analizaremos en esta investigación.
- Buscar y/o unificar términos con relación a la recolección de información tipo Interna y Externa de la compañía.
- Identificar qué beneficios o dificultades le traería a la empresa la aplicación de este tipo de instrumento financiero.
- Tener en cuenta casos de otras empresas, descritos en libros, documentos, etc. al momento de ejecutar nuevas estrategias para el mejoramiento a nivel competitivo.

## **0.6 LOGROS ESPERADOS.**

En esta investigación se quiere presentar un documento que en forma amplia pero concreta, muestre las principales características de las Negociaciones Forwards, ya que este instrumento se podrá convertir en uno de los más utilizados al momento de negociar a futuro, materia prima en el sector agroindustrial colombiano.

Así mismo, también se espera concluir si es posible utilizar o no, este instrumento Forward como una óptima manera de entrar en un mercado y garantizar así, el abastecimiento de materia prima, buscando la satisfacción del cliente por medio de la implementación y evaluación de los conceptos de competitividad.

Por ende, el estudio consistirá en evaluar qué cambios positivos se presentaron y se pueden mantener en el contexto de la competitividad de la empresa, con el uso de los Contratos Forward, mostrando las ventajas y desventajas de tal instrumento, y generando una base de posible aplicabilidad futura por parte de empresas que deseen con este modelo novedoso de negociación.

# 1. Contratos Forwards en el sector Agrícola

En este capítulo se hará una breve descripción del concepto básico de una negociación Forward; se describirán los principales aspectos que se deben tener en cuenta al momento de su negociación, qué entidades la controlan y/o manejan, y todas las características que harán que sea más entendible su contenido para una mayor aplicación; de igual forma, se mostrarán todas y cada una las características necesarias de los aspectos de dicha negociación, enmarcadas según lo establecido por la ley.

## 1.1 ¿Qué son los contratos Forwards?

Los *Forwards* son contratos de compra – venta anticipada de un producto, pactando con anterioridad precio, cantidad, condiciones de calidad (para los productores agrícolas), lugar, fecha de entrega y forma de pago. Este tipo de negociación permite al productor y al agroindustrial garantizar la comercialización del producto, reducir la incertidumbre, planear anticipadamente la producción, modernizar los mercados y vincular la cadena productiva. En el campo agroindustrial, una vez formalizada la negociación, el productor puede obtener acceso a recursos para invertir en el proceso productivo, por medio de la negociación del derecho al pago del contrato, o bien puede utilizarlo como garantía para adquirir créditos en el sistema financiero tradicional, como está planteado en el Fondo Agropecuario de Garantías de Colombia.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Martínez de Bejarano Clemencia, Negociaciones Forward Pág. 172.

Para poder realizar una operación Forward se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

### **1.2 ORGANIZACIÓN.**

Con el fin de mejorar la posición del agricultor frente a la agroindustria, al momento de negociar, y adicionalmente, viendo la dificultad que para éste puede ser la constitución de garantías para la operación Forward, es recomendable que exista algún tipo de organización para los productores, y que sea ésta, la que realice la venta en nombre de un grupo de productores. Lo importante de la organización es que sea constituida formalmente, y que legal y comercialmente esté en capacidad de obligarse y de ofrecer garantías o garantizar y facilitar la entrega de la producción.

### **1.3 CALIDAD.**

En una operación de este tipo, debe observarse que la calidad transada cumpla con las siguientes especificaciones:

- Condiciones de la calidad de los productos: las ofertas y demandas deben hacerse estableciendo condiciones de calidad que estén de acuerdo con normas objetivas de calidad, que para el caso de la Bolsa, serán las normas Icontec.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Martínez de Bejarano Clemencia, Negociaciones Forward Pág. 172 - 173.

- Tolerancias de calidad del producto dado en porcentajes (%): éstas tolerancias se pueden establecer por encima y / o por debajo del parámetro definido en la norma de calidad.
- Bonificaciones y descuentos (castigos): son parámetros que sirven para incentivar el cumplimiento de las normas de calidad. Cuando los productos entregados superan la eficiencia establecida por la norma de calidad, el productor recibe una bonificación por incrementar la excelencia de la producción; por el contrario, si los productos no cumplen con la norma de calidad reciben un descuento sobre el valor de la transacción, castigando de esta forma el incumplimiento de la norma.
- Máxima tolerancia permitida: se puede definir un límite a la tolerancia establecida, para preservar los niveles de calidad definidos.
- Procedimientos ante posibles problemas de Calidad: se definen los mecanismos de verificación del cumplimiento de las normas de calidad pactadas, (BNA).

#### **1.4 CANTIDAD.**

- Determinación clara de cantidades: en la operación debe especificarse la cantidad total de la negociación y si se hará una o varias entregas. En caso de que la operación contemple varias entregas, se deberá especificar en qué fechas y en qué volúmenes por fecha se realizará cada una de ellas.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Martínez de Bejarano Clemencia, Negociaciones Forward Pág. 173.

- Tolerancia en pérdida o aumento en volúmenes de entrega: se puede definir un margen en la tolerancia de entrega, como un porcentaje de la misma hacia arriba o hacia abajo.

### **1.5 ENTREGA DEL PRODUCTO.**

- Lugar de entrega: se debe establecer el lugar exacto donde se entregarán los productos negociados.
- Fecha de entrega: se define la fecha o fechas de entregas del producto, en caso de contemplarse entregas parciales de la producción transada.
- Pago de fletes: se debe definir quién pagará los fletes (costos de transportes).
- Empaques: se define claramente las condiciones de empaque.

### **1.6 PRECIOS.**

Se debe concertar el precio entre las partes negociadoras; para esto se establecen dos formas:

- Precio fijo: desde el momento de la negociación se define de una vez el valor a pagar por los productos.
- Precio por fijar: para este caso se establece una fórmula para calcular el precio del producto al momento de la liquidación del negocio.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Martínez de Bejarano Clemencia, Negociaciones Forward Pág. 174 -175

- Para manejar las alteraciones del precio a futuro, se podrán establecer los siguientes elementos:
  1. Precio mínimo, el cual hace el papel de piso del precio.
  2. Precio máximo, el cual hace el papel de techo del precio.
- Bonificaciones y castigos: este precio podrá cambiar de acuerdo a las condiciones de calidad del producto, si se ha pactado ese esquema de bonificaciones y castigos.

