

DIAGNOSTICO DE LA RELACION FABRICANTE –
INTERMEDIARIOS PARA CONSUMIDORES FINALES EN EL
SUBSECTOR DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE
CARTAGENA: *EL CASO DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.*

REGINA BEATRIZ SALVADOR FRANCESCHI

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS

2005

DIAGNOSTICO DE LA RELACION FABRICANTE –
INTERMEDIARIOS PARA CONSUMIDORES FINALES EN EL
SUBSECTOR DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE
CARTAGENA: *EL CASO DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.*

POR:

REGINA BEATRIZ SALVADOR FRANCESCHI

MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ASESOR:
JORGE CASSALINS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MINOR EN MERCADEO ESTRATEGICO
CARTAGENA

2005

Cartagena de Indias, Octubre 21 de 2005

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

Comité de Evaluación de Proyectos

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Respetados señores:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes, con el objeto de presentarle a su consideración, estudio y aprobación de la monografía **DIAGNOSTICO DE LA RELACION FABRICANTE-INTERMEDIARIOS PARA CONSUMIDORES FINALES EN EL SUBSECTOR DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA : EL CASO DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** como requisito para obtener el título de administradora de empresa.

Atentamente,

Regina Beatriz Salvador Franceschi
C.C. N° 45.550.239 de Cartagena

Cartagena de Indias, Octubre 21 de 2005

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
Comité de Evaluación de Proyectos
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Respetados señores:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes, para informarles que asesoré la monografía DIAGNOSTICO DE LA RELACION FABRICANTE-INTERMEDIARIOS PARA CONSUMIDORES FINALES EN EL SUBSECTOR DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA : EL CASO DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. la cual pongo a su consideración, estudio y aprobación.

Atentamente,

JORGE W. CASSALINS DELVALLE
C.C. 73.146.791 de Cartagena

AUTORIZACIÓN

CARTAGENA DE INDIAS, D.T.C.H

Yo REGINA SALVADOR FRANCESCHI, identificada con numero de cedula 45.550.239 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

REGINA SALVADOR FRANCESCHI
45.550.239 de Cartagena

Nota de aceptación

Firma de Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

CARTAGENA, Octubre 21 de 2005

RESUMEN

1. TITULO: DIAGNOSTICO DE LA RELACION FABRICANTE - INTERMEDIARIOS PARA CONSUMIDORES FINALES EN EL SUBSECTOR DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA: *EL CASO DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.*

2. AUTOR: REGINA BEATRIZ SALVADOR FRANCESCHI

3. OBJETIVO GENERAL

Identificar las relaciones existentes entre fabricante - intermediarios (supermercados) para consumidores finales en el subsector de harina de trigo de la ciudad de Cartagena de Indias tomando como referencia la empresa Rafael del Castillo & CIA S.A.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación ha sido una herramienta eficaz en la consecución de la información recolectada en este estudio;

dentro de las metodologías existentes tales como: Histórica, Inductiva, Deductiva, Analítica y Experimental, se ha utilizado para la realización de esta investigación la metodología analítica, puesto que ésta nos permite dividir en pequeñas partes los hechos complejos y primarios de la observación, formando así grupos simples, que permiten un análisis sistemático, más sencillo y eficaz.

5. RESULTADOS PRINCIPALES:

El 100% de los líderes de abarrotes de los supermercados (intermediarios) de la ciudad de Cartagena de Indias dijo que la empresa Rafael del Castillo & CIA S.A., productora de harina de trigo no le sugiere a estos (intermediarios) el precio que se le debe colocar a el producto para la venta al público, este precio se determina por medio de los movimientos de la competencia.

Lo que significa que en las relaciones fabricante – intermediarios en el subsector de harina de trigo de la ciudad de Cartagena de Indias, no se puede decir de forma contundente quien ostenta una posición de poder, si el fabricante o los intermediarios (supermercados), pero si que la balanza se inclina ligeramente a favor de estos últimos.

Los principales conflictos que se presentan en esta relaciones fabricante-intermediarios es a causa de los empaques rotos del producto, que se da al momento de manipularlos con un 100% ,por lo que la empresa responde a este sin objeción alguna haciendo reposición del producto sin ningún costo para los intermediarios, para Rafael del Castillo & CIA S.A. ante todo prima tener unas muy buenas relaciones con sus intermediarios.

Además es la empresa con más años de antigüedad de trabajo con los intermediarios (supermercados) 10 años. Lo que hace que de cierta forma el 73% de los líderes de abarrotes manifiesta sentirse satisfecho y ser considerada como el mejor fabricante de harina de trigo de la ciudad de Cartagena de indias con un 66%, demostrándolo así su participación en las estanterías de los supermercados con una cobertura del 50%.

6. SÍNTESIS DE CONCLUSIONES

A lo largo de la realización del estudio se pudo notar que la compañía Rafael del Castillo & CIA S.A. es la preferida y la más reconocida por los líderes de abarrotes de la ciudad de Cartagena de Indias, tiene un alto nivel de posicionamiento en el mercado de los productos de harina de trigo, estos productos son calificados

de muy buena calidad, con buenos precios, y un alto reconocimiento por parte del consumidor final lo que consideran un factor primordial los líderes de abarrotes para la venta de este, adicionalmente se encuentra entre las 10 empresas mas grandes del sector de molinería en Colombia, registrando unas ventas totales por valor de 1.773 billones de pesos, en el año 2004 con un crecimiento del 8.1% lo que nos permite tomarla como una empresa representativa del sector.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	4
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
0.2 OBJETIVOS.....	6
0.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
0.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
0.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
0.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
0.4.1 Tipo de investigación.....	9
0.4.2 Diseño de formato de la encuesta.....	10
0.4.3 Definición de la población.....	10
0.4.4 Unidad muestral.....	10
0.4.5 Elemento de la muestra.....	10
0.4.6 Tiempo y espacio.....	11
0.4.7 Método de muestreo.....	11
0.4.8 Técnica de recolección de datos.....	12
0.4.9 Tamaño de la muestra.....	13
0.4.10 Recolección de datos.....	14
0.5 LOGROS ESPERADOS.....	15

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	16
1.1 RESEÑA HISTORICA.....	16
1.2 MISIÓN.....	19
1.3 VISION.....	19
1.4 POLÍTICAS DE CALIDAD.....	20
1.5 PRODUCTOS.....	21
1.6 MERCADOS Y TIPOS DE CLIENTES.....	24
1.6.1 Distribuidores de nivel.....	24
1.6.2. Consumidores directos.....	25
2. MARCO TEORICO.....	26
2.1 ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	27
2.2 INTEGRACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	29
2.3 UNA MIRADA A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN COLOMBIA.....	33
3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS ECONOMICAS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DEL SUBSECTOR DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.....	38
3.1 PRECIO AL PÚBLICO.....	39
3.2 MARGEN DE RENTABILIDAD DE LOS INTERMEDIARIOS Y ESCALONAMIENTO DE PRECIO.....	40
3.3 APOYO EN LA GESTION DE VENTAS.....	42

4. CONFLICTOS RECURRENTE EN LA RELACION FABRICANTE INTERMEDIARIOS (SUPERMERCADOS) DEL SUBSECTOR DE HARINA DE TRIGO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.....	46
5. EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATIFACION DE LOS INTERMEDIARIOS CON LOS FABRICANTES DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.....	51
6. CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Distribución masiva en el mercado (década de 1950 y principios de la de 1960).....	27
Figura 2	Distribución segmentada (finales de la década de 1970 y principios de la de 1980).....	27
Figura 3	Distribución por subsegmentos (finales de la década de 1970 y principios de la de 1980).....	28
Figura 4	Distribución matricial (finales de la década de 1980 y principios de la de 1990).....	28

LISTA DE GRAFICAS

GRAFICO 1. Sugerencia de precio al publico (al detal).....	39
GRAFICA 2. Satisfacción del intermediario respecto a su margen de utilidad.....	41
GRAFICA 3. Principales conflictos.....	47
GRAFICA 4. Años trabajando.....	49
GRAFICA 5. Nivel de satisfacción.....	52
GRAFICA 6. Razones que justifican el uso de productos de Rafael del Castillo & Cía. S.A.....	53
GRAFICA 7. Nivel de calificación dada por los lideres de Abarrotes.....	55
GRÁFICA 8. Mejor fabricante de harina de trigo.....	56
GRAFICA 9. Participación de las marcas de harina de trigo de los supermercados.....	57

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Información básica por sectores	65
Anexo B. Nivel en que se encuentra Rafael del Castillo & CIA S.A. en el sector de molinería 1	66
Anexo C. Nivel en que se encuentra Rafael del Castillo & CIA S.A. En el sector de molinería 2.....	67
Anexo D. Formulario de la encuesta de opinión a los líderes de abarrotes de los supermercados de la ciudad de Cartagena.....	68

INTRODUCCIÓN

Estructurar canales de distribución que le permitan al fabricante llevar en el menor tiempo posible y en las mejores condiciones sus productos a los consumidores, es una labor empresarial fundamental. Saber escoger los proveedores (agentes, mayoristas o minoristas) y entablar una relación de complementariedad con ellos puede resultar clave para alcanzar los propósitos antes mencionados.

En la década de los 80`s el fabricante tenía todas las de ganar, dado que éste era quien imponía las reglas al momento de negociar con los intermediarios. Pero vienen los años 90`s y se da un cambio total en la forma como se dan las negociaciones, pues ya no son los fabricantes los que ponen las reglas sino los intermediarios que toman el control gracias a sus experiencias y eficiencia.

Esta reestructuración dio como resultado el desplazamiento del poder de los fabricantes hacia los intermediarios, los cuales

aprovechando sus capacidades y experiencia logística, asumieron funciones de mayoristas y fabricantes.

El sector de molinería de cereales es uno de los más representativos en la economía colombiana y básico componente de la canasta familiar; en el año 2004 registró ventas totales por valor de 1.773 billones de pesos, con un crecimiento del 8,1% respecto al año anterior (ver Anexo A).

El presente trabajo pretende identificar diferentes aspectos relacionados con la relación fabricante–intermediarios (supermercados) para consumidores finales en el subsector de harina de trigo en la ciudad de Cartagena. Los aspectos de esta relación que se pretende revisar tienen que ver con el poder de fijación de precios sugeridos al público, poder de negociación para ajustar márgenes de rentabilidad, negociación de márgenes escalonados sujetos a incrementos en ventas, actividades de apoyo en la gestión comercial del intermediario y atención y compensación por quejas, defectos o reclamos.

Para llevar a cabo este análisis se ha tomado como unidad de muestra la empresa *Rafael del Castillo y Cia S.A.* por dos razones fundamentales. Una de las razones tiene que ver con el

hecho de estar ubicada dentro de la ciudad, lo cual facilita y agiliza enormemente la obtención de información. La otra tiene que ver, con el hecho que *Rafael del Castillo y Cia S.A* es una de las empresas mas grandes, en términos de ventas, crecimiento anual y activos del país, tal como consta en el registro de la revista *La Nota Económica*, sobre las principales empresas por sectores del país del año 2004 (ver Anexo B). Por esta razón *Rafael del Castillo y Cia S.A* puede ser considerada una empresa representativa del sector, y toda la información que de ella se pueda obtener sobre su relación con los intermediarios (supermercados), permitirá hacer un ejercicio inferencial extensivo a todo el sector.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En décadas pasadas se puede decir que el fabricante era quien lideraba la batalla en cuanto al proceso de negociación, imponiendo de cierta forma todas las reglas al momento de negociar con los intermediarios y siendo estos últimos los menos beneficiados. Los fabricantes le imponían términos inflexibles a sus intermediarios, tales como el precio de sus productos sugeridos al consumidor final, logística de los despachos y tiempos de entrega. Una estrategia común era que después de determinado número de ventas, los intermediarios podrían tener acceso a una ganancia adicional, lo cual perjudicaba a los pequeños intermediarios y aumentaba los márgenes de utilidad del fabricante.

Sin embargo, en la década de los 90's se da un cambio total en lo referente a estas negociaciones, pues ya no son los fabricantes los que imponen las reglas, sino que los intermediarios toman el control gracias a su experiencia en el

mercado y eficiencia operativa. Esta reestructuración en el mecanismo de negociación dio como resultado el desplazamiento del poder de los fabricantes hacia los intermediarios, quienes aprovechando sus capacidades y experiencias logísticas, asumieron funciones de mayoristas y fabricantes.

En las relaciones fabricante-intermediarios observaremos las ventajas que para unos pueden ser beneficiosas, mientras que para otros no suelen ser tan representativas: la fijación de precios, los descuentos, las ofertas, las cantidades requeridas y la información de los productos. En donde más se han presentado conflictos es en la relación de los distribuidores con las grandes cadenas, por lo tanto es importante saber como se está manejando las relaciones de RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. con los principales supermercados tales como: Olímpica, Carulla-Vivero, y Almacenes Ley.

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General: Identificar las relaciones existentes entre fabricante–intermediarios para consumidores finales en el subsector de harina de trigo de la ciudad de Cartagena de Indias

tomando como referencia la empresa Rafael del Castillo & CIA S.A.

