



CLUSTER | DEVELOPMENT



CLUSTER | DEVELOPMENT

**PLAN DE ACCIÓN  
RUTA SNACKS META**

**Producto 7**

20/03/2015

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
ACCIONES COMO DERIVADA DE LA ESTRATEGIA .....	4
TIPOLOGÍA DE ACCIONES POSIBLES .....	4
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	<b>6</b>
RECORDATORIO Y ACTUALIZACIÓN DE LA ATRACTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA RUTA .....	6
RECORDATORIO Y ACTUALIZACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA.....	11
ENTORNO IDEAL .....	17
ÁREAS DE MEJORA .....	20
EL PLAN DE ACCIÓN DE LA RUTA DE SNACKS .....	22
<b>3. ACCIONES DE LA RUTA DE SNACKS</b> .....	<b>25</b>
ACCIÓN 1.A. MEJORAR PROCESOS PRODUCTIVOS .....	26
ACCIÓN No. 1.B. AUMENTAR EN VOLUMEN.....	28
ACCIÓN No. 2.A. INTRODUCIR PRÁCTICAS PARA LOGRAR PRODUCTO SANO .....	30
ACCIÓN No. 2.B. EVALUAR PERTINENCIA REGIONAL.....	32
ACCIÓN No. 3.A. POTENCIAR ALIANZAS CON UNIVERSIDADES Y CENTROS TECNOLÓGICOS .....	35
ACCIÓN No. 3.B.: DESARROLLAR NUEVOS FORMATOS Y PORTAFOLIO DE PRODUCTOS .....	37
ACCIÓN No. 4.A. CONTAR CON INTELIGENCIA DE MERCADO .....	40
ACCIÓN No. 4. B.: PROMOCIONAR Y MEJORAR LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO .....	42
ACCIÓN No. 5.A. FORMACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL.....	45
ACCIÓN No. 5.B. ESPECIALIZAR EN INDUSTRIA ALIMENTICIA.....	47
ACCIÓN No. 6.A. DEFINIR Y APLICAR MODELO PARA SOSTENIMIENTO DEL CLUSTER .....	49
<b>4. CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN</b> .....	<b>51</b>
<b>5. RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE ENTORNO</b> .....	<b>53</b>
INTRODUCCIÓN .....	53
RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE ENTORNO GUBERNAMENTAL .....	53
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL ENTORNO DE LOS FACTORES .....	54
RECOMENDACIONES PARA LA INDUSTRIA RELACIONADA Y DE SOPORTE.....	54
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL ENTORNO DE ESTRUCTURA Y RIVALIDAD.....	55
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL ENTORNO DE LAS CONDICIONES DE DEMANDA.....	55
<b>6. ANEXOS</b> .....	<b>56</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXO No. 1: MESAS DE TRABAJO .....	63

# 1. INTRODUCCIÓN

## Acciones como derivada de la estrategia

El presente Plan de Acción se ha definido, conjuntamente con los empresarios y los agentes de la RUTA COMPETITIVA DE SNACKS del Meta, con base en los desafíos estratégicos que se han identificado durante la Ruta y los retos a enfrentar para hacer más competitivo el sector. Todas las acciones y recomendaciones que se estipulan están directamente relacionadas con las opciones estratégicas existentes para las empresas del cluster, y su objetivo último que es la mejora de la competitividad de las empresas y del entorno en el que se mueven.

Cabe anotar que en el presente documento (Producto 7) se revisa el análisis estratégico que fuera detallado en el Producto 6, antes de la interrupción temporal de la implementación de la ruta de snacks. El trabajo con el Departamento de Meta, iniciado con normalidad en septiembre de 2013, se suspendió el día 14 de febrero 2014 y se reinició el 11 de agosto de 2014. En aquel momento, se había realizado ya la organización del viaje de referencia en su totalidad (agenda confirmada y completa) y entregado los productos 1, 2, 3, 4 y 6. A partir del reinicio de la ruta de snacks, en Meta se ha seguido con el proceso y aplicación de la metodología, se armó una nueva agenda, en función de la disponibilidad de los agentes contactados que fue desarrollada en Cataluña del 24 al 28 de noviembre de 2014 y se ha continuado con el proceso, introduciendo en el análisis estratégico nuevos elementos recabados a partir de su reinicio en agosto.

## Tipología de acciones posibles

El plan de acción, basado en el análisis estratégico, la visión de futuro y la situación actual del cluster, contiene diferente tipo de acciones, que pueden ser:

- Transversales para todo el cluster: Iniciativas que benefician a todas las empresas por igual (participen o no), ya que inciden en áreas comunes o genéricas. Por ejemplo: la creación de un nuevo centro tecnológico, la definición de una nueva norma de calidad, una nueva infraestructura especializada, etc. Por su propia definición, son de baja “apropiabilidad” por parte de los agentes, y si se desarrollan en forma de grupo de trabajo, el grupo estará trabajando para el bien común, en general pueden considerarse como viene públicos.
- Colectivas, de uso y disfrute individual: Son aquellas acciones que, si bien se estructuran como conjuntas, cada empresa que participa gestiona su resultado

individualmente. Por ejemplo: participar en un curso de formación estratégica, proceder a una promoción en un mercado, exportar en conjunto, etc. De esta forma, las entidades que participen pueden extraer un beneficio directo e individual de su participación.