### **1.7 FORMAS DE PAGO.**

- Instrumentos de pago: se puede pagar a través de una carta de crédito o cualquier otro documento expedido por una entidad financiera, que sea negociable y que represente dinero, por ejemplo: cheque de gerencia, remesa, giro, transferencia de dinero, endoso de documentos comerciales, etc.
- Modalidades de pago: por condiciones de los flujos de producción de la agroindustria y de los agricultores, se pueden convenir formas de entregas y de pago que correspondan a éstos, siempre y cuando el monto de las garantías responda a las condiciones fijadas para la entrega y el pago. Existen 4 formas principalmente a saber: <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Martínez de Bejarano Clemencia, Negociaciones Forward Pág. 175

1. Operaciones de pago inmediato y entrega inmediata: esta operación no se considera estrictamente como *Forward*, pues se cumple en un plazo no superior a 5 días. En esta operación la Cámara de Compensación de Colombia exige como garantía un depósito en efectivo o títulos valores por el porcentaje del producto negociado.
2. Operaciones de entrega inmediata y pago a plazo: son operaciones de crédito, en las cuales la entrega se realiza como máximo 5 días después de la negociación, y el pago es posterior al momento de la entrega; en ésta operación el comprador deberá entregar a la Cámara una garantía que cubra el 100% del valor del mismo; ésta modalidad tampoco aplica como contrato *Forward*.
3. Operaciones de pago anticipado y entrega a plazo: son operaciones en las que el pago se realiza con anticipación a la entrega, lo que significa que el comprador otorga un crédito al vendedor; éstas operaciones se pueden considerar *Forward* siempre y cuando el producto no se encuentre disponible; el vendedor deberá constituir una garantía que cubra el 100% del valor del crédito y los cambios del producto.
4. Operaciones de entrega a plazo y pago a plazo: son las consideradas operaciones *Forward*, puras que responden a la necesidad de asegurar la comercialización al agricultor y el suministro al agroindustrial de productos, en unas condiciones de calidad, precio y fechas de entrega que satisfagan los intereses de las partes.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Martínez de Bejarano Clemencia, Negociaciones Forward Pág. 175 - 176

## 1.8 GARANTIAS.

Las garantías son parte fundamental de los negocios, ya que es una herramienta que ayuda a cubrir una falla en el proceso de ejecución del contrato; en éste caso ambas partes deberán constituir una *Garantía* que responda al cumplimiento de la misma, en la cual, mínimo deberá contener los siguientes elementos:

- Identificación del mandante (Vendedor y Comprador).
- Identificación del mandatario (Comisionista).
- Producto.
- Calidad.
- Cantidad a transar.
- Sitio de entrega.
- Fecha de entrega.
- Forma de empaque.
- Forma de pago.
- Precio y valor de la negociación.
- Tolerancias, en calidad, plazos y cantidad (si las hay).

Es claro, que el mandato de venta como el de compra debe tener las mismas condiciones. Así mismo, debe existir una Póliza de cumplimiento por parte de cada uno de los mandantes de los comisionistas vendedor y comprador, para garantizar el cumplimiento de la negociación, elaborada en una compañía de seguros.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Martínez de Bejarano Clemencia, Negociaciones Forward Pág. 176

Es de vital importancia conocer de manera clara todos y cada uno de los conceptos de este tipo de negociación y de los que se deriven de él, ya que sería importante al momento de ejecutarlo saber qué obligaciones se tienen, en cuales puede ejercer el derecho el mandante vendedor y el mandante comprador, para que así no exista ningún tipo de contradicciones al momento en que se encuentre en práctica dicho contrato, y para beneficio de ambas partes, al existir total claridad en cada uno de los objetivos establecidos en el contrato.

## **2. Los Contratos Forwards en Colombia.**

### **2.1 Los Forwards en Colombia.**

A continuación se mostrará cómo los contratos Forwards son regidos en el territorio Colombiano, cuál es la entidad encargada de velar por éste tipo de Negociación, sin descuidar los beneficios que han tenido estos contratos a lo largo de su proyección a nivel nacional.

Cabe agregar también, cuáles son los principales tipos de agricultura por contratos más usados en Colombia, para identificar el más óptimo al momento de realizar una negociación tipo agrícola y así tener un mejor control en su ejecución; así mismo, se verá el objeto principal por el cual fue creada la Cámara de Compensación de la BNA, y cómo ayuda al desarrollo de este tipo de negocios.

La comercialización de los productos agropecuarios en Colombia se realiza por medio de la Bolsa Nacional Agropecuaria S.A., la cual se creó con el objeto de “organizar y mantener en funcionamiento un mercado público de productos, bienes y servicios agropecuarios sin la presencia física de ellos, y de documentos representativos de subyacentes agropecuarios. Somos el escenario para la comercialización de productos agropecuarios y agroindustriales, que abre sus puertas al mercado de capitales y que ofrece a los inversionistas diferentes opciones para la colocación de sus recursos, y a los productores y agroindustriales instrumentos alternos para obtener liquidez que les permita adelantar sus actividades productivas”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Pagina Web de la Bolsa Nacional Agropecuaria S.A. [www.bna.com.co](http://www.bna.com.co)

Los beneficios de los Forwards son conocidos porque a través de los mismos se avanza en la planificación de la producción, se reduce la incertidumbre para los productores y se estabilizan los ingresos de éstos en la medida en que su producción se ajusta en cantidad, calidad y precio a las condiciones de la demanda, se garantiza el abastecimiento de la agroindustria y se crean condiciones que facilitan los procesos de financiamiento agropecuario, entre otros.

## **2.2 Agricultura por contratos:**

En Colombia existen varios esquemas de agricultura por contratos, entre los cuales se señalan tres (3) de los modelos más conocidos: El primero, es aquel en el cual la agroindustria que demanda materias primas participa en todos los procesos que tienen que ver con la producción y comercialización, de manera tal que apoya y financia la preparación del terreno, la siembra, los insumos para la protección de los cultivos, la asistencia técnica, coordina la recolección y el tratamiento post-cosecha y compra la materia prima, la cual transforma. En este caso, la agroindustria, como componente determinante del proceso, acuerda previamente las fechas de siembra, los volúmenes y las calidades, así como los castigos y bonificaciones, y se paga con el producto. En el segundo, la agroindustria se hace partícipe del proceso de producción asumiendo un determinado porcentaje de los costos, que en promedio oscila entre 30% y el 50%, recibiendo por ello igual participación en la cosecha.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Revista Mensual de la BNA, Agricultura por contratos en la Bolsa Nacional Agropecuaria S.A.

Aquí es fundamental acordar en los costos de producción y vale la pena señalar que la agroindustria asume los riesgos del proceso productivo, sin tener un especial control sobre el mismo. El tercer esquema, se caracteriza porque agroindustriales y productores definen previamente cantidades, calidades y precios, que formalizan a través de contratos o mandatos y alrededor de estos se estructuran los procesos de producción. Estas posibilidades están al orden del día en Colombia, teniendo en cuenta las dificultades para el financiamiento agropecuario y los problemas en comercialización derivados de una agricultura que no siempre tiene su punto de partida en el mercado.