0.2.2 Objetivos Específicos:

- Caracterizar la relación económica, en términos de fijación de precios y apoyo en la gestión comercial, con el propósito de identificar cual de las partes posee mayor poder de negociación.
- Identificar los principales conflictos que se presentan en la relación fabricante–intermediarios (supermercados), en términos de calidad del producto, empaques, tiempos de entrega y atención de quejas y reclamos.
- Caracterizar el grado de satisfacción de los intermediarios (supermercados) con respecto a la empresa RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

0.3 JUSTIFICACION

El sector comercio es un espacio importante dentro de la estrategia de crecimiento en un país, gracias a su dinamismo, ya

que en promedio aporta entre el 12 y el 16 por ciento al producto interno bruto¹ y es uno de los sectores de mayor generación de empleo directo e indirecto; por ello el monitoreo de los avances que él efectúa aporta información conducente a la toma de decisiones más acertada y a motivar la investigación en el ámbito de pregrado y postgrado en las ciencias económicas administrativas.

En el marco de los años 70's en algunos países de Europa se registraron importantes sucesos en el comercio minorista, destacándose la evolución de las grandes superficies, cambio en la relación interna en el canal de distribución y entrada de competidores fuertes en los mercados nacionales. Este fenómeno se vive hoy en Colombia y América Latina, cuyo desarrollo acelerado está generando cambios en los canales de distribución y el comportamiento del consumidor.

El propósito de este trabajo es realizar un estudio de la relación de los fabricantes-intermediarios (supermercados) para consumidores finales en el subsector de harina de trigo de la ciudad de Cartagena tomando como referencia a Rafael Del

¹ www.FENALCO.COM.CO

Castillo & CIA S.A. con el fin de hacer un análisis de dicha relación con el fin de aportar a empresarios información útil, bien sea para referente teórico de futuros avances académicos, o, como herramienta para la toma de decisiones.

0.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación ha sido una herramienta eficaz en la consecución de la información recolectada en este estudio; dentro de las metodologías existentes tales como: Histórica, Inductiva, Deductiva, Analítica y Experimental, he utilizado para la realización de esta investigación la metodología analítica, puesto que ésta nos permite dividir en pequeñas partes los hechos complejos y primarios de la observación, formando así grupos simples, que permiten un análisis sistemático, mas sencillo y eficaz.

0.4.1 Tipo De Investigación: La metodología utilizada en está investigación es de tipo descriptivo, que permite conocer los aspectos de relación entre fabricante–intermediarios (supermercados) en el subsector de harina de trigo de la ciudad de Cartagena tomando como referencia a RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. utilizando un formato de encuesta

estructurada dirigida a los líderes de abarrotes o administradores en los supermercados y almacenes de cadena de la ciudad de Cartagena, dicha herramienta permitió conocer con claridad la opinión de estos, en base a los objetivos planteados.

0.4.2 Diseño de formato de la encuesta: En el diseño de la encuesta se ha tenido diversos factores en cuenta, entre los cuales podemos nombrar la claridad del lenguaje utilizado, esto para evitar la interpretación errónea de las preguntas formuladas.

Además se elaboraron 13 preguntas, formuladas de distintas formas: cerradas o dicotómicas, en las que solo puede responderse SI o NO; abiertas o libres, por las que el entrevistado expresará libremente su opinión; de clasificación, para señalar por orden de preferencia las sugerencias que se ofrecen. La encuesta aplicada se encuentra en el anexo D.

0.4.3 Definición de la población: La población o universo de esta investigación son los supermercados o cadena de almacenes de la ciudad de Cartagena.

0.4.4 Unidad muestral: Es la fuente de donde provienen los datos de la investigación, en mi caso particular son los supermercados o almacenes de cadena de la ciudad de Cartagena.

0.4.5 Elemento de la muestra: fueron los líderes de abarrotes o administradores de los supermercados o almacénense de cadena de la ciudad de Cartagena.

0.4.6 Tiempo y espacio: El tiempo es la duración que tomo todo el proceso de aplicación de la encuesta, y el espacio es el lugar geográfico donde fue aplicada la encuesta, en mi caso, el tiempo fue 1 mes y el espacio, la ciudad de Cartagena.

0.4.7 Método de muestreo: Existen dos tipos generales de muestreo, el probabilístico y el no probabilístico.

El probabilístico es en el que cada uno de los elementos de la muestra tiene la misma probabilidad de ser muestreado, y en el muestreo no probabilístico, la probabilidad de ser muestreado no es igual para todos los elementos del espacio muestral.

El método de muestreo seleccionado es de tipo probabilístico ya que todo elemento del universo tiene una determinada probabilidad de integrar la muestra, y esa probabilidad puede ser calculada matemáticamente con precisión.

Dentro de los tipos de muestreo probabilístico se escogió el método de azar sistemático, que nos permite dar una misma probabilidad a cada elemento de la muestra y evita el riesgo de que la muestra quede sesgada por algún tipo de irregularidad que no conocemos y este presente en el universo.

Para utilizar este método, primero calculamos una constante k , que se obtiene de la división de la población con la muestra, luego tomamos un número al azar (A) menor o igual a k , y este será nuestro primer seleccionado de la lista de los elementos de la población, el segundo seleccionado será $A + k$, luego $A + 2k$, y así sucesivamente hasta llegar a $A + (n-1)k$.

0.4.8 Técnica de recolección de datos: Cuando recurrimos a investigaciones directas del mercado mediante la utilización de una serie de procedimientos que tienen como fin la consecución de datos primarios, cuyo análisis nos permitirá extraer conclusiones lógicas, podemos escoger el procedimiento más

idóneo en relación con el carácter y naturaleza del objeto de estudio. En mi estudio las técnicas utilizadas para la obtención de datos será a través de entrevistas y de “La Encuesta Personal”, por su facilidad de uso para la recopilación de opinión e información valiosa, necesaria para el logro de los objetivos de este estudio.

La encuesta personal es la más usada en la práctica y consiste en una entrevista entre el encuestador y la persona encuestada, en mi caso particular el encuestador soy yo (la autora de este documento) y el encuestado es cada uno de los líderes de abarrotes o administradores de los supermercados o almacenes de cadena de la ciudad de Cartagena seleccionados en la muestra.

También se utilizó la técnica de observación directa en los supermercados, en las estanterías donde se encontraba ubicado el producto.

0.4.9 Tamaño de la muestra: Debido a que la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que encuestar, utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

donde:

- N = Total de la población es de 22 supermercados .
- $Z_a^2 = 1.65^2$ (para una seguridad del 95%)
- p = Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = Precisión (para este estudio deseamos un 5%).

Dado estos valores hemos obtenido una muestra de 15 supermercados o almacenes de cadena en la ciudad de Cartagena.

0.4.10 Recolección de datos: Después de haber elegido el tipo de encuesta a emplear, confeccionamos el cuestionario teniendo en cuenta los objetivos del estudio, pues la tabulación de sus respuestas habrá de dar los datos que se precisan. Las preguntas aplicadas me permitirán filtrar la información recolectada y obtener una guía que sirva de apoyo para la toma de decisiones de fabricantes – intermediarios (supermercados) para consumidores finales en el subsector de harina de trigo en la ciudad de Cartagena el caso de Rafael del Castillo & CIA S.A.

Para ello realicé las investigaciones necesarias con el fin de recolectar datos que fueron analizados, de tal manera que al final de la presente monografía se tenga un diagnóstico referente a las condiciones actuales de las relaciones entre fabricantes– intermediarios para consumidores finales en el subsector de harina de trigo de la ciudad de Cartagena tomando como referencia a RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

0.5 LOGROS ESPERADOS

- Aportar información primordial para el buen desempeño y funcionamiento de la empresa RAFAEL DEL CASTILLO & CIA

S.A. en relación con el manejo de sus intermediarios (supermercados).

- Identificar los factores que influyen actualmente en la relación fabricante-intermediarios (supermercados).
- Los resultados obtenidos de la presente investigación se constituirán en fuente de consulta para las áreas encargadas de la relación intermediarios – proveedor en otros sectores de la economía.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. RESEÑA HISTORICA

Al desaparecer el astillero que **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.** había montado en los terrenos de El Bosque se decidió darle un nuevo uso a este instalando allí el primer molino de trigo, aprovechando la infraestructura existente.

En efecto, en 1945, aun bajo la dirección de Ramón de la Espriella, se inició la actividad industrial de la compañía al adquirir en Pasto un molino de segunda mano con capacidad para moler diez toneladas de trigo en 24 horas. El montaje de éste fue dirigido por el molinero español José Roldan. También se construyó un edificio para el molino y se importó trigo "Manitoba N° 1". El trigo importado desde los Estados Unidos venía entonces empacado en sacos; éstos eran descargados a planchones y de allí depositados en sus bodegas del Bosque directamente.

En 1948, bajo la administración e iniciativa de Rafael del Castillo Stevenson, se instaló un molino marca Buhler que aumentó la capacidad instalada de molienda de diez a treinta toneladas diarias de trigo en 24 horas. Para su instalación vino a Cartagena el técnico suizo de la Buhler, don Roberto Gubler, quien se quedó a vivir definitivamente en Cartagena trabajando para la empresa por más de 35 años.

Bajo la administración de Rafael del Castillo Stevenson el molino amplió su planta de limpia de trigo pero no su capacidad de producción que se mantuvo igual debido a las rígidas restricciones que impuso el gobierno en las importaciones de trigo. En 1975 Rafael del Castillo Stevenson se retiró de la gerencia de la compañía y fue reemplazado por su hijo Ramón del Castillo Restrepo.

El comercio en harinas había sido parte de la tradición mercantil de la casa Del Castillo, puesto que esta desde sus inicios había sido una constante importadora de barriles de harina desde los Estados Unidos, abasteciendo a panaderos y reposteras de la región durante muchos años. En la década de 1870 y en 1891 la harina representaba el 40% de las

importaciones de alimentos que hacía el país, y provenía en su totalidad de los Estados Unidos.

La producción de “Harina 3 Castillos” nació en un periodo de fuerte restricción de las importaciones de alimentos; por mucho tiempo la productividad molinera en Colombia fue menor a la de su capacidad instalada debido a las restricciones del mercado y a las cuotas de importación de trigo asignadas por el gobierno a las que debió someterse.

A pesar de las restricciones del gobierno **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A** ha mantenido hasta hoy su inversión industrial, en sus instalaciones de El Bosque. En la década de 1970 tuvo lugar una ampliación de la capacidad de molienda que pasó a ser de 35 toneladas diarias. Los equipos de madera con que cuenta venía trabajando desde los años cuarenta fueron reemplazados por una nueva maquinaria Suiza, instalada bajo la asesorías de Roberto Gubler. El objetivo era competir en el mercado con una harina de excelente calidad.

En el año de 1975, a raíz del retiro de su padre, asumió la gerencia de la compañía Ramón del Castillo Restrepo. Bajo su administración se estableció la planta de silos para trigo al

granel, con una capacidad de almacenamiento de 5.200 toneladas trigo que de los “containers” del barco en el puerto va directamente a sus silos en El Bosque.

La planta de procesamiento ha pasado de 35 toneladas en 1975 a 150 toneladas en 24 horas el presente año 2004. El producto líder de su mercado sigue siendo la Harina 3 Castillos.

1.2. MISIÓN

Lograr la satisfacción y el desarrollo de nuestros clientes, mediante la elaboración y oferta de productos de alta calidad y la asistencia técnica permanente.

1.3. VISION

Ser la alternativa de negocios más atractiva de nuestros clientes; mediante el ejercicio de un liderazgo tecnológico y de innovación, con responsabilidad social y empresarial; valorando nuestro capital humano como factor generador del éxito de nuestra oferta de negocio.

1.4. POLÍTICAS DE CALIDAD

- Mantener al día en la empresa un sistema de calidad que nos permita lograr una mejora continua.
- Elaborar productos que satisfagan y sobrepasen las expectativas de nuestros clientes, en lo referente a la calidad, precio y servicio.
- Utilizar materias primas, insumos y métodos de producción, almacenamiento y distribución adecuados para asegurar la calidad planeada.
- Crear un clima favorable en el seno de la empresa, mediante la motivación capacitación y trabajo en equipo que permita, el desarrollo profesional y personal de todos los colaboradores, de tal manera que estos se comprometan con el aseguramiento de la calidad de nuestros procesos y productos.

1.5. PRODUCTOS



Su línea de productos abarca una amplia gama de harinas especiales para todo tipo de producto de panadería, repostería, pizzería y congelados. A continuación la lista de sus productos y el tamaño de presentación de cada uno de estos.

- **HARINA 3 CASTILLOS SELLO BLANCO:**

Usos: Es una harina multipropósito, diseñada especialmente para panificación y toda clase de productos relacionados con harina de trigo.

Presentaciones (KG): 50 - 25 - 12.5 - 10 - 1 - 1/2.



- HARINA GENÉRICA PUNTO ROJO:

Usos: Es una harina genérica desarrollada para la producción de panadería en general.

Presentaciones (KG): 50.



- HARINA 3 CASTILLOS SELLO BEIGE:

Usos: Es una harina especial diseñada para producción de pudines, Hojaldres, Galletas, Bizcochos, Pizzas y otros productos de pastelería.

Presentaciones (KG): 50 - 12.5.

- HARINA 3 CASTILLOS SELLO AZUL (CONGELADOS):

Usos: Es una harina especial con la que se logra una excelente elaboración de productos congelados (Deditos, Empanadas, Pizzas, Hojaldres y otros).

Presentaciones (KG): 50 - 12,5.



- HARINA 3 CASTILLOS (PASTAS)

Usos: Es una harina especial diseñada para la producción de todo tipo de pastas, fideos.

Presentaciones (KG): 50.

- HARINA 3 CASTILLOS SELLO AMARILLO

Usos: Es una harina diseñada para la producción de productos concentrados y productos industriales especiales

Presentaciones (KG): 50.