- Acciones de colaboración entre un número limitado de agentes: Típicamente proyectos estratégicos (2-3 empresas) o consorcios de I+D con empresas y centros tecnológicos. Acciones que lideran las propias empresas y no el cluster - que suele ser mero facilitador.

## 2. ANTECEDENTES

### Recordatorio y actualización de la atractividad y competitividad de la ruta

Inicialmente se presentó una visión estratégica, de acuerdo a las características identificadas en el mercado local y nacional, así como en las capacidades y enfoque de los agentes y empresarios de la RUTA COMPETITIVA DE SNACKS. Esta visión estratégica fue cambiando en la medida en que se conocieron las tendencias del mercado, así como las estrategias y opciones implementadas a nivel internacional en esta industria. Estas opciones que pretenden anticipar los cambios del negocio a nivel local, fueron validadas en la segunda fase del proyecto a partir de agosto del 2014.

Con la nueva información recabada, se confirma lo siguiente respecto a la atractividad de la industria en la que compiten los snacks en el Meta, utilizando como instrumento de análisis el modelo de 5 fuerzas de Porter.

Gráfico No. 1: Las cinco fuerzas



Productos sustitutos: atractividad baja, gran cantidad de productos sustitutos, industria dominada por grandes firmas.

Algunos productos sustitutos, galletas, papas, achiras, alfajores, chocolates, frutas deshidratadas, etc.). Sin embargo, el pan de arroz entra a competir en el mercado creciente de pasa bocas saludables, por su alto contenido nutricional y bajos niveles de grasas. Las empresas más grandes tienen sus sedes principales en Bogotá, Cali o Medellín. Sin embargo, se puede ver que hay industrias alimenticias de peso en Bucaramanga y Pereira. Todas tratan de distribuir sus productos a nivel nacional por medio de supermercados y algunas de ellas lo hacen a través de nuevos canales.

Barreras de entrada: Es fácil ingresar al negocio, no hay restricciones gubernamentales, ni de capital, no hay una marca reconocida en este tipo de snacks, ni con lealtad de los consumidores. No se espera una respuesta fuerte por parte de las empresas establecidas en la región. Tampoco hay altas barreras de salida para este sector. Las barreras de entrada son bajas (excepción de la curva de aprendizaje). Se debe hacer una alta inversión en publicidad e instalaciones para entrar de manera segura en el mercado. La amenaza ante la entrada de nuevos actores es inminente tras los TLC, sin embargo, esto no preocupa a las empresas establecidas en el país dado que desde hace tiempo compiten en Colombia por importaciones.

Proveedores: Principales proveedores del snack son los productos lácteos (cuajada) y arroz. Las compras a los productores de pan de arroz por separado no representan un valor considerable dentro de las ventas de sus proveedores. En el caso del arroz se compra a un solo proveedor. La cuajada es un factor crítico pues no cumple con los estándares de calidad, ya que no cuenta con certificaciones.

Los proveedores no están concentrados ni organizados, sin embargo dentro de su negocio, los requerimientos de la industria de snack es baja.

Competidores: Hay 25 empresas formalizadas especializadas en pan de arroz y 120 panaderías que también fabrican pan de arroz, como producto complementario, sin ser el principal del negocio. También existen un número no definido de productores informales. Aunque no son muchas las empresas competidoras con peso en el mercado, la competencia es fuerte y existe una fuerte rivalidad en el sector. Las empresas están haciendo inversiones para seguir creciendo y ser más competitivas. Hay un número creciente de competidores que compite por precios

Las empresas formales tienen un tamaño similar y han experimentado un crecimiento dinámico (13%<sup>1</sup>), con gran potencial. La industria no presenta costos fijos altos o necesidad de almacenar los productos o regular precios. Las estrategias y los objetivos de los competidores son similares.

Se requiere de experiencia en el proceso de producción del snack pan de arroz, ya que hay una curva de aprendizaje en la medida que se trata de un producto artesanal que se ha ido industrializando pero que mantiene su valor en lo artesanal.

Clientes: Los pasa bocas tienen como clientes a tiendas, supermercados de barrio, fruver, restaurantes, cafeterías, servicentros hoteles, terminales, operadores turísticos entre otros. Los clientes tienen en general el poder de negociación y son los que se llevan el mayor margen de utilidad en el negocio. Sin embargo, teniendo en cuenta que las ventas del sector se desarrollan en supermercados (57%) y el resto entre tiendas, ventas ambulantes y

---

<sup>1</sup> Fuente: entrevistas con productores, trabajo en terreno

máquinas dispensadoras (El Tiempo.com), se podría concluir que hay muchas alternativas para poder colocar el producto y aprovechar el margen de comercialización que tienen las grandes superficies y canales tradicionales.

El poder de negociación es mayor mientras menos sofisticado es el cliente, los costos de cambio son bajos al tratarse de un producto estándar. No hay riesgo de integrarse hacia atrás.

En resumen el sector en la actualidad es poco atractivo, el margen se está quedando en la distribución.

En lo que se refiere al entorno de competitividad en el que se desenvuelven las empresas, a continuación en el Gráfico No. 2 se detalla cómo están compitiendo las empresas del Meta y Colombia en el negocio de los snacks.