### **2.3 La Cámara de Compensación y los Contratos Forwards.**

Gracias a la creación y funcionamiento de la Cámara de Compensación de la Bolsa Nacional Agropecuaria S.A. se han notado circunstancias que ayudan al desarrollo de negociaciones financieras sobre por menores agropecuarios y/o agroindustriales en los cuales este organismo actúa como contraparte. Este instrumento se ha venido consolidando como facilitador de las negociaciones de productos, sobretodo en las que se encuentran en el corto plazo, en la medida en que su sistema de garantías, que ya es interpretado por comisionistas y mandantes, se convierte en un instrumento eficaz para la seguridad de todos los negocios, posición fundamental en la situación actual de la economía de este país.

10

---

<sup>10</sup> Revista Mensual de la BNA, Agricultura por contratos en la Bolsa Nacional Agropecuaria S.A.

Por lo contrario, en el largo plazo, debido a la inestabilidad de los precios, que es el principal factor para calcular el monto de las garantías, se convirtió en el principal problema para desarrollar este tipo de negocios en el mercado abierto, pero poco a poco se superó flexibilizando las garantías y la forma en cómo actúa la Cámara.

Cabe señalar que mucho antes de la creación de la Cámara de Compensación, se celebraban contratos Forwards de insumos en el mercado de la BNA, lo cual generaba un descuento en las tarifas de la Bolsa, pero el problema era que no se contaba con un sistema de garantías suficiente y adecuado, y fuera de esto, no había un organismo que interviniera independientemente para su compensación y liquidación.

Es importante destacar que el Gobierno Nacional había venido insistiendo en que era necesario definir todos los esquemas de agricultura por contratos y que de una buena vez fuera una realidad la integración de todas las cadenas productivas para lo cual era importante acabar la desconfianza entre los agentes y aprovechar condiciones favorables para dicha realización, teniendo en cuenta el comportamiento de la tasa de cambio.

## **3. Comercializadora la Espiga E.U.**

### **3.1 Caso: Comercializadora la Espiga E.U.**

A continuación mostraremos el caso de la empresa *COMERCIALIZADORA LA ESPIGA E.U.* dedicada a la compra y venta de arroz en la ciudad de Magangué (Bolívar) la cual, con distribuciones a nivel local y nacional decide extenderse en cuanto a la compra del arroz paddy (verde) poniendo en práctica un sistema de negociación poco usual para seguir con su objetivo principal, es decir satisfacer a todos sus clientes con un excelente producto y diferenciado, para llegar a tener un real conocimiento a nivel nacional y llegar algún día a que pueda servir de gran contribuyente a las exportaciones de este país, así como de ejemplo para una nueva estructura de negociación en el sector analizado.

### **3.2 MISION Y VISION.**

#### **3.2.1 MISION.**

La misión de la empresa es “Ofrecer al mercado objetivo un producto que satisfaga completamente sus necesidades en términos de calidad y precio, asociado con los esquemas de servicio requeridos para cumplir con sus expectativas, sobretodo en lo concerniente al proceso de secamiento y trilla, factores básicos para el proceso de comercialización de los artículos que complementan la cadena de producción en la que está inmersa la Empresa.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Documento extraído de los programas de lineamiento de planeación de la empresa en estudio.

### **3.2.2 VISION.**

Así mismo, la Visión la cual hace referencia la empresa indica, “Nos vemos en máximo diez años, convertidos en la empresa con mayor participación en la comercialización de Arroz blanco en la región de Caribe, aportando de manera positiva a la economía del país por medio de un adecuado esquema de organización empresarial que permita generar y desarrollar un fuerte proceso de Exportaciones e Importaciones, lo cual redundará en el fortalecimiento permanentemente de la estructura interna de la Empresa.”<sup>12</sup>

A partir de estos dos elementos, por medio de una matriz DOFA y el análisis correspondiente, mostraremos qué tan competente fue la empresa al momento de colocar a prueba el mecanismo del Forward como negociación, describiendo las ventajas y desventajas que presentó dicha aplicación y observando qué parte de sus operaciones debe mostrar mejoramiento para alcanzar un alto grado de eficiencia, y dando a los clientes lo que ellos en verdad desean y necesitan.

### **3.3 Historia.**

Ahora presentamos una breve descripción sobre la historia de la empresa desde sus inicios, y veremos el cómo y por qué se decidió llegar hasta ésta región del país para abastecerse, con el fin de producir bienes de manera rentable y alcanzar mantenerse como líderes en el mercado, generando mayores ingresos a través de la necesaria satisfacción del cliente.

---

<sup>12</sup> Documento extraído de los programas de lineamiento de planeación de la empresa en estudio.

### **3.3.1 La Creación de la empresa.**

A continuación se mostrará en forma de esquema y brevemente la historia de cómo la empresa fue creada, las características principales de cada una de las distintas situaciones por las que pasó a lo largo de su trayectoria hasta llegar a la fecha actual, mostrando cómo y por qué fue que llegó a esta parte del país con el fin de abastecerse y producir un bien de mejor calidad para su clientela.

- ❖ A finales del año 1999 se reúnen los señores Ricardo Puccini Tafur y Asís Raad Cajar con el fin de crear una empresa para comercializar Arroz en la ciudad de Magangué y zonas aledañas.
- ❖ Viendo el gran flujo que de este producto circulaba en la ciudad, decidieron cada uno buscar más recursos monetarios del que habían pactado desde el principio, para participar en gran porcentaje el total de compra de este producto.
- ❖ El 23 de agosto del año 2000 queda constituida formalmente la empresa “Comercializadora la Espiga E.U.” con el fin de asumir legalmente la cosecha que salía en ese periodo (la de mayor producción y concentración de arroz en el año.)
- ❖ En los siguientes meses la empresa compra gran cantidad de arroz paddy, el cual en sus inicios era procesado en una arrocera vecina.
- ❖ Con el tiempo, se presentaron inconvenientes al momento de procesar el producto en la arrocera vecina y se pensó en montar un molino, para así de esta forma tener un mayor control de la producción.

- ❖ Igualmente, se estudio la posibilidad de prestar el servicio de trilla a empresas de la ciudad y/o particulares.
- ❖ A finales del 2002 compran todo lo necesario para montar dicha maquinaria, y así mismo el lugar donde comercializa su producto.
- ❖ Es aquí cuando comienza a funcionar legalmente Molino Serviagro E.U.
- ❖ Tiempo después se garantiza un mayor control de calidad al producto y se captan más ingresos por este servicio.
- ❖ A finales del 2004 hubo un problema en cuanto a la calidad de los arroces en Magangué, ya que hubo un exceso de compra y por la deficiente capacidad de almacenamiento y secamiento, éstos se mancharon, Por esta razón, los productos se venden a un precio bajo y de esta manera se generan pérdidas en ese periodo.
- ❖ Poco tiempo después la Espiga E.U. busca la manera de encontrar dónde se cosecha un arroz de buena calidad, que no quede tan lejos, para así minimizar los costos de transporte.
- ❖ Después de varios estudios, deciden entrar en el mercado de Valledupar para la compra de arroz paddy, por su particular modo de siembra (que consiste en *Regar* los cultivos y no esperar la lluvia.)
- ❖ Entonces resuelven hacer las respectivas compras para llevar a cabo las mezclas predefinidas y salir de un arroz manchado.
- ❖ Tiempo después al ver la excelente calidad del arroz, resuelven crear una negociación y seguir haciendo compras por medio de un contrato con una cooperativa para garantizar el abastecimiento, y así seguir brindándoles a sus clientes una mejor calidad de su producto bajo las mismas políticas que tenían en la ciudad de Magangué.