- HARINA INTEGRAL:

Usos: Harina especial para productos integrales y dietéticos.

Presentaciones (KG): 50-25 - 12.5-10.

- HARINA CISNE (de tercera):

Usos: Diseñada para la producción de alimentos concentrados e industriales especiales.

Presentaciones (KG): 50, 40.

- **SALVADO DE TRIGO:**

Usos:

CONSUMO HUMANO: Como fibra dietética y en la preparación de panes integrales.

INDUSTRIAL: Como materia prima en la elaboración de alimentos concentrados y otros productos de origen industrial.

Presentaciones (KG): 50, 40, 1/2.



1.6. MERCADO Y TIPOS DE CLIENTES

Los productos elaborados por **RAFAEL DEL CASTILLOS & CIA S.A.**, están dirigidos a 2 tipos de clientes

1.6.1. Distribuidores de nivel, los cuales se consideran dependiendo de la cantidad de producto que dominan para luego revenderlos entre estos:

- Distribuidores
- Graneros
- Mayoristas
- Almacenes de cadena
- Tiendas

1.6.2. Consumidores directos: los cuales se *encargan de* procesar la harina para obtener otro producto final. Este se puede dividir en 3 grupos

- Primer grupo: panaderías, pizzerías, reposterías, fabrica de congelados.
- Segundo grupo: fabricas de pastas
- Tercer grupo: plantas de concentrados, las cuales utilizan la harina como subproducto para la fabricación de otros productos.

Desde el inicio, **RAFAEL DE CASTILLO & CIA S.A.**, se ha preocupado por elaborar productos de categoría con alto nivel de calidad, utilizando una tecnología adecuada. Su finalidad es brindar al cliente un excelente servicio, tratando de mantener su alto nivel de satisfacción.

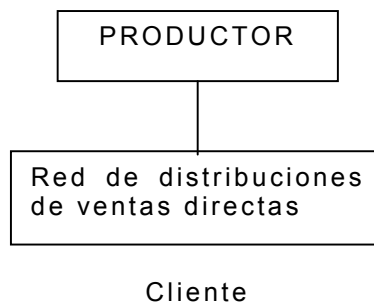
2. MARCO TEORICO

Para una empresa fabricante, resulta fundamental poseer un canal de distribución que lleve su producto hasta el consumidor final en óptimas condiciones de calidad, tiempo y lugar.

Un canal de distribución lo constituyen un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. La importancia radica en los beneficios que este aporta a los productos, a los consumidores y al productor en forma de máximo ingreso o mínimo de costos de distribución.

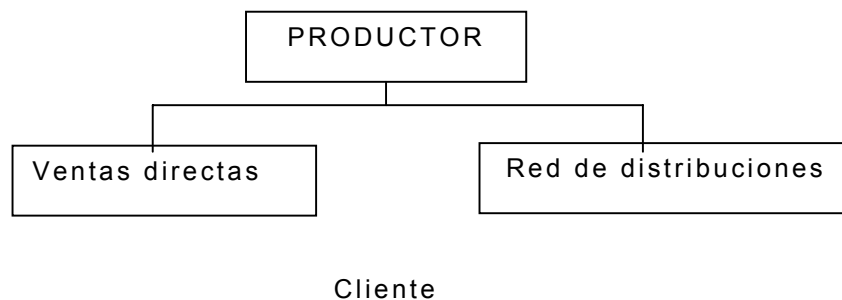
2.1. ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Figura 1. Distribución masiva en el mercado (década de 1950 y principios de la de 1960).



Se emplea una sola red de venta directa o un distribuidor para apoyar a los clientes a los que es más fácil llegar.

Figura 2. Distribución segmentada (finales de la década de 1970 y principios de la de 1980).



Se emplea una doble estrategia, generalmente una combinación de venta directa y distribución, para lograr mayor penetración en el mercado.

Figura 3. Distribución por subsegmentos (finales de la década de 1970 y principios de la de 1980).

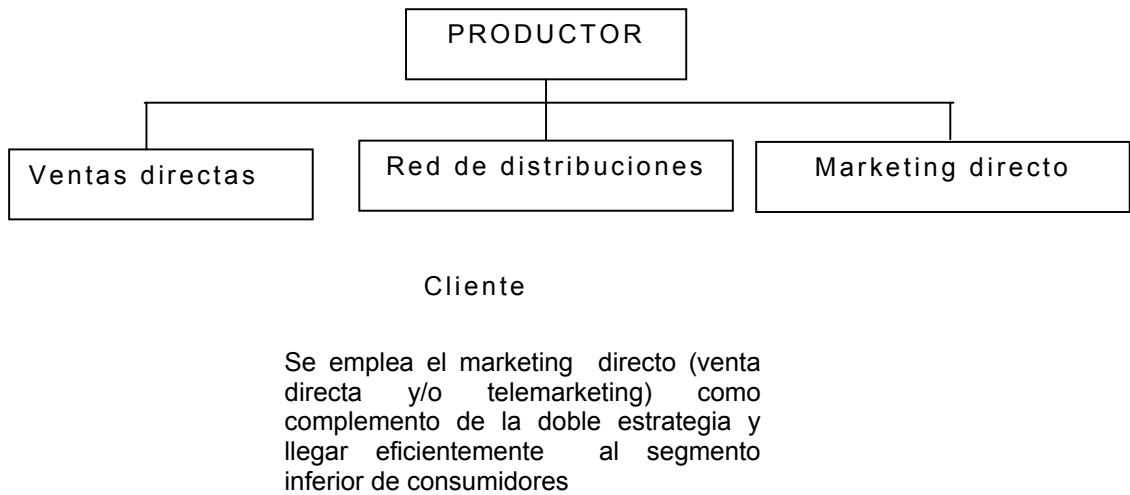
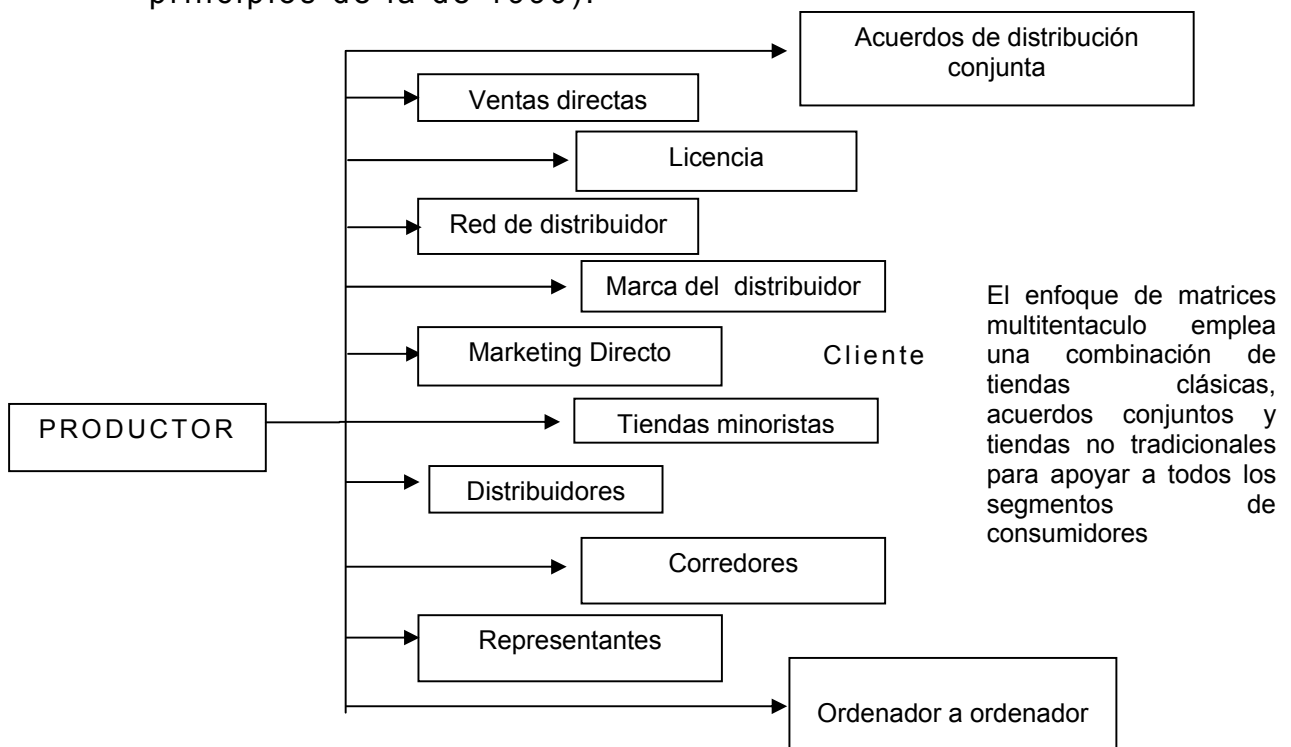


Figura 4. Distribución matricial (finales de la década de 1980 y principios de la de 1990).



2.2. INTEGRACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los fabricantes y los intermediarios actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. En ocasiones los canales se organizan mediante acuerdos; hay otros que se organizan y controlan por iniciativa de un solo director que puede ser un agente, un fabricante, un mayorista o un minorista. Este director puede establecer políticas para el mismo y coordinar la creación de la mezcla de mercadotecnia.

Los intermediarios de mercadotecnia son las compañías (supermercados) o personas que cooperan con la empresa para la promoción, venta y distribución de sus productos entre los compradores finales. Incluyen intermediarios, compañías de distribución física, agencias de servicios de mercadotecnia e intermediarios financieras.

Estos son compañías (supermercados) que sirven como canales de distribución y que ayudan a la empresa a encontrar clientes, o a venderles. Son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador

diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque constituyen a aumentar la eficacia de la distribución.

Los fabricantes tienen en todo la libertad de vender directamente a sus consumidores finales, pero no lo hacen y utilizan a los intermediarios por diversas causas, entre las cuales se incluyen las siguientes:

Muy pocos fabricantes cuentan con la capacidad económica para realizar un programa de comercialización directa para su producto.

De lograrse lo anterior, sería necesario que muchos fabricantes de bienes complementarios se constituyeran en intermediarios de otros productores, con el fin de lograr la mezcla de artículos requerida para una eficiente distribución. Muy pocos productores cuentan con el capital necesario para esto.

Los fabricantes que cuentan con los recursos necesarios para crear sus propios canales de distribución prefieren destinarlos hacia otros aspectos de la producción, en donde su utilidad se ve incrementada en mayor grado.

Por lo tanto, la importancia de los intermediarios dentro del canal de distribución es indiscutible; además, a través de la realización de sus tareas y funciones mercantiles aportan a la distribución del producto su experiencia, su especialización sus relaciones comerciales, etc., las cuales no podrían ser mejores si el producto lo hiciera por su cuenta propia.

Entre los beneficios otorgados a los productos y consumidores se encuentra, como se mencionó previamente, el beneficio de “lugar” y el beneficio de “tiempo”. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar el producto mas cerca del consumidor con la finalidad de que éste no tenga que recorrer largas distancias para obtenerlo y satisfacer así su necesidad; y el beneficio de tiempo consiste en llevar un producto al consumidor en el momento mas adecuado.

Con el fin de obtener y conceder los beneficios antes mencionados los fabricantes con base en sus objetivos, limitaciones y mercado meta dirigen sus esfuerzos hacia el diseño del canal de distribución más adecuado. Entre los factores que se tiene en cuenta para el diseño del canal de distribución es importante conocer el número de clientes, su ubicación geográfica, frecuencia, cantidades y medios de

compras; características y propiedades del producto, lo cual conlleva el análisis de las cualidades y defectos de los intermediarios, por tanto, lo más importante es que éste debe abastecer el mercado al que el fabricante quiere llegar. Así mismo debe someter a análisis los atributos, decisiones estratégicas de la competencia; capacidad financiera, mezcla de productos y experiencia de su propia empresa; y por último consideraciones ambientales tales como las condiciones económicas y de legislación.

La distribución como instrumento de marketing, tiene como objeto trasladar el producto desde su origen – la fábrica-, hasta el consumidor final, es decir, su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo², es decir, integra actividades de almacenaje, transporte, manipulación, y procesamiento de pedidos de productos para ofrecer un nivel de servicio que satisfaga las necesidades del consumidor. Por lo tanto ha sido vinculado como un instrumento medidor del éxito o fracaso en los negocios.

² SANTEMESES, Mestre Miguel. Marketing Concepto y Estrategia. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999 Pág. 509

La clasificación más general que se puede dar de los diferentes tipo de canales de distribución, es:

- Productores – consumidores: es la vía más rápida para la venta de productos. La forma que mas se utiliza es la venta puerta a puerta, venta por correo, telemarketing, entre otras.
- Productores – minoristas – consumidores: es el canal más visible para el consumidor final.
- Productores – mayoristas – minoristas – consumidores
- Productores – agentes – mayoristas – minoristas – consumidores

2.3. UNA MIRADA A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN COLOMBIA

El sistema distributivo de Colombia ha evolucionado y ampliado su cobertura hacia diferentes segmentos de mercado, junto a los canales de distribución que los teóricos tratan en sus libros, Colombia y otros países de América latina tienen extensiones singulares es sus canales que van desde vendedores ambulantes, vendedores estacionales, mercados sobre ruedas y la tradicional tienda de barrio que marcó el comienzo de la

evolución rápida en los sistemas de distribución de los artículos de mayor demanda, hasta grandes superficies como los supermercados, almacenes por departamento, centrales mayoristas y ahora los hipermercados, cada uno con características propias en la relación proveedor- distribuidor y comprador- consumidor³.