**Gráfico No. 2: ¿Cómo se compete en Colombia en el negocio de snacks?**

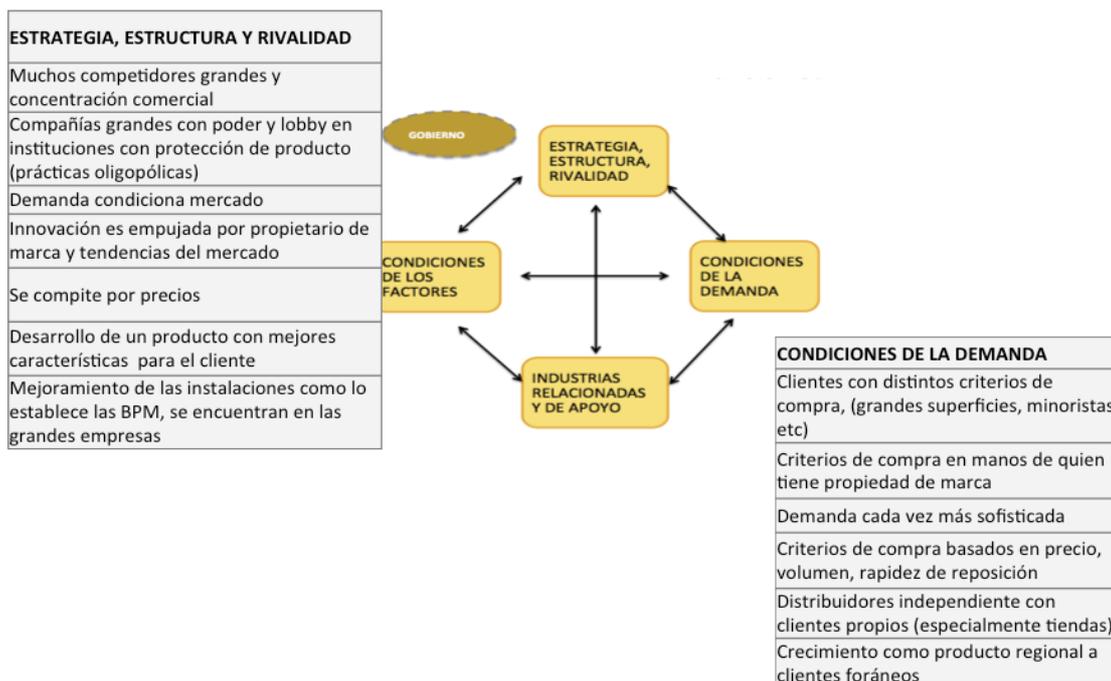
GOBIERNO
No existen programas específicos de apoyo al sector de los snacks
Hay algunas iniciativas con empresas grandes para apoyo a la exportación
No existen programas específicos que ayuden en el fortalecimiento de los eslabones (leche) de la cadena
Desarticulación de las entidades públicas y gremiales, que buscan el fortalecimiento empresarial de los productos regionales

CONDICIONES DE LOS FACTORES
Tecnología difiere en función del tamaño de las empresas
Mano de obra con formación en la propia empresa
A mayor tamaño mayor acceso a capital de trabajo y financiamiento
Plana ejecutiva con mayor conocimiento sobre gestión comercial se encuentran en las grandes empresas
Eficiencia e innovación en empresas de mayor tamaño
Aseguramiento del cumplimiento de obligaciones laborales se encuentran en las grandes empresas
Asociatividad empresarial activa en las grandes empresas

Fuente: entrevistas a empresarios y trabajo en terreno



INDUSTRIAS DE APOYO
Prácticas oligopolísticas (especialmente en snacks dulces)
Productores de cuajada tienen que mejorar sus productos
Distribuidores de leche con potencial para ampliar mercado
Oportunidades para ampliación de transporte y distribución
Empresas locales especializadas para el manejo de nuevas máquinas para la producción



Fuente: entrevistas a empresarios y trabajo en terreno

Por otro lado, en lo que se refiere a criterios de compra<sup>2</sup>, el mercado de snacks a nivel mundial se está moviendo en función de las siguientes tendencias de consumo, que determinan los criterios de compra:

- **Salud e indulgencia:** las tendencias en el consumo de snacks priorizan la salud y la indulgencia (placer. La preocupación por las **alergias e intolerancias** representan otras áreas de crecimiento para snacks libres de gluten y los integrales (multigrano). Es muy importante resaltar que el consumidor busca alimentarse saludablemente pero con sabor, es decir, comer algo sabroso y que sea sano.
  
- **Diferenciación:** El consumidor busca características que hagan de un producto local algo diferente y genere un valor agregado para el consumidor. Esta diferenciación debe ser algo que represente al producto y que genere confianza y valor en la marca.
  
- **Funcionalidad de los snacks:** Se hace mucho énfasis en que el snack que se produzca debe tener alguna funcionalidad, de modo que sirva para consumirse en momentos específicos y acompañado de algunos productos complementarios, de manera que tenga cierta preferencia por su sabor o características.

<sup>2</sup> Tratados en Productos 3 y 4

- **Respeto al medio ambiente, naturalidad y trazabilidad:** la búsqueda por parte de los consumidores de mayor información a la hora de consumir, marca tendencias a nivel global. En la producción que contenga insumos orgánicos, por ejemplo, hay evidencia de una clara tendencia a lo más natural y sano. De igual forma, esto se relaciona con el cuidado del medio ambiente.
- **Seguridad alimentaria:** Otro desafío importante que enfrenta la industria es la inocuidad en los alimentos, además, la seguridad alimentaria.