### **3.4. Situación Actual de la Espiga E.U.**

La Espiga hoy en día ha sabido mantenerse en el mercado después de más de 5 años en el medio siempre ha buscado la mejor manera de cumplirle al cliente con un producto que supere las expectativas del mismo y un óptimo servicio de secamiento y trilla a terceros con una de sus filiales; esta empresa con el fin de expandirse cuenta con dos *Filiales*, una ubicada en la misma ciudad llamada Molino Serviagro E.U. y una ubicada en la ciudad de Valledupar llamada Arroces del Cesar LTDA.

La Espiga E.U. dedicada a la compra y venta de arroz ha mostrado según sus reportes, un funcionamiento óptimo ya que sus ventas (incluyendo sub-productos) se han venido incrementando en un 15% anualmente en promedio; esta empresa cuenta con cinco empleados, aproximadamente con 30 clientes en toda la región entre empresas y particulares. Su filial Molino Serviagro E.U. es una empresa prestadora de servicio de trilla y secamiento, en la cual su utilidad por este servicio oscila al año en \$400 Millones aproximadamente (creciendo un 6% anualmente), esta empresa cuenta con 21 empleados de planta donde se ubica un gerente, secretaria, laboratorista y 18 empleados encargados del procesamiento y 31 empleados dedicados al manipuleo del producto (cuadrilla) y con aproximadamente 20 clientes contando la misma Espiga E.U.

## **4. La Matriz DOFA.**

### **4.1 Análisis por medio de una Matriz DOFA.**

Para conocer detalladamente cómo se efectuará la evaluación que se hará en el capítulo 4, es necesario saber qué es una matriz DOFA, determinar a qué puntos se deberá hacer referencia y qué términos se tendrán presentes al momento de identificar los puntos clave que lleven al éxito a la empresa, por medio del contexto competitivo; por ello se mostrará en este capítulo el concepto básico para conocer lo que realmente se considera una matriz DOFA y sus componentes para conseguir de manera directa un mejor entendimiento.

### **4.2 ¿Qué es una matriz Dofa?**

La matriz Dofa es una herramienta analítica que nos permite trabajar con toda la información que tengamos de nuestro negocio, propicio para reconocer todo tipo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa en estudio. En este tipo de análisis se requiere examinar todas aquellas actividades que cierto negocio posea de forma particular, además de las que éste tenga en el contexto donde se desenvuelve para mostrar su competitividad. Gracias a que esta herramienta es de fácil aplicación, hoy en día las empresas optan por evaluar por medio de ella, cada una de sus niveles (Mercado, producto, clientes, competencia, estrategias, etc.) y así, buscar el verdadero punto débil que afecta el nivel competitivo de las mismas. El verdadero objetivo al momento de hacer un análisis DOFA es buscar los factores claves que conduzcan al éxito de la empresa, para

que al momento de identificar las fortalezas y debilidades se pueda evaluar en forma sensata y de modo justo, su competencia, sin descuidar las oportunidades y amenazas principales del entorno.

### **4.3 Factor Interno y Externo.**

Una matriz DOFA consta de dos factores indispensables para su desarrollo: el factor interno y el externo. El Factor *interno* se relaciona con las fortalezas y debilidades del negocio; es allí donde se tiene un mayor grado de control por parte de los que toman las decisiones en el mismo.

El Factor *externo* analiza todas aquellas oportunidades que proporciona el mercado donde se desenvuelve y las amenazas que existen en dicho mercado.<sup>13</sup>

Y es aquí donde se debe poner a prueba todo tipo de estrategias para poder aprovechar en forma eficiente, todas las oportunidades que brinda el mercado, buscando la forma de hacer desaparecer o disminuir todas las amenazas que se encuentran, ya que en este escenario la alta gerencia no tiene todo el control disponible para ejecutar alguna actividad en el mercado.

### **4.4 Evaluación la Espiga a través del DOFA.**

En este capítulo haremos un breve análisis que mostrará de manera detallada la forma como se llevó a cabo la Negociación Forward entre las partes mandantes, evaluando a través de la matriz Dofa, los aspectos más relevantes del Forward, y

---

<sup>13</sup> Pagina Web, <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html>

en qué forma incidió en el negocio por las decisiones tomadas de los directivos de la Espiga, y si de verdad se puede considerar como una buena herramienta para entrar a un nuevo mercado como mecanismo de abastecimiento. A continuación comenzaremos con el análisis partiendo del factor interno de la empresa:

#### **4.4.1 Debilidades.**

- **Intereses Financieros.**

Debido a que la mayoría de los clientes de la Espiga se demoran en el pago de las ventas, afectando de manera directa el flujo de caja de la empresa, ésta tiende a endeudarse a corto plazo con los bancos, con el fin de cumplir con sus proveedores para el pago del arroz paddy.

- **Cobro de intereses a clientes morosos.**

Con el fin de no tener contrariedades con sus clientes, La Espiga decide no cobrar intereses a los clientes que demoran con los plazos de pago; solo opta por dejar de venderles si se vuelve muy repetitiva la acción.

- **Precio de venta.**

No se tuvo claro el concepto al momento de la planeación de la venta de los productos en el mercado local, y no se aprovechó que el arroz blanco que producía la Espiga era de mejor calidad que el que ofrecía la competencia; el precio al cual se vendía el arroz era mil pesos por debajo de la competencia.

- **Asesoría al implementar un Forward.**

La Espiga contó con poco sistema de información al momento de realizar éste tipo de negociación, ya que en varias oportunidades la parte mandante vendedora faltó a puntos pactados en el contrato que se debían efectuar, bajo todo tipo de excusas en el momento justo de dicho contrato. Por ello, la Espiga tuvo que recurrir a la asesoría de una empresa mediadora en la negociación, factor que impidió la entrega a tiempo por parte de los productores.

- **Diferencias culturales.**

Como pacto con el propietario de la arrocera donde se trillaba el arroz, no se podía cambiar a los empleados lo cual trajo una serie de conflictos por la forma de trabajo a la cual estaban acostumbrados a hacer, y que era diferente a la propuesta por la Espiga; por tal razón, afectó de manera rápida al procesamiento del producto y trajo consecuencias graves en la entrega a los clientes.

- **Maquinaria defectuosa (Polichador).**

Al comienzo de las entregas realizadas por la parte vendedora se presentó un problema en cuanto a la maquinaria del molino, más exactamente en el Polichador, lo que conllevó a que se presentara un retraso en las entregas a los clientes y se puso en riesgo la credibilidad de la empresa, factor que más adelante se solucionó.