Las relaciones dentro del canal pueden manejarse en términos amigables y de plena confianza o tensión a causa de las acciones emprendidas por algún miembro del canal que pueda ser entendida como una amenaza por otro. En el pasado las organizaciones productoras contaban con unos muy buenos márgenes de ganancias, pero a partir de los años 90's, en América latina y principalmente en Colombia se adelantaron importantes transformaciones en la relación de proveedores y intermediarios, a causa de la vertiginosa expansión de los distribuidores minoristas, y del desarrollo de procesos de competencia e integración entre los actores⁴, tal situación convierte la negociación en un factor determinante en la relación a fin de mediar en la controversia y así velar por el libre y

³ REVISTA CLASE, "Hipermercados cambian los hábitos de compra" . 1997
Pág. 16

⁴ REVISTA ZONALOGISTICA, n° 11

provechoso ejercicio de la labor de cada organización integrante del canal.

En concordancia a lo antes mencionado, las cadenas endurecieron su postura negociadora, en el cual el asunto clave consiste en buscar unos márgenes de ganancias mas adecuados, para ello, los comerciantes están introduciendo nuevas estrategias con el propósito de conseguir a los clientes, y efectuando nuevas inversiones a gran velocidad; así los canales de distribución más modernos están ganándoles la partida a los demás. Los supermercados están desplazando a las tiendas y los supermercados grandes y dueños de la mayor tecnología les están quitando la participación a menores. Los supermercados llevaban años preparándose para fuerte competencia de las marcas internacionales, en cambio los tenderos no tiene la tecnología ni las técnicas de administración que les ayuden a gestar procesos más eficientes⁵.

⁵ REVISTA DINERO. abril 23 de 1999 . Pág. 78

Por su parte para los productores, el cambio de actitud de las cadenas no ha sido fácil de aceptar, aunque se han ido adecuando a él. El endurecimiento en las negociaciones ha hecho que todos tengan que reducir sus márgenes. Antes la forma de hacer el negocio era más amigable y familiar; ahora es el monto de las transacciones y la rentabilidad, sin importar la persona o si tiene un producto innovador. Aunque se necesitan mutuamente productores y cadenas minoristas, cada uno quiere sacar el mayor provecho de la partida. Las cadenas quieren aumentar los precios de codificación, cobrar por las extensiones de líneas, pedidos gratis cuando abren un nuevo almacén y los productores no pueden ceder. Quien quiere moverse con éxito en el juego tiene que entender que las tendencias que se impone son la profesionalización de las negociaciones, ahora prima la información y se decide con base en la rotación del producto, hay mayor conciencia financiera en ambas partes y la logística está jugando un papel clave, además, mas promociones y mayor celo por el precio⁶.

⁶ REVISTA DINERO. Proveedores en Shock. Pág. 49

El anterior panorama, ampliamente aceptado en la esfera académica⁷, servirá de punto de partida para el presente trabajo, ya que se pretende en primera instancia determinar algunas características del canal de distribución utilizado por Rafael del Castillo & CIA S.A. , para luego si entrar a ahondar en la forma como se desarrollan las relaciones entre el fabricante (Rafael del Castillo & CIA S.A.) y los diferentes agentes que intervienen en la distribución de sus productos.

⁷ ENTREVISTA. Madariaga Nestor, Director de Ventas de Rafael del Castillo. Cartagena, 16 de Septiembre de 2005.

3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DEL SUBSECTOR DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

Varios han sido los aspectos explorados en esta parte, tales como:

¿Quién fija el precio al público?

¿Tienen “*poder*” los intermediarios para negociar mejores márgenes de rentabilidad?

¿Ofrece el fabricante márgenes o precios escalonados en base a volúmenes de venta?

¿Ofrece el fabricante algún tipo de apoyo en la gestión de ventas o de manejo del producto?

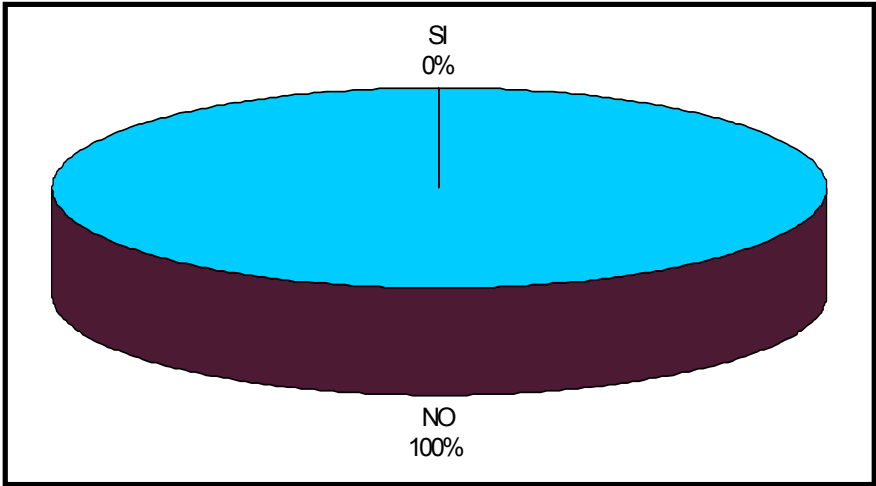
A partir de las respuestas dadas a los anteriores interrogantes, se pretende realizar un diagnóstico de la relación que se da entre fabricantes – intermediarios (supermercados) para consumidores finales del subsector de harina de trigo en la ciudad de Cartagena.

Las herramientas de análisis de que se vale el presente trabajo para responder los anteriores interrogantes son

fundamentalmente, una extensa entrevista sostenida con representantes de la empresa objeto de estudio, *Rafael del Castillo y CIA S.A.* y una encuesta aplicada a un número representativo de puntos de intermediarios (supermercados) de harina de trigo.

3.1 PRECIO AL PÚBLICO

A la pregunta ¿Rafael del castillo y CIA SA le sugiere a usted el precio de venta al público?, el 100% de los líderes de abarrotes, que era a quienes iba dirigida, respondió que no.



Fuente: Encuesta realizada a los líderes de abarrotes de los supermercados de la ciudad de Cartagena.

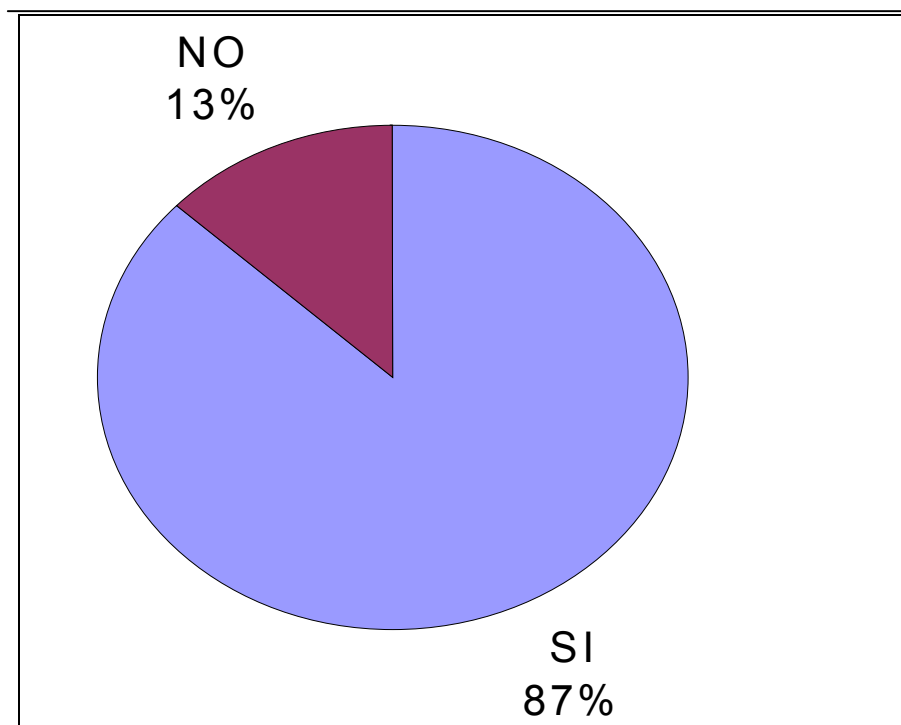
Grafico 1 Sugerencia de precio al publico (al detal)

Al profundizar en este tema mediante las entrevistas sostenidas con los líderes de abarrotes y los representantes de *Rafael del Castillo y CIA SA*, estos afirman que de tiempo atrás quien impone precios es el mercado, es decir, de la observación permanente a los movimientos de precios que realicen los competidores es lo que determina el precio de venta al público.

De igual manera, al nivel fabricante–intermediarios (supermercados) quien impone los precios es la competencia entre fabricantes. Según los representantes de Rafael del Castillo y CIA SA, al ser sus clientes las grandes cadenas mayoristas y ser pocas y de gran tamaño, estas mantienen constante comunicación con ellos (Rafael del Castillo & CIA S.A.) para informar de la situación del mercado a estos, y estimularlos de esta forma a que respondan a los movimientos de la competencia, por los que son estos últimos como se dijo anteriormente quienes terminan forzando el precio de venta al intermediario.

3.2 MARGEN DE RENTABILIDAD DE LOS INTERMEDIARIOS Y ESCALONAMIENTO DE PRECIOS

A la pregunta, ¿se siente satisfecho con el margen de utilidad que usted gana allí?, el 87% de los líderes de abarrotes respondió que SI y el restante 14% que NO.



Fuente: Encuesta realizada a los líderes de abarrotes de los supermercados de la ciudad de Cartagena.

Gráfico 2. Satisfacción del intermediario respecto a su margen de utilidad

Según la entrevista sostenida con los líderes de abarrotes, pese a que ellos fijan el precio de venta al público por las movidas de la competencia, si ejercen permanentemente presión sobre los fabricantes transmitiendo información de uno a otro sobre las ofertas y decisiones que estos toman, para presionar decisiones en ellos y conseguir de esta forma menos precios y por ende mejores márgenes de utilidad.

Se le preguntó igualmente al representante de “Rafael del Castillo & CIA S.A.” si ellos ofrecían márgenes o precios escalonados de acuerdo a los niveles de venta o montos de los pedidos. La respuesta que se obtuvo fue NO, y que por ende todas las unidades, indistintamente del tamaño del pedido tienen el mismo precio.

3.3 APOYO EN LA GESTIÓN DE VENTAS

En esta parte se les preguntó a los representantes de “Rafael del Castillo & CIA S.A.” por el apoyo en la gestión de ventas que ellos ofrecían a sus intermediarios (supermercados). En este sentido, hay que diferenciar entre el trato dado a un producto de consumo masivo, como la harina de trigo, que es distribuido a través de las grandes cadenas de supermercado y

al cual no se destina ningún tipo de apoyo en la gestión de uso y venta, y el trato dado a los productos mas refinados, que tienen usos mas específicos y que se distribuyen directamente a ciertas panadería y pizzerías.

La justificación dada por la empresa en el primero de los casos, es que se trata de un producto cuyos usos son conocidos de mucho tiempo atrás, y emprender una campaña o una estrategia de apoyo para divulgar los usos o ventajas que tiene el uso de la harina, no tendría ningún efecto. Por ellos, tanto los fabricantes como los intermediarios (supermercados) actúan netamente como abastecedores, en el caso de los primeros con los intermediarios, y en el caso de estos últimos con los consumidores finales.

Sin embargo, lo que si ha hecho “Rafael del Castillo & CIA S.A.” en tiempos recientes, es ampliar su gama de productos, orientándose principalmente hacia usos mas especializados. Hoy día la empresa cuenta con una línea de harinas muy fina para la elaboración de pizza y otra línea muy fina para la elaboración de pan. En estos casos, la oferta se dirige directamente y sin necesidad de intermediarios (venta directa) a las panaderías o pizzerías, y con ellas por medio del departamento técnico

mantienen comunicación constante para probar nuevos usos del producto, duración y explorar nuevas mezclas, de modo que se logran beneficiar ambos.

Se indagó también con ellos la forma como abastecían a intermediarios (supermercados) no tan masivos como estos, es decir supermercados pequeños o medianos y tiendas de barrio. La respuesta que se obtuvo, fue que ellos no los atendían directamente, sino que atendían era a los mayoristas que proveen este tipo de mercados y tiendas, de forma similar y en las mismas condiciones como abastecen a los supermercados de cadena.

Del diagnóstico anterior sobre las características estrictamente económicas en la relación fabricante-intermediario del subsector de harina de trigo en la ciudad de Cartagena, no se puede decir de forma contundente quien ostenta una posición de poder, el fabricante o los intermediarios (supermercados), pero si que la balanza se inclina ligeramente a favor de estos últimos.

Esta última observación es posible hacerla al tener en cuenta el poderoso papel de informantes que ejercen los intermediarios (supermercados) con los fabricantes sobre las movidas de los

competidores, y con lo cual según ellos mismos manifiestan, logran presionar y hacer mover a su favor los precios y mejorar sus márgenes o por lo menos no verlos deteriorados.

Igualmente, al no poder imponer “Rafael del Castillo & CIA S.A.” precios al público, deja ver no solo su neto papel de productor sino también el poder del mercado. Sin embargo, al no poder los intermediarios acceder a escalas de precios de acuerdo al tamaño de los pedidos, deja ver esto que el fabricante goza de algún respeto o margen de maniobra entre sus clientes, quizás no debido a una falla de mercado sino al buen nombre y reconocida calidad de su producto, la mejor del mercado Colombiano según los líderes de abarrotes encuestados.