En resumen, la demanda de todo lo bajo o sin (ya sea son calorías, sin agentes alérgicos, sin gluten, etc.), y el no afectar condiciones ambientales están siendo los criterios que mueven la demanda del sector<sup>3</sup>.

En lo que se refiere a canales de comercialización en el mercado de snacks, las tendencias señalan lo siguiente:

- **Incremento de la conveniencia a la hora de comprar y consumir:** aparición de nuevos puntos de venta (*grab and go*), desarrollados a partir de practicidad, es decir, snacks sabrosos, saludables, y con las demás características nombradas anteriormente, además de ser fáciles de llevar y para comer en el camino.
- **Aumento de la frecuencia de consumo<sup>4</sup>:** La falta de tiempo, lo utilitario, lo “agarrar y comer (*grab and eat*) ” han provocado que número de snacks consumidos al día aumente. Se requieren nuevos empaques, presentaciones y alternativas. Los procesadores de snacks y panificación producirán variedad de empaques incluyendo de una sola porción.
- **Creación ocasiones de consumo, aumentar la flexibilidad de compra:** se multiplican los canales y las ocasiones de consumo de forma a capturar ventas. Se espera que los teléfonos móviles sean un canal de compras para mejorar la conveniencia y ahorro de tiempo.
- **Cambio en la tipología de los puntos de venta:** la distribución minorista de alimentos en especial de supermercados y de tiendas de conveniencia. Cuando se es pequeño se trabaja con un distribuidor que tiene ya gama de otras marcas se puede insertar el producto con mayor facilidad aprovechando economías de escala.

<sup>3</sup> Fuente: Datamonitor Consumer's Product Launch Analytics online database of new U.S. Products 2012

<sup>4</sup> Fuente: Client Strategy & Insights Symphony IRI Group

- **Nuevas formas de introducir productos y aumentar ventas.** Lo anterior se complementa con estrategias de comercialización cercanas al consumidor (vending, minimarkets, etc). Uso de máquinas (búsqueda de volumen), y en este caso a menudo comparten proyectos con otras empresas.
- **Marketing directo y programas de fidelidad:** en Estados Unidos y Europa se ha experimentado renovación en los servicios de supermercados y minoristas invirtiendo en programas de fidelización y aplicaciones que premian a sus mejores compradores con descuentos personalizados.

### Recordatorio y actualización de la visión estratégica

De esta forma, si bien inicialmente se pensó en desarrollar una estrategia resumida principalmente en dos variables: cómo lograr mayor especialización y con qué puntos de ventas se quiere trabajar, el énfasis fue cambiando en la medida que se profundizaba en el análisis de las tendencias a futuro hacia la marca y los canales. En una primera aproximación, con la variable especialización, el reto es pasar de marca blanca a marca exclusiva y con la de punto de ventas o canales, es llevar la distribución desde canales tradicionales a canales nuevos, traducidas en cuatro opciones estratégicas: Marca Propia, Marca Blanca, Funcional Especializada y Gourmet Premium, Estas maneras de competir, se presentan en el Mapa No, 1, y cuyo contenido es tratado ampliamente en el Producto 6.

**Mapa No. 1: Primera aproximación a opciones estratégicas del cluster de snacks**



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno e investigación equipo local

La viabilidad de las opciones estratégicas y su visión de futuro para las empresas de snacks del Meta, fue cambiando como consecuencia del conocimiento que adquirió el equipo en el campo y como resultado del viaje de referencia. Se pudieron evidenciar otras estrategias para el sector, que les permitirían a los agentes mantenerse en el mercado por medio de ventajas competitivas e innovación, considerando lo que sucede en el ámbito mundial y los criterios de compra más sofisticados que están moviendo el mercado, elementos que se consideran para desarrollar el plan de acción.

Adicional a lo mencionado en los productos 2 al 6, y resumido y revisado en los párrafos precedentes, a la luz de nueva información, se configuran nuevas oportunidades para las empresas del sector snacks del Meta, con un énfasis en la marca igual que en la primera aproximación pero con un contenido diferente. Los retos de los productores de snacks (pan de arroz) se resumen en aumentar el valor de la marca y aprovechar canales de distribución menos tradicionales, lo que define nuevas formas viables de competir de las empresas de Meta, ya sea por medio de una diferenciación en marca, o a través de la incursión de canales de distribución no tradicionales, lo que se resume en el Mapa No. 2:

**Mapa No. 2: Marca y canal como variables estratégicas**



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

Lo anterior da paso a tres opciones estratégicas de futuro para las empresa del Meta:

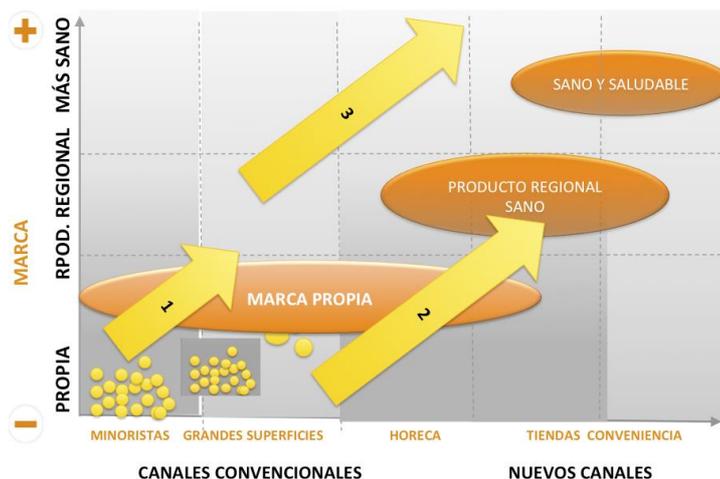
1. Marca Propia: Posicionamiento de la marca en el mercado nacional. Aumento de ventas en el mercado nacional.