- **Material de Empaque (Fique).**

Como parte del Forward, la Espiga debía mandar a los lotes de siembra, costales para empacar el arroz verde; por ello, la empresa compró una cantidad significativa de empaque para cumplir con la obligación, pero al momento de las entregas, la parte vendedora mandaba el arroz en costales que no pertenecían a los comprados, y algunos en mal estado.

- **Políticas en los precios de compra.**

Por desacuerdos entre las partes, y para no crear polémica con el fin de no demorar más las entregas de arroz paddy, se pagó un precio por encima del estipulado por la BNA, valor mas alto que el que pagaba la competencia; esto llevó una desventaja al momento de competir en el mercado local, ya que por obvias razones ese incremento generó perdidas en la Espiga.

#### **4.4.2 Fortalezas.**

- **Personal calificado (Laboratorista).**

Gracias a la experiencia del laboratorista se pudo hacer una buena labor al momento de la selección y procesamiento del producto, y dar un mejor resultado que el de la competencia en el sector local, y atendiendo la mayor parte de este nicho de mercado.

- **Calidad de la maquinaria (Molino).**

El molino en el cual se procesaba el producto era el de más alta tecnología en la ciudad de Valledupar, en cuanto a rapidez, control, distribución y clasificación del arroz; por tal razón, se tenía un buen resultado al final de la operación y se contaba con una gran ventaja competitiva, y así de esta forma se le entregaba al cliente lo que quería en el momento en el lugar deseado.

- **Ser nuevos en el mercado.**

El hecho de incursionar por primera vez en el mercado de Valledupar le dio cierta ventaja a la Espiga, ya que tanto clientes como vendedores independientes querían comercializar o negociar con la empresa por el hecho de comentarios positivos sobre la empresa, lo que permitió que algunos de los clientes y proveedores de la competencia negociaran con la compañía.

- **Relación Empresa – Clientes.**

Gracias a la buena reputación que la Espiga ha tenido a lo largo de su trayectoria, buscó que se mantuviera esta imagen, al entrar a este nuevo mercado, lo cual condujo a que se manifestaran los clientes de otras regiones, para dar credibilidad a las acciones de la empresa.

- **Riesgos.**

Se podría decir que en términos de garantías tenía cierta ventaja, ya que en caso de incumplimiento había un tercero que respaldaba al mandante vendedor.

- **Abastecimiento planificado.**

Una de las principales ventajas al momento de realizar esta negociación Forward, es que se observó una clara visión de lo que era el aprovisionamiento de arroz verde, así como contar con que se tenía la materia prima disponible para poder satisfacer a los clientes y no aventurarse en un mercado que se desconocía y perder todo tipo credibilidad y capital, innecesariamente.

- **Barreras de entradas altas.**

Gracias a que este tipo de negociación requiere de algunas garantías para que se haga efectivo su cumplimiento, y el alto costo al momento de invertir en esta clase de negocios, el número de potenciales competidores siempre se mantiene reducido y de esta forma no afecta la competencia y por ende el precio de compra y venta.

- **Clientes Regionales.**

La Espiga no solo obtenía sus ingresos operacionales de las ventas locales, sino también de la distribución de sus productos la cual abarcaba casi toda la región caribe, ya que este fue el principal propósito de trasladarse a esta zona del país, logrando vender en las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Sincelejo, Montería entre otras, factor que daba una gran ventaja competitiva en comparación con las demás arroceras, ya que ellas solo se dedicaban a las ventas locales.

#### **4.4.3 Oportunidades.**

- **Sub-productos.**

Gracias a que al momento de procesar el arroz se desprenden sub-productos tales como la Harina, Perla y Cristal de arroz, se pudo comercializar en varias ciudades del país este tipo de productos y de esta forma entrar a competir a nivel nacional por medio de esta salida, y de una u otra forma captar mas ingresos para bien de la compañía.

- **Desarrollo y reconocimiento en nuevos mercados.**

Gracias al ítem anterior, la Espiga fue tomando cierto reconocimiento en otras ciudades, lo que llevó a ubicarse en un buen lugar dentro de la industria del sector arrocero a nivel regional, contando con la excelente labor de satisfacer las necesidades a sus clientes en el momento apropiado.

- **Zona de siembra.**

Cuando se pactó el Forward, el mandante vendedor se comprometió que la zona en la cual se iba a sembrar el arroz, seria la más óptima para el cultivo (así como el clima) para que al final se pudiera recoger una mejor materia prima para su procesamiento; esto significó sin duda una buena ventaja competitiva ya que se iba a tener un excelente producto al final, puesto que el lugar que se escogió fue una provincia a pocas horas de Valledupar llamada Badillo, y que es donde según los habitantes de la zona sale el mejor arroz del departamento del Cesar.

- **Aspectos demográficos.**

La fecha escogida para efectuar la negociación era la más apropiada en todo el año, ya que es cuando las lluvias estaban entre los parámetros normales, y el cultivo se suministraba de suficiente agua para evitar posibles daños y así al momento de hacer el laboratorio la parte vendedora no se le hacían los descuentos legales; la fecha en la cual se debía ejecutar el contrato era entre Septiembre y Octubre del 2005.

- **La industria local.**

En este ámbito se podría decir que contaba con un excelente posicionamiento ya que solo en esa ciudad había tres arroceras más, de las cuales solo una se podría denominar competencia, que era con la que se disputaban la mayor parte de clientes locales.

- **Ubicación estratégica.**

La arrocera en la cual se procesaba el arroz, contaba con una excelente posición geográfica ya que era la primera en estar localizada en la ciudad de Valledupar, de acuerdo a las de la competencia; ahí se ganaría gran ventaja ya que el costo del flete no era tan caro para la parte vendedora y no había mucha controversia; por otra parte, al lado de la arrocera se ubicaba la báscula de Fedearroz que era donde se pesaban los camiones antes de entregarse el arroz a la Espiga y la parte vendedora encontraba cierta tranquilidad, ya que como bien se sabe Fedearroz es

la Federación de los arroceros de Colombia y estaban, como se mencionó anteriormente, tranquilos porque no habría ninguna irregularidad con el peso.

- **Marco legislativo.**

La verdad fue una buena oportunidad haber ejecutado la negociación Forward en la ciudad de Valledupar, ya que allí se presenta un alto índice de control por parte de las autoridades aduaneras; la DIAN semanalmente va a todas las arroceras de la ciudad para tener una clara idea de cómo va esta clase de comercio y es por eso, que se tiene una tranquilidad entorno a la posibilidad de encontrar contrabando de arroz que pudiera entrar por la zona de Maicao, encontrando un juego de competencia limpia, tan necesario en este tipo de negocios.