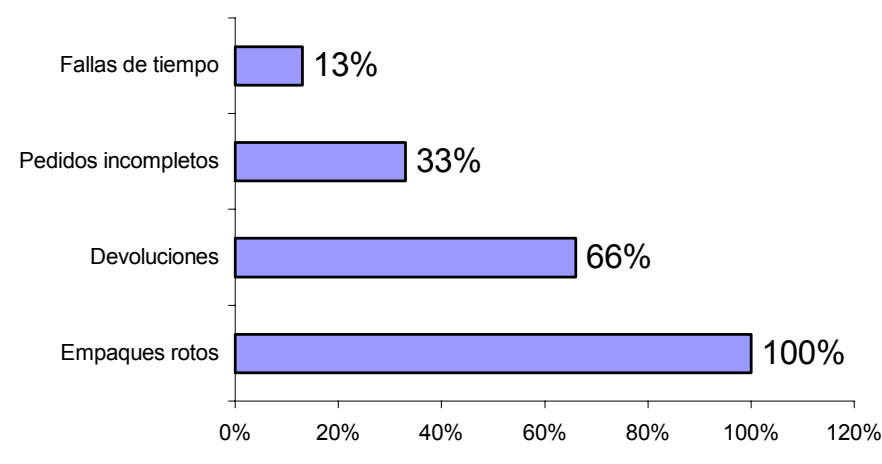
4. CONFLICTOS RECURRENTE EN LA RELACIÓN FABRICANTE – INTERMEDIARIOS (SUPERMERCADOS) DEL SUBSECTOR DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

El estudio de los conflictos que se presentan en la relación fabricante – intermediarios (supermercados) resultan relevantes por diversas razones, como pueden ser:

- a. Una buena relación, entendida esta como una conversación fluida, franca y transparente entre el fabricante y el intermediario, permite la transmisión de información de forma adecuada y contribuye de esta forma al cumplimiento pleno de los objetivos empresariales de ambas partes. Perturbaciones recurrentes, es decir conflictos, entorpecen la comunicación y no permiten que la complementariedad sea un arma de desarrollo empresarial.
- b. Una posición de conflicto recurrente, resta poder de negociación a una de las partes, en este caso del fabricante, dado que deberá diseñar mecanismos de compensación, los cuales además tienen costos efectos económicos y

financieros, sino desea que su cliente (intermediarios, distribuidores) cambie de proveedor de harina de trigo.

Los principales conflictos que presentan los líderes de abarrotes de los supermercados o almacenes de cadena de la ciudad de Cartagena con RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. es en cuanto a los empaques o bolsas donde viene el producto, pues este al ser manipulado mediante el proceso de transporte y ubicación de bodegas muchas veces se rompe o se abre con facilidad, lo que genera que el pedido llegue incompleto y a consecuencia de esto se dan las devoluciones.



Promedio de respuestas por encuestado

2.1

Base

15

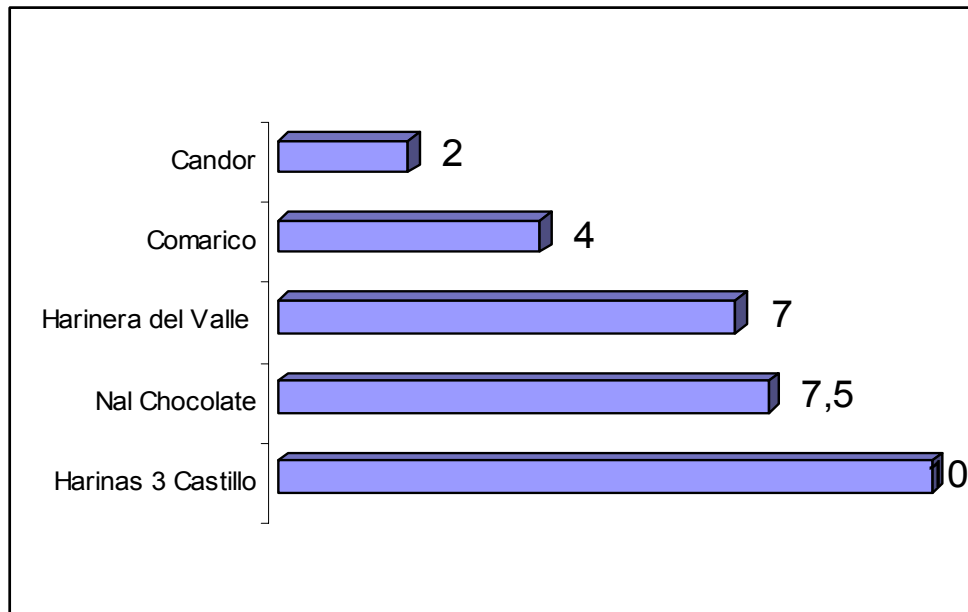
Fuente: Encuesta realizada a los líderes de abarrotes de los supermercados de la ciudad de Cartagena.

Grafica 3. Principales conflictos

A la pregunta, ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan con RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.?, el 100% manifestó que la principal dificultad tiene que ver con los empaques rotos, le siguen las devoluciones (66%), los pedidos incompletos (33%) y las fallas de tiempo en las entregas de los pedidos (13%).

La política de la compañía ante las situaciones de conflicto antes expuestas, es reponer el producto sin ningún costo ni sobrecargo, es decir, asumiendo en su totalidad las consecuencias, dado que para estos ante todo prima tener una muy buenas relaciones con sus intermediarios, según manifiestan sus representantes.

En la encuesta también se indago con los intermediarios sobre el tiempo que llevan distribuyendo los productos de RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A., resultando ser la empresa que en promedio lleva mas años (10 años) atendiendo a las cadenas mayoristas. Le siguen en su orden Nacional de Chocolates (7,5 años), Harinera del Valle (7 años), Comarico (4 años) y Candor (2 años).



Fuente: Encuesta realizada a los líderes de abarrotes de los supermercados de la ciudad de Cartagena.

Grafica 4. Años trabajados

El anterior resultado puede estar influenciado por factores como la antigüedad de las empresas, es decir, ser Candor la empresa que resultó con menos años que las demás se puede deber a que lleva menos tiempo en el mercado y no por otras razones, pero sin duda la calidad del producto y el servicio prestado son determinantes.

Mas adelante, en el desarrollo del siguiente objetivo del trabajo, cuando se analice el grado de satisfacción de los clientes (intermediarios), se vera que los conflictos aquí descritos no

resultan ser un elemento perturbador en la relación que mantienen con Rafael del Castillo y CIA S.A., sin embargo, salta a la vista una recomendación apenas obvia, y tiene que ver con la calidad del empaque, sobre lo cual “Rafael del Castillo & CIA S.A.” debe poner atención por ser un punto de conflicto común con la totalidad de sus clientes.

5. EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS CON LOS FABRICANTES DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

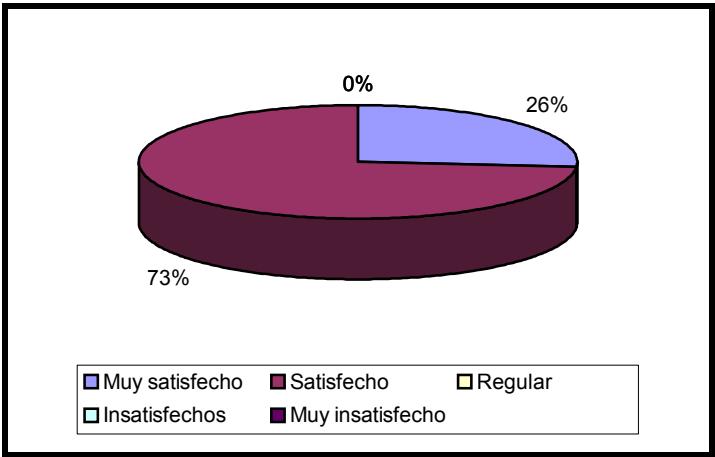
Hasta el momento el trabajo se ha centrado en tratar de caracterizar la relación entre los fabricantes y los intermediarios (supermercados) para consumidores finales del subsector de harinas de trigo en la ciudad de Cartagena, partiendo de un punto de vista puramente económico, ¿cual de las partes posee mayor poder para influenciar cambios en los precios o los márgenes de utilidad?, ¿pueden las partes negociar márgenes o precios escalonados?, ¿hay acompañamiento de los fabricantes en los procesos de comercialización de los intermediarios? Las anteriores han sido algunas de las preguntas que hasta el momento se han tratado de responder, así como identificar los conflictos más recurrentes que se presentan entre los fabricantes y los intermediarios (supermercados).

Hay otro elemento que resulta fundamental para el propósito de caracterizar la relación entre fabricante–intermediarios (supermercados) para consumidores finales en el sector bajo estudio, y es lo relacionado con el grado de satisfacción que los

intermediarios tienen con sus fabricantes. Esto resulta fundamental por varios motivos, como es que aproxima el grado de armonía en el cual se desarrollan las relaciones entre las partes y puede además ayudar a entender en alguna medida las relaciones de poder que se dan entre ellos.

La encuesta no se estructuró para llevar a cabo un análisis exhaustivo del grado de satisfacción de los intermediarios, sino por el contrario centrándose en los aspectos más dicentes.

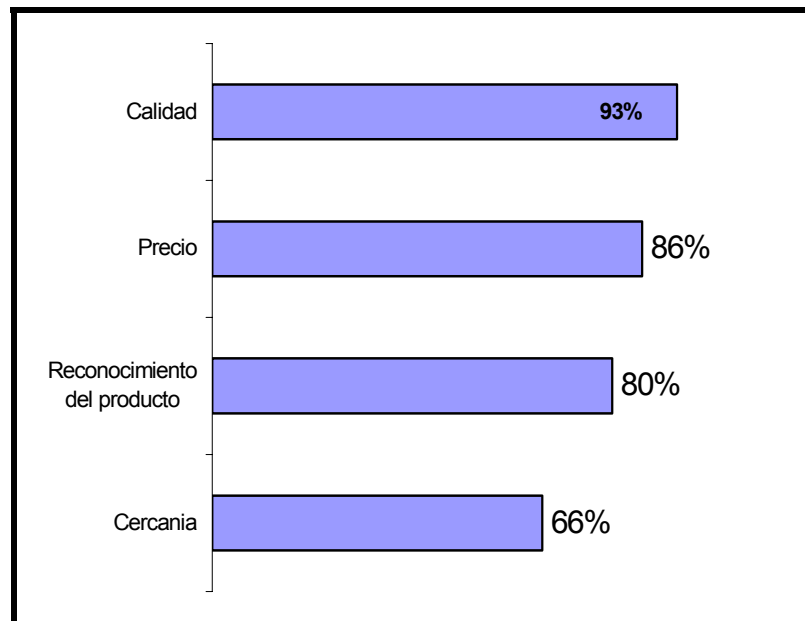
A la pregunta, ¿de acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con Rafael del Castillo & CIA S.A., cual es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrece la empresa?,



Fuente: Encuesta realizada a los líderes de abarrotes de los supermercados de la ciudad de Cartagena.

Gráfico 5. Nivel de satisfacción

El 100% de los encuestados manifestó sentirse satisfecho o muy satisfecho. En ningún caso se obtuvo un calificativo inferior a este. Cuando se les preguntó por la principales razones para utilizar los productos de Rafael del Castillo y Cia S.A., en primer lugar aparece la calidad (93%), luego el precio (86%), el reconocimiento del producto (80%) y por último la cercanía (66%).



Número promedio de respuestas

3.26

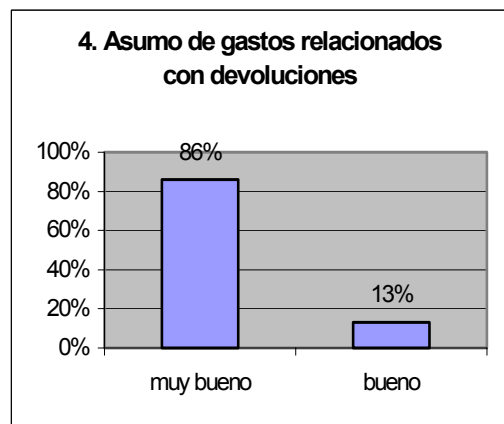
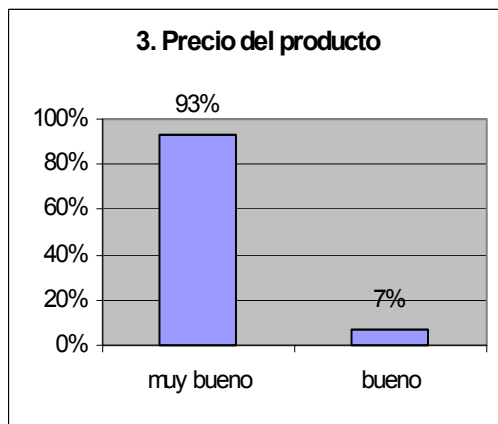
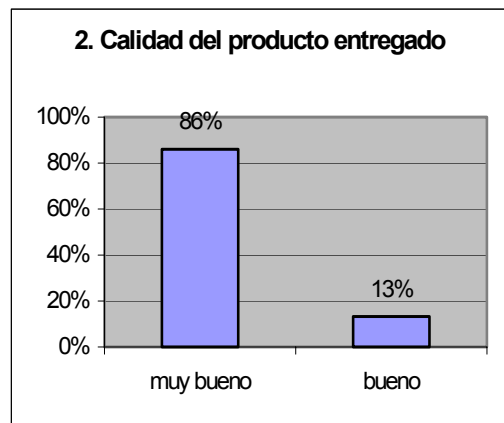
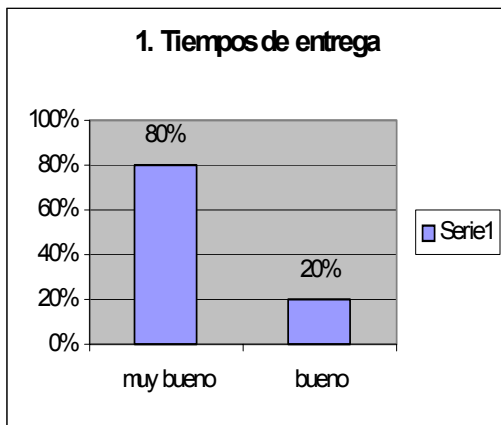
Base