2. Regional Sano: Posicionamiento de la marca como una marca "sana" en el mercado nacional aprovechando la valorización que pueda darle la distinción regional.
3. Sano y Saludable: Mejorar las características del producto para diferenciarlo como el snack más sano y saludable.

En resumen las opciones estratégicas viables se observan en el Mapa No. 3.

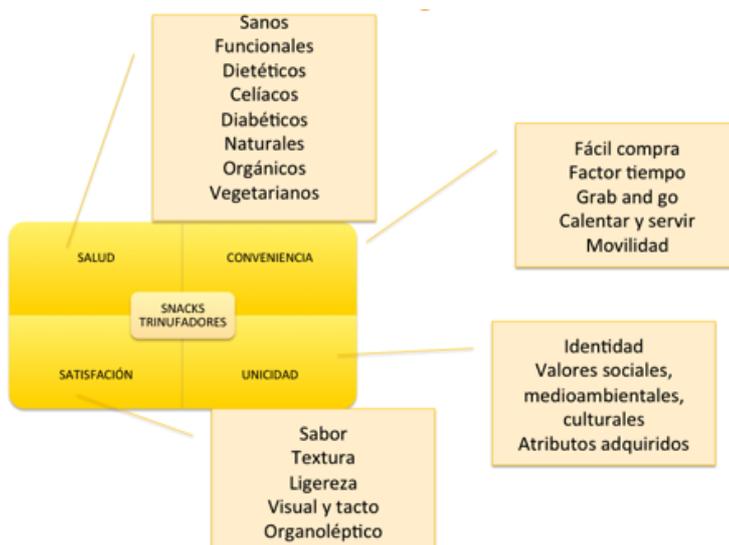
**Mapa No. 3: Opciones Estratégicas viables para las empresas de snacks**



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

Cada estrategia elegida requiere de factores claves para su éxito y que posteriormente son considerados para el diseño del plan de acción y que dependiendo de la estrategia elegida responde a lo resumido en cuatro variables, salud, conveniencia, satisfacción y unicidad y que se presenta en el Cuadro No. 1.

**Cuadro No. 1 Qué están exigiendo los consumidores?**



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

## Factores claves de éxito

### Estrategia marca propia



La Ruta Competitiva de Snacks del Meta está actualmente concentrada, principalmente en marca propia, donde venden a cadenas minoristas y se desplazan lentamente hacia grandes superficies.

Se identifica el fortalecimiento de la Marca Propia como una estrategia para atender los canales de comercialización a los que

la mayoría de empresas se enfoca actualmente, dado que llega a minoristas, grandes superficies y food service. La estrategia de marca propia compete en sus etapas de introducción por precio. Debe existir capacidad de generación de volumen y en contar con recursos para control de la superficie y poder negociar con los clientes. Si es que un solo productor no tiene la capacidad de generar un volumen para posicionar marca, se propone incursionar en alianzas estratégicas productivas.

En la marca propia se necesita realizar un esfuerzo para su gestión a través de un manejo de plan de marketing y de comercialización que permita diferenciar de otras marcas ya posicionadas, garantizando alta calidad del producto, donde la estrategias de promoción. La inversión en publicidad es un ítem de al menos el 10% de las ventas Los clientes tienen el poder de negociación. Por lo que se requiere atraerlos con productos de alta calidad y diferenciados.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, al trabajo de benchmarking y a la investigación en fuentes secundarias, gran parte de las empresas del sector no estarían en capacidad de competir a nivel externo, por lo que la consolidación a nivel regional y nacional es un primer paso en marca propia.

Existen algunas empresas líderes a nivel local que están implementando procesos de mejora con miras a exportar y que comercializan sus productos en el mercado local, sin embargo el común de las empresas necesita tener una planeación estratégica definida y apuntar al mejoramiento de su empresa para poder competir en los mercados globales a largo plazo. Si bien es cierto, que el fin último de los clusters es mejorar los niveles conjuntos de productividad y competitividad, para lograr la internacionalización, este no es

un factor que deba priorizarse teniendo en cuenta que primero se debe hacer un trabajo para nivelar todas las empresas locales y apropiarse del mercado interno.

Estrategia regional saludable

**Formas de competir (2) REGIONAL SANO**



Para convertirse en un producto “sano”, las empresas deben enfocarse a un mercado mucho más sofisticado y especializado.