- **Canales de distribución hacia atrás.**

La Espiga contó con cierta tranquilidad al momento que les fueran entregados todos los arroces, ya que la parte mandante vendedora se comprometió en hacerles las entregas a través de un gremio camionero de la zona muy reconocido y de gran confiabilidad para ellos, además que entre las cláusulas del Forward la parte mandante vendedora se hacía plenamente responsable de lo que le pasara al arroz hasta que llegara a las instalaciones de la Espiga, problemas tales como humedad por la lluvia, pérdida del peso, pérdida de bultos, secamiento natural (Sol), impureza, entre otros factores que podrían afectar a este producto.

- **El mercado en crecimiento.**

Gracias a la gran labor que hace el gobierno actual, se considera que en este segmento del mercado hay un aumento considerable económicamente hablando del país, y por tal razón el poder de compra de los clientes, y esto por obvias razones conlleva a que se produzca más y el costo baje (economías de escala).

#### **4.4.4 Amenazas.**

- **Canales de distribución hacia adelante.**

A veces la Espiga no contaba con mucha suerte al momento de distribuir sus productos a los clientes de otras ciudades, ya que en Valledupar no se contaba con una corporación o entidad que permitiera proveer del servicio de transporte a otros destinos; por esta razón, en algunas ocasiones habían demoras que afectaba la imagen de la empresa y ponían en riesgo su reputación y control de envíos.

- **Tecnología nacional.**

Aunque se cuenta con la mejor tecnología a nivel local (Molino) no se podría decir lo mismo en cuanto al entorno nacional, ya que en el país existen muchas arroceras las cuales tienen mayor fuerza tecnológica, y lo que generaría una desventaja comparativa al momento de competir de lleno a nivel nacional.

- **Clasificación para venta local.**

La Espiga al momento de vender el arroz a sus antiguos clientes lo hacia abajo parámetros plenamente establecidos entre las partes; uno de los más relevantes es la clasificación del arroz en cuanto a partidura, que por lo general se encuentra entre un rango plenamente establecido; pero al momento de entrar a negociar en Valledupar ese parámetro se debió alterar y bajarlo a un porcentaje que es el aceptado en esa región; y por esta razón hubo una serie de inconvenientes de tipo productivo, empaçado, etc. que traería demoras al momento de las entregas.

- **Arroz Extranjero (Venezolano).**

Como suele ocurrir muchas veces en este país, la parte ilegal de los negocios siempre encuentra una oportunidad para entrar; en este caso se podría decir que en Valledupar había un fuerte control de las autoridades aduaneras, pero cuando entraba arroz por contrabando era en gran masa por un corto lapso de tiempo, factor que de alguna manera afectaba el comercio local y sobretodo a las mismas arroceras de la ciudad, ya que ese producto era de mayor calidad y a bajo precio.

- **Tamaño de la industria.**

Se podría tener en cuenta que gracias a las pocas arroceras que existen en Valledupar pueden los agricultores decidir vender el arroz verde a otras partes, además de contar con poca disponibilidad del producto en esta zona; por esta razón, el precio de compra se eleva drásticamente.

- **Medio ambiente (Cascarilla).**

Se tuvieron ciertos problemas de tipo ambiental en cuanto al lugar donde se botaba la cascarilla, ya que en el proceso de producción, el arroz paddy desprende la concha que protege al grano; esta concha o cascarilla había que botarla en zonas al aire libre, lo cual convertía en alto riesgo de incendio en tales lugares.

- **Bolsa Nacional Agropecuaria (BNA).**

En esta negociación surgió un detalle que es de gran importancia para tenerlo en cuenta, en el momento de realizar de nuevo una negociación de este tipo; la BNA es la entidad que decide el precio de compra en el caso en que las partes no se coloquen de acuerdo con el mismo; en el caso analizado, la parte mandante vendedora no estaba de acuerdo con el precio estipulado por la BNA, y para no llegar a un problema mucho mayor, se decidió pagar diez pesos más caro de lo que había estipulado esta entidad, con el fin de que las entregas se realizaran bajo el itinerario definido por la Espiga; el punto es que sería bueno que esta entidad como principal gestora de este tipo de negociaciones exigiera de manera concreta, se respetara el precio estipulado y haga cumplir las obligaciones de acuerdo al contrato, ya que la situación descrita se convirtió en un elemento negativo para la Espiga.

## **5. Estrategias sugeridas para el mejoramiento**

### ***Competitivo.***

Con el ánimo de mejorar el aspecto competitivo de la Espiga, se propondrán algunas estrategias que ayuden de manera rápida y eficaz al momento de volver a utilizar este tipo de instrumento (Contrato Foward); de igual forma, se formularán otras propuestas que permitan mejorar las operaciones normales de la empresa en general, con la finalidad de que se puedan cumplir los requisitos necesarios para obtener la plena satisfacción de los clientes, y así lograr en forma eficiente la meta deseada, es decir, el llegar a ser los primeros de este sector del mercado, en el territorio nacional.

#### **5.1 Estrategias a nivel funcional.**

Aquí mostraremos con más detenimiento esas habilidades que harán de la Espiga una empresa que de verdad se preocupe por las necesidades del cliente, teniendo en cuenta factores determinantes como el producto, los clientes mismos y el mercado, los cuales ayudarán a posicionarse en éste. Como bien se conoce éste tipo de estrategias conllevan a que se promueva una mejora general en todas las operaciones funcionales de la empresa, tales como Fabricación, Marketing, Administración de Materiales, Investigación y Desarrollo, y Recursos Humanos entre otros y es por ello que se hará pleno énfasis en la creación de las estrategias que permitan la mejora en los aspectos mencionados.

Con base en lo anterior, las estrategias que se proponen son las siguientes:

- Conocer de manera rápida y directa, lo que en verdad desean los clientes y no solo lo que piensa y espera la empresa, para así, buscar la necesidad aún no satisfecha en ellos. Con el fin de lograr el propósito señalado, se propone realizar unas encuestas a los clientes potenciales y/o más frecuentes, para que comenten en qué consideran se debe mejorar el servicio post – venta y en el producto en si mismo. Estas encuestas se realizarían en el mismo centro de ventas para los clientes locales, y para los que están por fuera de la ciudad se les enviaría vía fax o mail, tratando de que se realizaran por lo menos una vez por mes. (Para ver el modelo planteado para la encuesta ver anexo 1)
- Se propone crear sistemas de jornadas óptimas para el servicio de secamiento y trilla a terceros, con el fin de que exista un buen flujo de producción y evitar demoras y contratiempos que dañen la cadena de valor de la empresa y de los mismos clientes. Por ello, a continuación mencionamos la situación actual de empresa comparándola con la deseada a través de los cambios planteados.

<b>Características actuales de la Empresa.</b>	<b>Propuestas.</b>
No se maneja un tipo de control sobre las jornadas.	Crear como mecanismo de control inicial, las órdenes de ejecución de este servicio.