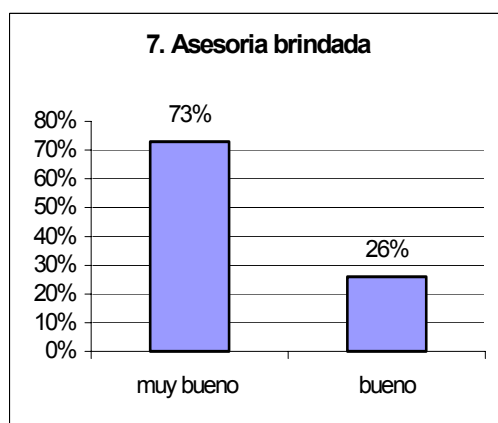
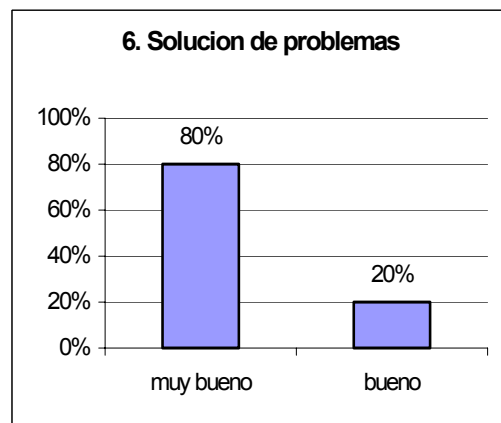
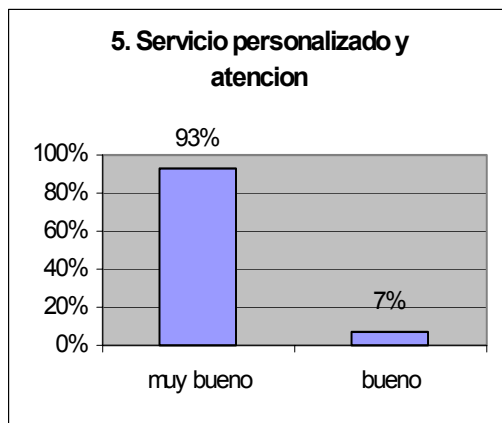
15

Fuente: Encuesta realizada a los líderes de abarrotes de los supermercados de la ciudad de Cartagena.

Grafico 6. Razones que justifican el uso de productos de RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

Se le entregó a los líderes de abarrotes una lista de elementos relacionados con una buen servicio y una buena atención, tales como: tiempos de entrega, calidad en la entrega del producto, precio del producto, atención frente a devoluciones, atención y asesoría al cliente. La calificación dada fue en todos los casos muy bueno o bueno, nunca inferior.

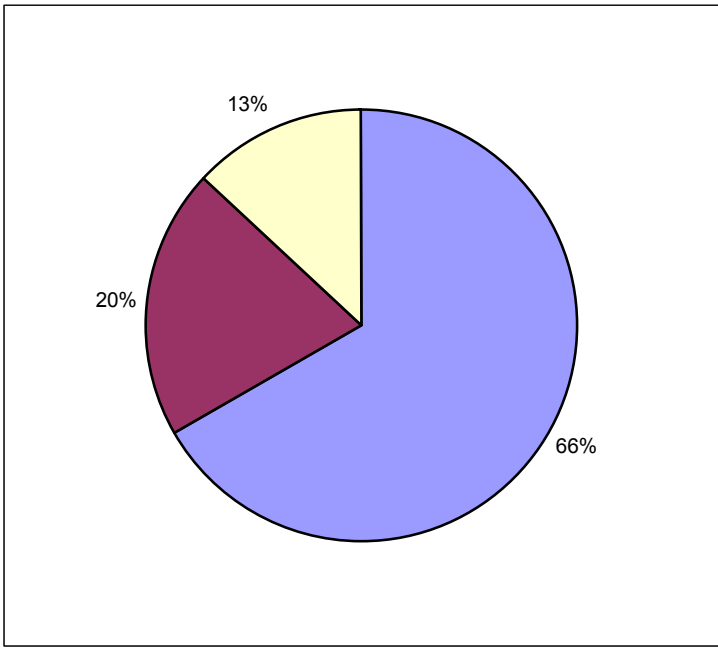




GRAFICA 7. Nivel de calificación dada por los líderes de abarrotes

La mejor calificación se obtuvo en los aspectos relacionados con el precio y la atención personalizada y asesorías. Le siguen muy cerca, los tiempos de entrega, la atención ante devoluciones, la solución de problemas y las asesorías brindadas.

A la pregunta, ¿Cuál considera usted que es su mejor fabricante de harina de trigo?, el 67% respondió Harinas 3 Castillos, 20% Harinera del Valle y el 13% Nacional de Chocolates.

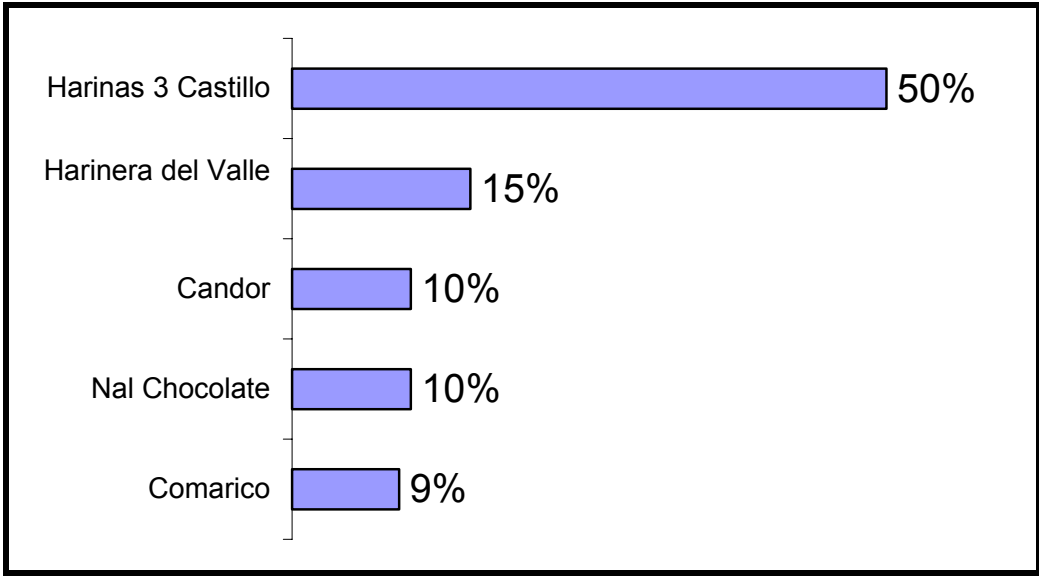


Fuente: Encuesta realizada a los líderes de abarrotes de los supermercados de la ciudad de Cartagena.

Grafica 8. Mejor fabricante de harina de trigo

El alto grado de participación que reflejan todas las anteriores medidas, coincide con la participación que en las estanterías le da cada uno de los intermediarios (supermercados) a los

productos de Harinas Tres Castillos y a los demás competidores (Ver grafico 9).



Fuente: Encuesta realizada a los líderes de abarrotes de los supermercados de la ciudad de Cartagena.

Grafico 9. Participación de las marcas de harina de trigo en las estanterías de los supermercados.

6. CONCLUSIONES

El objetivo estratégico de los Fabricantes – Intermediarios en el caso de RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A es sin duda proveer los mejores productos integrados a través de una amplia gama de estándares, construyendo la plataforma esencial para desarrollar un flujo de trabajo eficiente, una operación continua y una expansión constante, la meta es ofrecer soluciones que van desde productos puntuales hasta el diseño y desarrollo completo, para así, satisfacer las necesidades de cada uno de estos.

A lo largo de la realización del estudio se pudo notar que la compañía Rafael del Castillo & CIA S.A. es la preferida y la más reconocida por los líderes de abarrotes de la ciudad de Cartagena de Indias, tiene un alto nivel de posicionamiento en el mercado de los productos de harina de trigo, estos productos son calificados de muy buena calidad, con buenos precios, y un alto reconocimiento por parte del consumidor final lo que consideran un factor primordial los líderes de abarrotes para la venta de este, adicionalmente se encuentra entre las 10 empresas mas grandes del sector de molinería en Colombia, registrando unas ventas

totales por valor de 1.773 billones de pesos, en el año 2004 con un crecimiento del 8.1% lo que nos permite tomarla como una empresa representativa del sector para así analizar este partiendo de dicha empresa, donde se pudo concluir que:

- La compañía RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. no tiene ninguna influencia en cuanto a la colocación del precio del producto (harina de trigo) que en este caso le ponen los líderes de abarrotos por medio factores como la competencia a los clientes o consumidores finales.
- Cuando a los intermediarios se le ha presentado algún problema con la calidad de los productos y este se lo comunica a la compañía, **RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A** la respuesta para la solución del problema es inmediata pues para estos es fundamental las buenas relaciones y la satisfacción por de sus clientes.
- Los líderes de abarrotos están totalmente satisfechos tanto con la empresa RAFEL DEL CASTILLO & CIA S.A., como con su producto de comercialización (Harina de Trigo) en ningún caso se obtuvo una calificación negativa.

- Rafael del castillo & cia S.A. es la empresa que tiene mayor participación en los estantes de los supermercados para la exhibición de sus productos, mientras que la otra parte de los estantes se la tienen que dividir los demás fabricantes obteniendo una participación reducida.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda Invertir un poco más en publicidad con el animo de ampliar la base de clientes. Con los años, RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. ha cedido un poco de terreno frente a otras marcas de carácter nacional que tienen mayor presencia publicitaria, por lo que se puede recurrir a estrategias de diferenciación de las demás haciendo énfasis en que RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A., lleva ya una larga trayectoria de tiempo en el mercado.
- Se recomienda Invertir en un empaque o embalaje que brinde una mayor protección al manipuleo constante del producto. Se entiende que esto podría encarecer un poco el producto final, pero de esta manera se evitarían los reclamos por rotura y se mejoraría la imagen y presentación ante los intermediarios y el consumidor final.
- Diseñar una estrategia que permita crear un mayor acercamiento entre los fabricantes – intermediarios de harina de trigo de la ciudad de Cartagena de Indias. Con el desarrollo

del ALCA y otros acuerdos de libre comercio, estos (fabricantes) se verán enfrentados a un mayor número de productos (provenientes del exterior), y una de las maneras de asegurar un buen desempeño en el mercado es estrechar las relaciones con sus intermediarios comerciales.

- Aunque la distribución de los productos de Rafael del Castillo & CIA S.A. es muy organizada, los principales conflictos que se presentan con los intermediarios tiene que ver con las devoluciones, pedidos incompletos y fallas en tiempos de entrega, lo cual se podría solucionar con una sistematización del proceso y apoyo en tecnología de la logística de pedidos.

BIBLIOGRAFÍA

GUILTINAM, JOSEPH P. Administración de mercadeo: Estrategias y programas, México D. F. Mc Graw Hill, 1982. 440 paginas

PHILIP KOTLER/AMSTRONG GARY. Fundamentos de Mercadotecnia, 4ª edición. México D.F. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 585 páginas.

PORTER MICHAEL. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 18ª edición. México D.F. Continental. 1999. 550 páginas.

REVISTA CLASE, "Hipermercados cambian los hábitos de compra". 1997 Pág. 16.

REVISTA DINERO. "Abril 23 de 1999. Págs. 48 y 78.

REVISTA LA NOTA ECONOMICA. Vademécum de Mercado 2006.

REVISTA ZONALOGISTICA, No. 11

SANTAMESES, MESTRE Miguel. Marketing concepto y estrategia. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999, Pag. 509.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Edición 3ra.

STERN, W. Louis; EL-ANSARY, I. Adel; COUGHLAN, T. Anne; CRUZ, Ignacio. Canales de comercialización, 5ta Edición. Editorial Prentice Hall.

VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio; SANTOS VIJANDE Mª Leticia; SANZO PEREZ, Maria José. Relaciones fabricante-distribuidor: condiciones que facilitan los acuerdos de cooperación y resultados estratégicos, Universidad de Oviedo. España. 2002. 12 páginas.