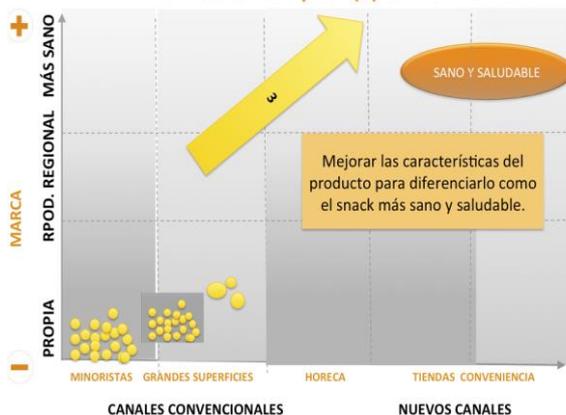
Se requiere de empresas que ofrezcan productos regionales que respondan a las tendencias de mercado no solo local, sino nacional, que requiere de una oferta de

productos que satisfagan los nuevos gustos por lo sano.

Para ello, las empresas deben contar con técnicas de marketing y mercadeo para difusión y atracción demanda y de innovación que no solo interese lo región sino que se distinga por lo sano. Los puntos de ventas deben ser atractivos y en nuevos formatos, lo que se ofrece es una experiencia de “uso” relacionado con una marca que se hace cargo de ofrecer productos sanos que provienen del Meta. Conocimiento de tendencias de mercado que de valor a la experiencia en lo sano.

Estrategia sano y saludable

**Formas de Competir (3): SANO Y SALUDABLE**



Esta estrategia sigue las tendencias del mercado global, en lo que se refiere a la salud.

La producción podría ser limitada y especializada, por lo que el proceso productivo debe asegurar que se trata de un producto sano y saludable. La investigación en tendencias saludables y comprobación en el contenido del producto de lo saludable

debe estar acompañada de investigación fundamentada.

Aquí es importante el conocimiento de tendencias de mercado y las técnicas de marketing para difusión y atracción demanda, por ejemplo en el segmento de los celíacos. La innovación es permanente para garantizar una calidad superior.

Se necesitan de la implementación de técnicas de marketing para difusión y atracción demanda, que además vaya acompañada por empaques únicos y distintivos (presentación).

Cada estrategia posible de ser implementada requiere que se generen condiciones de entorno, un marco de rivalidad, industria relacionada y de soporte y condiciones de demanda que varían de intensidad en función de la estrategia elegida. Algunas de estas condiciones son comunes a las estrategias que fueron propuestas en el Producto 6, pues lo que ha cambiado en este caso es el énfasis en el contenido de la marca en cuanto a su diferenciación por lo que pide al mercado en salud y no como inicialmente se había propuesto la diferenciación hacia lo exclusivo o Premium.

## Entorno ideal

### i) Estrategia marca propia

#### Contexto gubernamental:

Contar con una marca propia, se genera en un entorno que propicie la asociatividad empresarial, reconociendo estándares mínimos y que generen políticas para el sector que promuevan la innovación del producto.

#### Condiciones de los factores:

Para que una estrategia de marca propia tenga éxito, obliga a un manejo logístico y de comercialización, que permita a la marca ser reconocida por los clientes. La capacitación en gestión y comercialización y la promoción empresarial y el mercadeo, son requeridos. El desarrollo de imagen y marca, constituyen factores claves, que presiona para innovar permanente en producto. Adicionalmente se consigna una política de adquisiciones eficiente, que permita reducir costos y mantener inventarios. Financiamiento y capital de riesgo forman parte de las variables que hace más viable la estrategia.

#### La industria relacionada y de soporte

Desarrollar alianzas con proveedores para garantizar la cadena de suministro, donde por ejemplo, los productores de cuajada mejoren su oferta, los distribuidores de leche amplíen el mercado. Se necesita ampliar la red de transporte, la distribución y mejorar la logística en general.

#### Estructura y rivalidad empresarial

Empresas que tienen marca propia son muchas en el mercado de los snacks, desde empresas multinacionales, hasta vendedores informales, lo que genera una industria con muchos competidores, donde las grandes marcas de firmas globales dominan el mercado, por lo que para diferenciarse se requiere de alta inversión en publicidad y marketing, que se contraponga al poder negociador de transnacionales y de grandes superficies, con localización global de la producción.

#### Las condiciones de la demanda

Al ser un mercado muy segmentado, el éxito de una marca propia necesita adelantarse a las tendencias y situarse en la cresta de la ola, además de hacer frente a las exigencias en disponibilidad y rotación del producto. Paralelamente el conocimiento del mercado es crítico para atender la demanda.

## **ii) Estrategia regional sano**

### Contexto gubernamental:

Para que el producto atienda y se identifique con lo regional sano, se necesita de apoyo a la asociatividad y de especialización a través del fomento de una cultura innovadora asociada a lo sano.

### Condiciones de los factores:

En cuanto a factores, la estrategia funcional de lo sano, requiere de mano de obra especializada, de equipo directivo interiorizado de lo que pasa en el mercado y en sus tendencias y una dotación de personal que conozca de marketing y comercialización.

### La industria relacionada y de soporte

Contar con estudios de investigación en mercados y con formuladores de proyectos que anticipen tendencias es ideal, para lo que se promueve la asociación con centros de innovación y desarrollo de productos.

El conocimiento y alianzas con cadenas de distribución de menor tamaño que conozcan del negocio y de la especialización en función de lo sano.