No se tiene un control total del flujo de producción de la empresa y de terceros.	Cada hora, hacer rondas para controlar el flujo productivo, por parte de un supervisor entrenado para ello.
No se respetan los horarios exactos establecidos por la Espiga.	Control y seguimiento de la fecha exacta dada al cliente para cumplir el servicio.
No hay nadie que tenga un control estricto de la calidad del servicio prestado.	Encargar la labor de verificación del procesamiento de secado y trilla al Jefe de bodegas, quien es la persona encargada en principio, de recibir los productos en la empresa.

Con la implementación de esta propuesta se tendrían una serie de beneficios que ayudarían a la mejora continua de la empresa, y poder así, volverla más competitiva; entre ellos se destacan: el conocimiento del nivel de satisfacción del cliente; la política de determinar una fecha exacta para el mantenimiento preventivo a la maquinaria, sin afectar la prestación del servicio; y el poder analizar mecanismos que conlleven a la posibilidad de incrementar el número de clientes para este servicio, entre otros aspectos.

- Monitorear por medio de un sistema de calidad avanzado el proceso de fabricación del producto, para llevar así, un seguimiento exacto de lo que se produce; por otro lado, llevar un efectivo proceso de monitoreo de los insumos adquiridos para la fabricación del producto.

<b>Características actuales de la Empresa.</b>	<b>Propuestas.</b>
Solo se hace un control al momento de que ingresan los productos a la empresa.	Hacer monitoreos en cada una de las etapas de <i>Pulimiento</i> <sup>14</sup> del producto, para tener mayor control sobre los cambios presentados.
Falta de control permanente en los procesos.	Encargar de estos controles de calidad al Laboratorista de la arrocera, capacitado en esta área.
No se les da oportunidad de capacitación a los empleados para los controles de Calidad.	De las ventas anuales, aprovisionar 0.1% de las ventas (aprox. \$2.5 millones) para programas de capacitación de los empleados.
No se aplican los informes actualmente.	Elaboración de propuestas de mejoras: Informes por parte del encargado.

Las ventajas que se tendrían en este aspecto, se verían con la identificación de errores en la producción, en el producto inicial y en la maquinaria, en un tiempo real y prudente; así mismo, se conseguiría un material humano calificado para estas labores y se tendría una gran ventaja competitiva en la industria donde se compite; por otro lado, gracias a los informes realizados, se evaluaría la mejora de la calidad gracias a la disponibilidad de las informaciones realizadas por el encargado.

---

<sup>14</sup> Para ver las etapas de PULIMIENTO, ver glosario.

## 5.2 Estrategias a nivel de negocios.

Para tener un mejor control sobre el negocio como tal, hay que tener en cuenta que la mayor parte de los esfuerzos generados por la alta gerencia se concentran de manera directa en la satisfacción del cliente; para esto, es necesario saber tomar las decisiones que superen en forma rápida y sencilla las expectativas de los clientes y para ello es clara la implicación de tomar decisiones sobre:

Necesidades del cliente, es decir, lo que se pretende satisfacer; grupos de clientes, o a quienes se va a satisfacer; habilidades distintivas, o cómo se van a satisfacer las necesidades del cliente. Con base en lo anterior, se propondrán una serie de estrategias a nivel de negocios que contribuyan al mejoramiento continuo de la empresa en estudio, en la que se generaría una solución más óptima a los problemas que se podrían presentar a dicha empresa, por ejemplo:

- Para poder cumplir con la visión de la empresa, se haría pleno énfasis en el impulso de crecimiento como forma de entrar a “nuevos mercados” en el territorio nacional.

<b>Características actuales de la Empresa.</b>	<b>Propuestas.</b>
No se cuenta con la asesoría necesaria para la entrada a nuevos mercados.	Proponer que las directivas realicen mínimo un viaje al año, para conocer mercados similares, y de allí extraer vivencias que permitan un mejoramiento continuo en la Compañía (Ej. A los Llanos

	Orientales)
No se envían en forma continua, muestras a las empresas para ofrecer su producto.	Envío de pequeñas muestras del producto y sub-productos a empresas comercializadoras, para darse a conocer y poderse expandir.
No asisten a ninguna clase de eventos donde se maneje información de entradas de mercados.	Asistencia a Congresos, Charlas, Conferencias, etc. donde se maneje este tipo de información.
La maquinaria solo cuenta con capacidad de producir a nivel Regional.	Se debería plantear la idea de evaluar la tecnología de la empresa en cuanto a maquinaria, para saber si está o no en condiciones de competir en nuevos mercados.

Los beneficios que obtendría la empresa se representan en reconocimiento, credibilidad, confianza, experiencia; es decir, se volvería más Competitiva, pudiendo contar con un crecimiento económico interesante; por otra parte, con el ánimo de ofrecer un producto o servicio de mayor calidad, la empresa implementaría conceptos como mejoramiento continuo, logrando una forma de progreso económico.

- Satisfacer las necesidades a varios segmentos de mercado.

<b>Características actuales de la Empresa.</b>	<b>Propuestas.</b>
Solo se crean productos de diferentes calidades cuando es necesario.	Creación permanente de gamas de productos de diferentes Calidades

	(Clasificación, Kilaje, etc.), de acuerdo a resultados de encuestas.
El precio ya está establecido sin importar mucho la diferencia del producto y/o del cliente.	El precio del producto debe establecerse según la Calidad del mismo, y eventualmente, según el canal o tipo de cliente.
No se aplica ninguna clase de promociones.	Creación de promociones para garantizar de manera segura la venta del producto en cada uno de los segmentos, previo estudio financiero para avalar su implementación.

Con base en lo anterior, se podría decir que la ventaja obtenida al satisfacer las diversas necesidades de la demanda del producto, es obviamente el llegar a cumplir con las metas y objetivos deseados y establecidos en el Plan Estratégico empresarial.

### **5.3 Estrategias a nivel corporativo.**

Las estrategias Corporativas son métodos de largo plazo trazadas para seleccionar diversos negocios en los que la empresa podría estar. Estas estrategias identifican los mercados en que se debe competir y los productos y servicios que deben poseerse con base en una evaluación de su entorno. Las estrategias corporativas surgen del análisis que se hace en cuanto a los problemas y oportunidades del entorno, recursos, y obviamente las capacidades organizacionales, misión y objetivos corporativos. Se debe recordar que las

empresas, para entrar en nuevos mercados, pueden utilizar cuatro tipos de estrategias corporativas, a saber: desarrollo del mercado; expansión del mercado; diversificación y alianzas estratégicas.

Ahora, describiremos un ejemplo de posibles actividades que se podrían tener en cuenta al poner en práctica este tipo de estrategias en la empresa, y en el sector donde se puede desarrollar.

- Establecer alianzas estratégicas con la competencia.