Historia de la empresa Rafael del castillo y cia S.A., Agosto 2005, www.3castillos.com

Índices de crecimiento del producto interno bruto del país, Agosto 2005, www.FENALCO.com.co

ANEXOS

ANEXO A. INFORMACIÓN BÁSICA POR SECTORES

SECTOR	VENTAS 2004	VARIACIÓN (%)	VENTAS 2003	VARIACIÓN (%)	ACTIVO TOTAL	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO TOTAL	PASIVO CORRIENTE	PATRIMONIO	LIQUIDEZ (%)	ENDEUDAMIENTO (%)	MARGEN OPERACIONAL	ROE
BANANO	1.127.829	-4,8	1.184.387	13,2	1.716.355	564.349	669.667	522.910	1.049.919	0,96	59,4	-6,1	-2,9
CAFÉ	4.736.090	14,3	4.145.051	11,4	3.432.907	1.705.229	1.558.325	1.256.352	1.874.582	1,41	32,9	0,4	-1,5
FLORES	2.036.459	4,0	1.936.938	21,2	1.097.282	673.161	943.669	741.601	753.423	0,91	46,4	-0,6	-4,1
PALMA AFRICANA	722.342	6,8	676.834	17,8	1.029.528	319.505	294.294	165.839	735.034	1,67	46,7	5,0	3,4
EXPLOTACIONES AGROPECUARIAS	1.197.866	10,7	1.081.673	14,5	3.009.577	625.773	659.922	360.000	2.409.654	1,74	55,1	4,8	3,7
COMERCIO INSUMOS AGROPECUARIOS	2.307.749	5,9	2.178.315	25,9	1.331.469	892.217	791.237	714.757	540.233	1,25	34,3	2,4	6,9
AVICULTURA	2.523.247	12,5	2.250.697	11,1	1.400.236	499.365	630.389	478.431	769.846	1,04	24,9	1,5	5,6
PESCA	790.597	-3,1	784.147	10,7	743.432	340.880	338.660	245.127	401.772	1,41	44,0	1,6	2,5
INGENIOS	2.552.473	2,9	2.481.727	7,3	4.341.198	842.205	1.331.425	676.943	3.009.573	1,24	52,2	6,3	2,8
MOLINERÍA DE ARROZ	1.587.570	4,6	1.516.244	20,2	745.228	467.529	439.618	336.418	335.611	1,44	29,8	1,7	1,0
MOLINERÍA CEREALES	1.173.676	3,1	1.040.777	13,9	1.510.883	597.645	550.768	464.594	950.116	1,50	31,0	4,7	-1,5
ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES	2.238.393	5,2	2.106.854	23,3	1.007.019	713.276	754.412	569.182	762.607	1,25	33,7	2,8	-3,6
PRODUCTOS LÁCTEOS	3.969.667	10,1	3.597.866	9,6	2.071.439	699.657	1.089.238	663.461	362.181	1,05	27,5	1,7	3,4
CHOCOLATES Y CONFITERIA	2.645.449	27,8	1.997.467	4,6	1.919.325	804.047	727.715	541.383	1.191.591	1,49	26,5	5,4	7,8
PRODUCTOS CÁRNICOS	1.298.280	14,2	1.097.960	14,7	805.857	296.350	216.385	175.669	589.471	1,09	17,9	6,4	6,8
ALIMENTOS PARA ANIMALES	2.700.345	7,5	2.511.241	11,1	1.161.302	647.008	640.151	480.717	621.151	1,35	30,0	2,9	6,8
PANADERÍA Y PASTAS	1.410.600	12,7	1.251.926	9,3	1.158.393	413.243	279.491	241.363	876.902	1,71	19,8	9,4	3,8
ALIMENTOS VARIOS	1.108.257	14,2	970.262	14,2	833.063	428.785	295.517	244.620	536.546	1,75	26,8	7,7	6,1
GASEOSAS Y JUGOS	2.398.276	7,9	2.164.748	4,1	3.657.010	673.063	1.352.584	639.200	2.304.126	0,90	97,8	7,3	7,5
LICORES	600.321	17,9	760.612	5,3	1.125.891	161.476	744.581	547.853	468.752	1,57	30,5	9,5	11,3
TABACO	814.953	10,1	739.898	8,7	807.581	553.645	509.304	386.310	401.287	1,43	42,3	7,8	6,9
TEXTILES	3.583.117	10,3	3.107.682	18,1	5.008.250	2.048.164	2.390.446	1.268.095	2.618.603	1,62	66,7	4,3	3,0
CONFECIONES	3.440.655	13,0	3.043.777	23,4	2.979.361	1.895.116	1.635.362	1.358.647	1.344.089	1,40	47,5	5,9	2,6
COMERCIO TEXTILES Y CONFECIONES	2.412.408	17,3	2.056.418	11,9	1.748.070	1.365.070	960.628	833.167	786.177	1,64	39,8	4,8	8,7
CURTUMBRES	279.603	14,1	245.354	25,4	208.284	120.013	125.287	65.628	83.007	1,49	44,7	1,4	-2,1
CALZADO	553.544	10,4	485.439	13,5	458.920	320.190	227.090	152.782	231.622	1,75	42,6	6,9	4,8
MALETAS Y BOLSOS	216.037	18,3	181.033	12,6	176.767	129.607	82.710	62.430	94.067	1,57	42,3	7,4	5,7
MADERA	365.716	17,4	302.897	21,3	1.367.810	293.148	291.457	93.010	1.076.353	1,47	50,0	6,8	5,7
PAPEL Y CARTÓN	4.425.555	8,2	4.069.097	10,5	7.388.587	2.323.355	2.211.968	1.076.524	5.179.619	1,47	50,0	6,8	5,7
IMPRESIÓN EDITORIAL	1.506.082	11,1	1.367.476	11,7	1.666.411	891.460	896.191	686.757	770.220	1,29	59,4	3,2	-3,0
PRODUCTOS EDITORIALES	1.463.694	4,5	1.621.522	10,8	1.261.289	1.054.893	965.351	781.838	985.529	1,38	67,8	5,6	-2,3
QUÍMICOS Y AGROQUÍMICOS	10.207.092	16,4	8.671.860	25,1	6.669.790	4.652.688	3.905.648	2.585.245	4.704.112	1,61	39,0	8,2	11,4
PINTURAS Y BARNICES	720.977	29,8	557.699	10,7	555.429	538.796	196.652	161.915	358.778	1,86	27,3	10,8	13,6
LABORATORIOS FARMACÉUTICOS	5.682.188	3,7	5.177.956	7,0	5.155.677	3.293.130	2.023.716	1.645.429	3.131.961	1,96	35,5	11,7	9,3
COMERCIO PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	3.633.241	14,7	3.168.648	14,6	1.738.926	1.141.075	1.076.943	819.326	659.983	1,39	29,6	1,7	5,7
ASEO Y BELLEZA	4.852.851	6,1	4.448.975	7,2	3.275.532	1.964.144	1.398.951	1.270.423	1.676.581	1,55	28,0	6,9	10,1
LLANTAS	1.327.197	14,2	1.162.342	16,4	1.110.315	352.448	606.269	439.637	504.546	1,35	45,7	4,1	-3,3
PLÁSTICOS	4.186.042	13,7	3.692.434	17,2	4.346.551	2.158.909	1.819.148	1.420.817	2.507.406	1,53	43,8	6,4	6,8
PRODUCTOS DE VIDRIO	878.075	6,2	827.173	13,6	1.221.501	356.529	347.025	210.570	874.776	1,59	39,5	9,1	5,5
CERÁMICA, LADRILLOS Y MÁRMOL	1.609.631	14,9	1.421.496	24,3	1.615.405	648.099	618.154	406.670	1.097.252	1,33	30,8	9,2	5,5
CEMENTO Y CONCRETO	2.943.895	5,5	2.780.206	27,8	14.486.723	3.297.820	1.948.461	1.215.037	12.538.262	2,71	46,2	28,3	3,8
SIDERURGIA	2.286.916	44,4	1.583.978	34,2	2.585.451	1.132.451	1.148.175	725.190	1.437.276	1,56	50,2	13,3	20,0
METALES NO FERROSOS	1.625.829	16,8	1.391.478	33,8	3.323.271	1.754.550	1.110.650	639.807	2.212.612	3,25	68,3	30,2	13,2
PRODUCTOS METÁLICOS	2.710.927	21,4	2.063.864	15,8	2.652.957	1.354.974	1.206.554	886.511	1.446.404	1,53	44,5	7,1	7,7
ELECTRODOMÉSTICOS	2.515.010	23,2	2.042.050	17,3	1.447.191	1.091.083	943.414	606.436	603.777	1,35	37,5	5,2	14,3
MAQUINARIA Y EQUIPO	3.522.962	16,4	3.027.743	19,3	3.030.325	2.096.642	1.524.484	1.321.290	1.505.841	1,59	43,3	6,4	5,7
EQUIPO MÉDICO	1.539.274	11,3	1.484.448	16,6	421.095	282.425	204.410	179.654	216.679	1,57	37,9	6,9	7,2
ENSAMBLADORAS AUTOMOTORES	4.361.186	39,8	3.127.795	10,5	1.679.504	1.355.460	968.365	666.829	1.211.139	1,58	22,1	5,9	14,4
AUTOPARTES	3.152.697	31,4	2.400.146	13,8	2.315.455	1.036.743	1.171.379	1.064.063	1.143.517	1,51	57,2	7,8	13,0

ANEXO B. NIVEL EN QUE SE ENCUENTRA RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. EN EL SECTOR DE MOLINERIA 1

	MAY 2004				MAY 2005				ACTIVO TOTAL	PASIVO CORRIENTE TOTAL	PASIVO CORRIENTE PASIVO	PASIVO CORRIENTE PASIVO (%)	UTILIDAD OPERACIONAL	UTILIDAD FINAL	CIUDAD	
	(M)	(%)	(M)	(%)	(M)	(%)	(M)	(%)								
6 UNARHOZ	85.971	5,46	15.666	0,30	102.333	0,11	40.281	24.667	22.427	17.655	26,0	-407	2.644	Bogotá		
7 INVERSIONES ARROZ CARIBE	77.539	4,89	63.000	4,16	56.410	3,99	11.616	7.867	4.792	2.735	11,3	747	89	Bogotá		
8 ARROCIERA LA ESMERALDA	43.176	2,72	37.600	2,00	30.520	2,05	16.720	13.173	7.782	11.633	18,0	1.079	111	Manizales		
9 ARROCIERA BOLIVIA	36.903	2,43	31.990	2,05	17.701	1,41	4.811	3.104	3.469	1.321	6,0	330	153	Bogotá		
10 MOLINO SONORA	32.700	2,06	30.922	2,04	25.268	2,21	13.536	7.722	5.033	3.094	7,503	164	104	Bogotá		
11 ARROCIERA OLIMPICA	29.314	1,85	25.578	1,75	23.646	1,68	15.597	9.024	6.723	6.775	39,8	1.439	923	Sociedad		
12 COMERCIALIZADORA DEL LLANO	28.552	1,80	25.598	1,75	23.825	1,69	14.165	15.155	8.992	6.175	31,5	527	236	Manizales		
13 COOPERATIVA BERNARDOZ	24.382	1,53	25.577	1,69	22.411	1,78	12.385	8,4	8.383	6,4	3,602	36,4	-195	247	Bogotá	
14 CEREALIS DEL LLANO	20.273	1,28	17.595	1,18	14.591	1,16	9.657	8.966	9.041	7.145	7,076	44,8	605	59	Villavieja	
15 ARROCIERA GÓMEZ	11.381	0,84	12.653	0,85	12.201	0,90	5.297	2.847	1.937	902	4,900	14,2	-194	-132	Obata	
16 BEMILLANO	10.603	0,68	7.146	0,47	7.403	0,55	3.851	6.235	2.390	2.990	6,601	27,7	395	348	Bogotá	
17 ARROZ IDEAL	9.399	0,59	8.717	0,57	7.070	0,55	1.884	1.645	1.645	178	979	9,6	15,5	225	141	Itagüé
18 PHILLAR	8.774	0,55	4.652	0,31	4.484	0,31	3.555	2.822	2.201	2.001	1.534	22,8	150	98	Baranquilla	
19 ARROCIERA SAN CRESTOBAL	7.320	0,46	9.220	0,61	3.754	0,27	7.194	6.626	5.037	5.037	21,97	68,5	434	82	Buenavista	
20 MANITONA	4.835	0,30	1.750	0,12	3.430	0,27	2.022	1.640	1.389	1.324	6,94	28,9	55	344	Cali	
21 FANFA	3.348	0,23	3.655	0,24	3.359	0,27	3.451	2.011	1.859	1.428	1.022	47,1	312	7	Cali	
22 ARROCIERA LA SABANA	571	0,03	1.289	0,08	1.602	0,13	3.675	1.923	956	506	3.168	87,1	-463	17	Palmira	
TOTAL	1.097.379	100,00	1.039.044	100,00	1.262.446	100,00	746.228	487.329	403.816	338.413	353.671	24,8	27.673	3.260		
Utilidad (%)	4,4		20,2		13,4		9,7	7,5	4,4	5,4	17,0		-86,3	-70,4		