### Estructura y rivalidad empresarial

El mercado funcional de alimentos, en lo que a salud se refiere, se encuentra en expansión, hay nuevas categorías de empresas que atienden a diferentes exigencias del consumidor y a sus cambiantes criterios de compra, por lo que la diferenciación y agregación de valor es permanente en el mercado, donde se compite no sólo en el producto, sino con el servicio y con la funcionalidad que atiende, que en caso de snacks de Meta se orienta a que al ser un producto horneado, es más sano. Motivo por el cual se necesita de mucha inversión en posicionamiento y en credibilidad.

### Las condiciones de la demanda

Es un mercado que se encuentra en constante cambio, adecuándose a nuevos criterios de compra según tendencias. Los consumidores se encuentran más preocupados de la salud, con menor disposición de tiempo, por lo que hay que agregar valor a través de la diferenciación

### **iii) Estrategia sano y saludable**

#### Contexto gubernamental:

Esta estrategia precisa de un entorno de facilite la innovación y la agregación de valor, y que apoye a institutos de desarrollo e investigación para apoyar la gestión del empresario, reconociendo lo que diferencia el de sano y saludable hasta llegar a convertirse en lo más sano y lo más saludable.

#### Condiciones de los factores:

Para ocupar un nicho de este tipo, igual que en caso de gourmet, se necesita de gestión y conocimiento de marca para lograr posicionamiento en el mercado. Dada las características de élite de este tipo de estrategia, es necesario tener el control de distribución y logística y el adecuado financiamiento que ello implica. Para tener éxito se debe fortalecer capacidades en conocimiento de mercado, promoción personalizada y distribución diferencial. La mano de obra debe ser más especializada.

#### La industria relacionada y de soporte

Proveedores con certificación y trazabilidad, proveedores de envases y empaques con tecnología de punta e investigación y desarrollo de productos, son factores críticos. El mercadeo en profundidad, es otro elemento para garantizar éxito con la estrategia.

#### Estructura y rivalidad empresarial

Existen pocos competidores diferenciados y reconocidos en el mercado. Es una estrategia de multi-producto, transversal, donde se promueve la industrialización sin perder la diferenciación.

#### Las condiciones de la demanda

Los criterios de compra son muy sofisticados, en atención a las tendencias globales del mercado. Se debe conocer la demanda que se mueve por calidad, originalidad y presentación. El precio se premia por adelantarse y seguir tendencias.

## Áreas de mejora

De acuerdo a lo anterior, para darle contenido al plan de acción se realizaron 4 reuniones, entre noviembre y diciembre, tres sesiones de trabajo y la tercera presentación. Un total de quince agentes, representantes de asociaciones, empresarios, investigadores, participaron en al menos una de las reuniones, hay quienes acompañaron el proceso durante las cuatro actividades, celebradas entre el 14 de noviembre y 22 de diciembre. (Anexo No, 1). Los grupos o mesas de trabajo son, un instrumento para darle contenido a las áreas de mejora y al plan de acción, lo que facilita el empoderamiento de los agentes de la cadena en su posterior implementación. Tiene sentido, para algunas acciones, crear “grupos de trabajo ad hoc” para su ejecución. Estos grupos estarán formados por empresas y agentes del cluster. No siempre es necesario crear un grupo de trabajo para desarrollar una acción: los grupos son herramientas que deben usarse solo en caso que se necesite la colaboración de ciertos agentes a la hora de definir, lanzar, o desarrollar una acción en particular.

Las áreas temáticas trabajadas fueron canales de distribución y productividad, comercialización e innovación, gestión empresarial. También se desarrolló el tema de articulación, propuesto por el equipo local y resultado de reuniones sostenidas durante las etapas de formación contempladas en el programa.

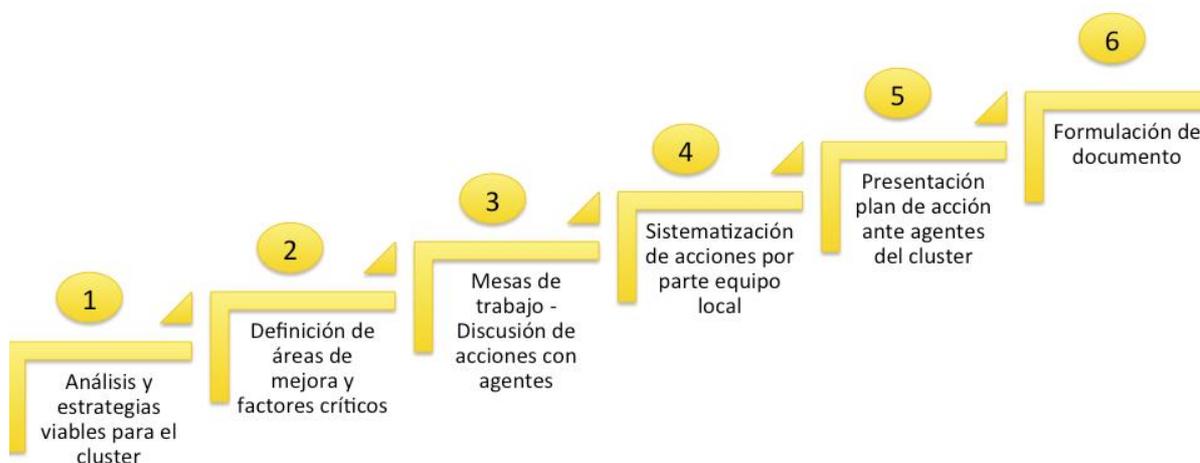
- Canales de distribución y productividad: Proponer estrategias y actividades que permitan tener más productividad y eficiencia en las empresas para reducir costos. De igual manera, proponer acciones para la creación y puesta en marcha de un programa de logística compartida, u otras estrategias de distribución que permitan la eficiencia en costos. En estas mesas se trabajó sobre la elección de los canales de venta y la apropiación de los márgenes al negociar de manera directa, controlando los intermediarios. Se discernieron aspectos sobre procesos y eficiencia productiva.
- Comercialización e Innovación: Proyectar estrategias y acciones para la creación de marca, así como investigación de mercado, canales de distribución, tendencias, etc. que le permitan al cluster contar con información para la toma de decisiones estratégicas sobre el aprovechamiento de las oportunidades de mercado. De igual forma, proponer programas de investigación, innovación y desarrollo de nuevos productos. Los líderes del sector a nivel mundial, tienen comprensión del mercado en el que compiten, y han iniciado el desarrollo empresarial desde lo local hacia lo nacional, para luego abarcar el mercado internacional, lo que ha significado prepararse para afrontar una mayor demanda conociendo a fondo las tendencias del consumidor, a través de la realización de estudios de mercado, encuestas, focus group, entre otros. Se evidencia que falta mejorar los procesos de comercialización del producto, así como aspectos específicos como la duración del producto, empaques, formas, utilidad del pan de arroz, etc. Se