<b>Características actuales de la Empresa.</b>	<b>Propuestas.</b>
Cada empresa maneja criterios diferentes e individuales, a nivel de laboratorios.	Unificación de criterios para los laboratorios del arroz.
No hay estudios en cuanto a la creación de barreras de entradas.	La gerencia debe establecer alianzas o estrategias con la competencia, para crear sólidas barreras de entradas.
Las empresas individualmente compran los empaques.	Vender la idea para que los productores sean los que compren los empaques (Ej: Magangue y zonas aledañas).
No se maneja ningún tipo de integración estratégica.	Integración vertical hacia adelante, es decir, proponer utilizar cierto margen de las utilidades para crear una empresa dedicada a conseguir transporte para la distribución del producto.

Beneficios: se tendría un mayor control y confianza para esperar que no haya muchas entradas de nuevas empresas; las que ya están establecidas en el sector, trabajarían bajo las mismas condiciones de laboratorio y se podría terminar con la incertidumbre de conseguir transporte para vender fuera de la ciudad, entre otras ventajas.

- Formular programas de capacitación para los proveedores, donde el tema de calidad sea base fundamental.

<b>Características actuales de la Empresa.</b>	<b>Propuestas.</b>
No se ofrece un número importante de capacitaciones en este sector del país, por parte del Gobierno.	Buscar ayuda por medio de entidades públicas, para una capacitación de los proveedores (Fedearroz, BNA, etc.) mínimo cada tres meses.
No hay colaboración entre los competidores, para generar y aportar en el campo de la capacitación.	Creación de alianzas con la competencia para fomentar la capacitación por parte de las entidades del sector.
No se hace ningún tipo de reunión formal.	Cada mes hacer una reunión con proveedores, para dialogar sobre éste tema.
Ausencia de motivación e incentivos a los Proveedores.	Creación de incentivos a medida que se mejore la calidad de los productos de los Proveedores.

Las ventajas más sobresalientes que podríamos destacar al aplicar este concepto, son la mejora continúa de la calidad de producto inicial por parte de los proveedores, conocer mucho más al proveedor y crear un ambiente óptimo de negocios; de igual forma, la calidad del producto final se vería garantizada y habría también un buen ambiente competitivo.

## 6. Conclusiones.

Este proyecto tuvo como propósito básico, evaluar competitivamente una empresa dedicada a la compra y venta de arroz, utilizando una herramienta financiera que se denomina mandato o contrato Forward; dicha evaluación se realizó por medio de una matriz DOFA, que según los especialistas es considerada una buena forma de saber cómo se encuentra cualquier empresa en un momento dado, y a través de la cual se muestran cada uno de los “Pros” y “Contras” que tiene dicha empresa. Después de una serie de ideas y experiencias analizadas, se llegó a las siguientes principales conclusiones:

- Es importante utilizar este tipo de herramienta financiera (Contrato Forward) como mecanismo de Abastecimiento en un nuevo mercado como el colombiano, ya que garantiza el suministro a futuro de materia prima en una empresa, con las características plenamente pre-establecidas en aspectos tales como Calidad, Cantidad, Precio, Fecha de Pago, etc.
- Es importante crear verdaderas alianzas con empresas del sector, para consolidar la estrategia de tener el poder negociador en la zona frente a los proveedores.

- Hay que tener un claro concepto de cada una de las obligaciones que poseen las partes protagonistas del contrato (mandante vendedor y mandante comprador) al momento de celebrar dicha negociación; en caso de que alguna parte falle o no cumpla con una o más premisas descritas, se verá obligado a cumplir y/o a responder por medio de sus garantías, sea cual sea la causa o causas del incumplimiento.
- Antes de poner en práctica o firmar una negociación de esta clase, es recomendable buscar toda la información necesaria para capacitarse y saber qué se va a hacer, y tener en cuenta todas las obligaciones y compromisos en que se incurre al ejecutar este tipo de contratos.
- Otro aspecto fundamental a tener en cuenta es el proponer la creación de agentes especiales con ayuda de la BNA, para que verifiquen la celebración de contratos Forwards en todo el territorio nacional, donde se vele por cada una de las reglamentaciones establecidas por ellos, y se verifique el cumplimiento de cada uno de los términos en dichas negociaciones.
- Se propone que los directivos de la Espiga autoevalúen a la empresa más seguido, con el ánimo de incrementar la competitividad y minimizar los puntos débiles, para así consolidarse más rápidamente en el mercado donde se desenvuelve hoy y en un futuro próximo.

- Con respecto a la experiencia vivida por la empresa en el tipo de contrato que se ha descrito, se puede concluir que la Compañía en estudio pudo haber logrado mejores resultados, si hubiese utilizado adecuadamente los derechos que el contrato Forward le otorga a las partes.

**Hoja de anexos.**

## **Anexo 1.**

A continuación se presentará un bosquejo o propuesta de lo que podría ser un modelo inicial de encuesta a aplicarse por parte de Comercializadora la Espiga E.U. a sus clientes más importantes, con el propósito de saber cuáles son sus necesidades primarias y la forma como consideran ellos, se debe o puede mejorar la Calidad del producto, el servicio al cliente y otros aspectos importantes para la empresa, con la intención de ver la viabilidad de satisfacerlos, tratando de lograr así, altos estándares de percepción del mercado objetivo.

## Comercializadora la Espiga E.U.

Apreciado cliente, con la plena intención de ofrecerle un mejor servicio, Comercializadora la Espiga E.U. desea conocer de sus clientes más importantes, de qué manera puede ayudarle a satisfacer sus necesidades de una manera rápida, eficaz y directa, con el ánimo de llenar sus expectativas y mantenerse siempre en un proceso de mejora continua.

### ENCUESTA

1. ¿En términos generales, cómo calificaría Ud, el producto que ha adquirido en la empresa?

- a. Excelente.      b. Bueno.      c. Regular.      d. Malo.

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción después de comprar nuestro producto?

- a. Alto.      b. Medio.      c. Bajo.

3. ¿Considera que se debe mejorar la Calidad del producto que adquirió en esta empresa?

a. No. \_\_\_\_\_

b. Si. \_\_\_\_\_

En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿En qué aspectos de calidad considera Ud. que se debe mejorar el producto principalmente?

---

---

---

4. ¿Estaría Ud. dispuesto a pagar un precio superior por hacerle estas mejoras al producto?

a. Si. \_\_\_\_\_

b. No. \_\_\_\_\_

5. ¿Piensa Ud. que al momento de comprar nuestro producto es bien atendido?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

5. ¿En qué cree que podamos mejorar nuestro servicio post-venta?

---

---

---

6. ¿Qué Sugerencias o recomendaciones nos puede hacer para mejorar nuestros estándares de calidad en el servicio general brindado a nuestros clientes?

---

---

---

---

---

**MIL GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN!!!!!!!**

## **Bibliografías.**

1. Negociaciones Forward Clemencia Martínez Bejarano.
2. Administración Estratégica Charles W. L. Hill.
3. [www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm).
4. <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html>
5. Revista Mensual de la BNA, Agricultura por contratos en la Bolsa Nacional Agropecuaria S.A.
6. [www.bna.com.co](http://www.bna.com.co).