MOLINERIA DE CEREALES															
1 DEL MAZ	541.692	18,37	330.273	26,13	278.833	16,22	272.083	196.681	163.377	97.605	178.726	27,8	2.336	6.179	Cali
2 HARINERA DEL VALLE	229.362	7,87	226.512	14,01	204.683	16,09	233.123	137.351	114.445	61.941	241.178	35,4	10.519	175	Cali
3 ORGANIZACION SOLARTE	93.933	3,24	57.153	3,46	42.444	2,96	50.206	34.230	30.096	38.746	12.109	22,2	13.019	571	Bogotá
4 ALIMENTOS POLAR	84.120	5,38	83.923	5,11	74.800	5,20	61.347	46.782	13.844	11.944	50.023	72,8	24.164	6.184	Bogotá
5 PROMASA	77.422	4,98	77.427	4,72	56.429	4,53	453.723	64.706	53.779	53.775	48.953	61,1	-3.307	-7.790	Bogotá
6 MOLINO DEL ATLANTICO	59.695	3,98	66.601	4,06	41.865	3,24	38.823	18.344	16.593	16.693	14.330	21,1	5.685	4.097	Baranquilla
7 MOLINO DEL LOBO	54.537	3,67	53.377	3,62	56.734	3,94	19.699	8.326	3.589	15.554	7,8	2.746	490	Bogotá	
8 MOLINA	47.428	2,67	42.518	2,60	39.852	2,19	27.227	15.200	12.699	12.516	14.468	20,7	767	467	Barranquilla
9 MOLINO 7 CASTILLOS	41.346	2,31	38.064	2,32	35.468	2,12	22.256	12.064	8.932	6.715	13.334	21,9	2.199	926	Compiene
10 QUAKER	39.221	1,99	39.790	1,88	39.453	2,31	37.356	54.187	54.180	16.496	42.796	44,0	3.094	-3.819	Cali
11 MOLINO AGROCARIBE	33.264	1,68	21.064	1,33	18.096	1,30	7.888	4.032	3.332	3.332	1.959	16,3	382	161	Bogotá
12 GIMANCO	33.614	1,94	27.564	1,69	24.197	1,87	16.200	3.477	4.787	4.142	12.415	14,2	2.033	767	Baranquilla
13 CONGRUENTE	32.407	1,71	31.376	1,64	29.982	2,08	14.109	8,0	7.851	28,3	28,3	28,3	-536	234	Cúcuta
14 MOLINO SANTA MARTA	29.386	1,89	25.547	1,59	24.845	1,66	9.728	13.171	2.721	2.123	39.607	7,2	1.827	3.319	Santa Marta
15 MASSAFAN	28.522	1,61	21.379	1,30	18.841	1,37	17.776	8.079	11.110	6.649	6.649	39,0	1.025	448	Bogotá
16 MOLINO PALMARES	27.616	1,58	24.762	1,53	22.765	1,55	15.129	8.734	8.820	6.623	6.225	25,0	363	9	Leticia
17 HARINERA PARCO	27.330	1,56	31.683	1,90	25.296	1,75	14.702	8.181	6.950	9.807	4.722	36,4	665	19	Sucre
18 HARINERA TULIA	26.840	1,41	22.925	1,37	20.206	1,40	23.204	11.250	5.667	5.667	16.859	22,7	1.581	913	Tulá
19 PRECOCIDOS DEL ORIENTE	26.039	1,16	30.832	1,27	15.683	1,19	20.684	4.385	5.600	3.319	15.264	27,1	1.116	1.227	Buenavista

Este sector ha venido creciendo a tasas superiores a la inflación. La revaluación del peso y un manejo sofisticado de las importaciones han sido determinantes en la rentabilidad de varias de las empresas. En 2004 triunfó con fuerza la Organización Solarte con la puesta en marcha de una planta en Cali, que ocasionó el decaimiento en la participación de mercado de los demás líderes del sector, incluida Harinera del Valle, cuyo nivel de ventas se ha estancado en lo que va corrido de la actual década. Delmarz ha mantenido sin amenazas su liderazgo. Alimentos Polar ingresó a la lista de los grandes, y Kellogg's ha logrado armar ligeramente su participación de mercado.

ANEXO C. NIVEL EN QUE SE ENCUENTRA RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. EN EL SECTOR DE MOLINERIA 2

	VENTAS						ACTIVO TOTAL	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO TOTAL	PASIVO CORRIENTE	PASIVO FINANCIERO	Rendimiento Ventas (%)	UTILIDAD OPERACIONAL	UTILIDAD FINAL	CIUDAD	
	2004	(%)	2003	(%)	2002	(%)										
21	VOHARINAS	16.611	1.06	16.390	1.00	14.235	0.99	7.536	2.963	3.295	2.064	4.243	17.5	1.032	26	Girón
22	HARNERA INDUPÁN	17.355	0.98	20.547	1.26	14.079	0.98	7.964	5.765	1.647	1.247	6.937	6.0	763	542	Bogotá
23	HARNERA LOS TIJERES	16.358	0.92	16.283	0.99	13.558	0.94	5.368	3.873	1.970	1.970	3.117	12.0	443	98	Bogotá
24	COOPASAN	15.335	0.96	19.596	1.19	14.050	0.98	6.477	n.d	1.148	n.d	7.329	7.5	-27	7	Bucaramanga
25	INDUHARNAS	14.682	0.83	11.111	0.69	8.289	0.58	6.477	3.233	4.932	1.714	1.564	33.6	91	-43	Bogotá
26	MOLINOS SAN MIGUEL	12.886	0.73	11.277	0.69	11.505	0.78	4.404	3.389	634	634	3.853	4.9	422	178	Bucaramanga
27	HARNERA INDUSTRIAL	12.206	0.69	12.673	0.77	8.443	0.58	6.970	4.746	3.879	3.776	6.092	31.6	687	340	Catapona
28	ALIMENTOS DEL CAUCA	12.039	0.68	17.441	1.06	14.705	1.02	19.544	12.476	812	812	18.733	6.7	1.911	1.400	Cano
29	DON MAÍZ	10.275	0.58	9.513	0.58	9.612	0.67	3.079	1.959	1.378	1.200	1.702	13.4	1.438	296	Bogotá
30	MOLINOS LAS MERCEDES	10.069	0.57	8.743	0.53	6.023	0.46	6.304	4.443	247	247	6.057	2.5	818	516	Bogotá
31	HARNERA DE SANTANDER	8.933	0.50	14.925	0.91	10.107	0.70	5.240	2.664	705	705	4.335	7.9	680	298	Bucaramanga
32	MOLINERA DE CALDAS	7.377	0.42	7.183	0.44	4.947	0.34	12.942	4.673	3.790	3.790	9.152	91.4	1.064	796	Dos Quebrados
33	PROCOHARNAS	6.571	0.37	6.622	0.34	6.318	0.44	6.277	2.146	2.003	1.520	4.184	31.8	-250	-171	Bogotá
34	MOLINO ANDES	6.212	0.35	6.605	0.40	6.899	0.47	1.247	1.106	910	910	337	14.7	0	98	Cali
35	COLOGRANOS	6.177	0.35	23.588	1.44	20.129	1.40	6.860	4.040	17	17	6.842	5.3	-177	-530	Medellín
36	CIA. NACIONAL DE ALIMENTOS	5.678	0.32	7.399	0.45	6.061	0.42	44.117	6.438	15.338	423	28.779	270.1	16	1.446	Cali
37	OSDILIO MAYORGA & CIA.	5.161	0.29	5.295	0.32	5.475	0.38	4.069	3.369	2.050	2.091	1.999	40.3	82	92	Bogotá
38	COCEREALES	4.640	0.26	4.710	0.29	4.607	0.32	5.118	1.959	1.228	814	3.890	26.5	445	52	Bogotá
39	ALIMENTOS DON MAGOLO	4.336	0.24	3.449	0.21	3.329	0.23	1.593	1.060	887	887	707	20.8	338	206	Bogotá
40	CONDIMENTOS EL AS	3.948	0.22	3.870	0.24	3.638	0.27	3.694	2.797	1.529	1.529	2.371	33.5	122	-45	Bogotá
41	COLOMBIANA DE ALMIDONES	3.774	0.21	34	0.00	128	0.01	12.292	739	14.844	6.412	2.251	385.4	323	1.795	Cali
42	INDIAL	3.504	0.20	3.593	0.22	3.206	0.22	1.924	n.d	1.235	689	689	34.3	n.d	130	Barrancabilla
43	MOLINOS LA AURORA	3.327	0.19	3.227	0.20	2.064	0.14	6.612	2.158	1.807	1.226	4.805	54.3	305	183	Bogotá
44	GIUSEPPE MANNING & CIA.	3.036	0.17	2.974	0.14	2.190	0.15	1.603	1.640	203	203	1.400	6.7	109	142	Bogotá
45	HARNERA ANTIOQUEÑA	2.678	0.15	5.155	0.31	5.882	0.41	2.937	170	795	795	2.142	26.7	439	-489	Medellín
46	CEREALES COHO	2.126	0.12	2.495	0.15	3.523	0.24	1.607	881	522	468	1.085	24.6	-69	-111	Medellín
47	COOPANSOY	1.842	0.09	1.293	0.08	1.101	0.08	196	n.d	123	n.d	73	7.5	-19	16	Dukerna
48	CONDITA	1.475	0.08	1.475	0.09	1.301	0.09	679	841	319	319	559	21.7	66	96	Bogotá
49	MOLINOS SAN LUIS	1.359	0.08	1.385	0.08	1.643	0.11	6.629	106	7.645	3.220	980	67.1	-532	-603	Bogotá
50	MOLINERA DEL NORTE	1.162	0.07	950	0.06	452	0.03	7.648	633	114	114	7.534	9.8	76	182	Mauritio
51	MOLINOS BRASILIA	1.096	0.06	337	0.02	2.257	0.16	2.944	2.036	882	882	1.862	33.0	-70	-70	Bogotá
52	VÍCTOR GUERRA & CIA.	642	0.04	650	0.04	475	0.03	1.185	47	1.118	503	66	174.1	-47	17	Vehedopar
53	HARNERAS DEL CENTRO	592	0.03	478	0.03	515	0.04	1.536	178	57	57	1.479	9.5	52	37	Bogotá
54	MOLINO SAN AGUSTÍN	560	0.03	5.767	0.35	5.110	0.36	1.624	1.624	44	7	1.561	7.8	-144	86	Bogotá
55	HARNERA NACIONAL	506	0.03	861	0.05	1.034	0.07	2.522	469	1.094	944	1.426	216.7	76	40	Medellín
TOTAL		1.773.876	100,00	1.645.777	100,00	1.448.188	100,00	1.910.083	697.845	509.768	464.584	960.116	31,0	82.883	-14.452	
Variación (%)		6,1		13,9		9,6		16,2	4,5	5,2	15,1	13,2	8,8	-150,8		

ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES

El menor dinamismo de las ventas en 2004 se debió, ante todo, al efecto de unas crecientes importaciones, y a la caída en los precios internacionales tanto de las materias primas como del producto final. El aumento en la participación de Acepalma, la comercializadora internacional de Fedepalma, se originó en sus exportaciones de excedentes de aceite crudo no colocados en el mercado interno. Las empresas de Alianza Team (Grasa, Acegrasa, Fagrove, Gravetal y Grandinos) redujeron su participación del mercado de 33,9% en 2003 a 31,5% en 2004, pero lograron incrementar su rentabilidad mediante una racionalización de sus procesos productivos y comerciales. Entre las medianas, Siga es la de mayor dinamismo.

ANEXO D. FORMULARIO DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN A
LOS LÍDERES DE ABARROTOS DE LOS SUPERMERCADOS DE
A LA CIUDAD DE CARTAGENA

Comercialización de harina de trigo en la ciudad de Cartagena de indias.

Nombre: _____

Teléfono: _____

1) De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con Rafael del Castillo & CIA S.A. cual es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrece la empresa ?

Escala : MS: Muy Satisfecho S: Satisfecho RE: Regular INS: Insatisfecho MINS: Muy Insatisfecho NA: No Aplica

MS S RE INS MINS
NA

¿ Por que ?

2) Rafael del Castillo & CIA S.A. le surgiere a usted el precio del producto al publico

o cliente final ?

SI ___ NO ___

3) Si la respuesta anterior fue negativa, diga si se siente satisfecho o no con el margen

de utilidad que usted gana ahí ?

SI ___ NO ___

4) Diga en base a que se determina el precio que se le coloca al publico ?

Margen de ganancia mínimo

Precio de competencia

Otros

Cuales? _____

5) Cual es la forma de pago con Rafael del Castillo & CIA S.A. ?
Contado_____ Crédito_____

6) Si la respuesta anterior fue a crédito , diga a que plazo paga ?

30 días

60 días

90 días

mas

Cuanto ? _____

7) Que participación tienen en estanterías actualmente cada uno de sus fabricantes de molinera?

—

—

8) En los acuerdos pactados con los principales fabricantes de harina de trigo responda la siguientes pregunta :

	fabricante	Fabricante	fabricante	fabricante
	1	2	3	4
Cuántos años ha trabajado con este fabricante?	_____	_____	_____	_____

9) Que lo motivo a utilizar los servicios que ofrece Rafael del Castillo & CIA S.A. ?

10) Cual considera usted que es su mejor fabricante de molinera y porque ?

11) Como es su nivel de satisfacción con Rafael del Castillo & S.A. y los demás proveedores en relación con : Escala : 1:Muy Bueno 2:Bueno 3: Regular 4: Malo 5: Muy Malo 6: No Aplica.

	Harina 3 Castillos	Fab. 1	Fab. 2	Fab. 3	Fab. 4
1.Tiempos de entrega (cumplimiento)					
2. Calidad de productos entregados					
3. Precio de Productos					
4. Asumo de gastos relacionados con devoluciones					
5. Servicio personalizado y atención					
6. Solución de problemas					
7. Asesoría brindada					

12) Se le ha presentado algún problema con Rafael del Castillo & CIA S.A. ?

SI_____ NO_____

13) Cuales son los principales problemas que se le presentan en orden de importancia (siendo 1 mas importante y el mayor menos importante)

Pedidos incompletos
 Fallas en tiempos
 mala presentación el producto
 productos dañados
 devoluciones
 empaque y embalajes
 otros
 Cuales? _____