requieren de procesos de innovación más dinámicos y constantes, que permitan tener nuevos productos y nuevas ideas para comercializar mejor los snacks de empresas locales, así como más inversión en investigación y desarrollo.

- Gestión estratégica empresarial: Plantear programas de formación para el fortalecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas artesanales del sector, así como proponer un ciclo de asesoría personalizada en gestión empresarial, en los temas con mayores debilidades o con más necesidades en el clúster. De igual manera, es importante resaltar que hace falta todavía el fortalecimiento tanto a nivel gerencial como de la mano de obra especializada, con el fin de investigar nuevos procesos, desarrollo de nuevas maquinarias o inclusión de ingredientes diferentes, en busca de anticiparse a la visión del negocio expuesta anteriormente

En las mesas de trabajo participaron entidades, instituciones, grupos de empresarios y el equipo adscrito al programa, las acciones de allí resultante se agrupan según criticidad en el marco de las estrategias factibles a seguir, cuyo proceso de explica en el Gráfico No. 3.

**Gráfico No. 3**  
**El proceso de construcción del plan de acción de la ruta de snacks en Meta**



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

## El plan de acción de la Ruta de SNACKS

El material sistematizado se utilizó para definir las acciones en función de la estrategia que se desee implementar, reconociendo los factores críticos en cada caso; el plan contiene acciones que son específicas para cada opción estratégica, Marca Propia, Regional Sano y Sano y Saludable, y algunas de carácter transversal en los ejes de mercado, formación y gobernanza, cuyo contenido se detallan en la siguiente sección.

El resultado de trabajo en mesas y la experiencia en terreno dio como resultado 6 ejes con un total de 11 acciones, que se presentan en el Gráfico No. 4 y se resumen en los Cuadros Nos. 2 y 3

Gráfico No. 4: Ejes plan de acción



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

Cuadro No. 2: Resumen plan de acción por opciones estratégicas

ESTRATEGIAS	Acción No.	ACCIONES	ACTIVIDADES
MARCA PROPIA	1	1.a. Mejorar procesos productivos	Estandarizar procesos productivos
			Implementar Normas
			Definir estándares de calidad mínimos
			Compartir manual de buenas prácticas
		1.b. Aumentar volumen	Propiciar alianzas productivas entre empresarios
			Realizar eventos de articulación local

<b>REGIONAL SANO</b>	2	2.a. Introducir prácticas para lograr producto sano	Concretar convenios con centros de investigación aplicada
			Aplicar resultados de investigaciones en procesos productivos
		2.b. Evaluar pertinencia de marca regional	Realizar estudios para ver si lo región y/o la denominación de origen es valorado por el mercado
<b>SANO Y SALUDABLE</b>	3	3.a. Potenciar alianzas con Universidades y Centros tecnológicos	Crear convenios con centros de investigación
			Articular grupos de investigación existentes
		3.b. Desarrollar nuevos formatos y portafolio de productos	Generar pruebas pilotos
			Concretar alianzas con diseñadores de envases y empaques

Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

**Cuadro No. 3: Resumen plan de acción por acciones transversales**

<b>TRANSVERSALES</b>	<b>Acción No.</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>MERCADO</b>	4	4.a. Contar con inteligencia de mercado	Realizar estudios de mercado
			Realizar viajes de referencia
			Participar en ruedas de negocio, ferias y eventos
		4.b. Promocionar y mejorar líneas de financiación	Facilitar condiciones para que bancos operen con leasing u otros instrumentos para que pequeños empresarios mejoren y aumenten la producción
Concretar reuniones con entidades Financieras			

<b>FORMACIÓN</b>	5	5.a. Formar en gestión empresarial	Organizar programa para empresarios del sector
		5.b. Especializar en industria alimenticia	Contar con formación técnica y tecnológica y articular programas con colegios técnicos de especialización
<b>INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA</b>	6	6.a. Crear y aplicar modelo para sostenimiento de cluster	Institucionalizar cluster
			Posicionar cluster

Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

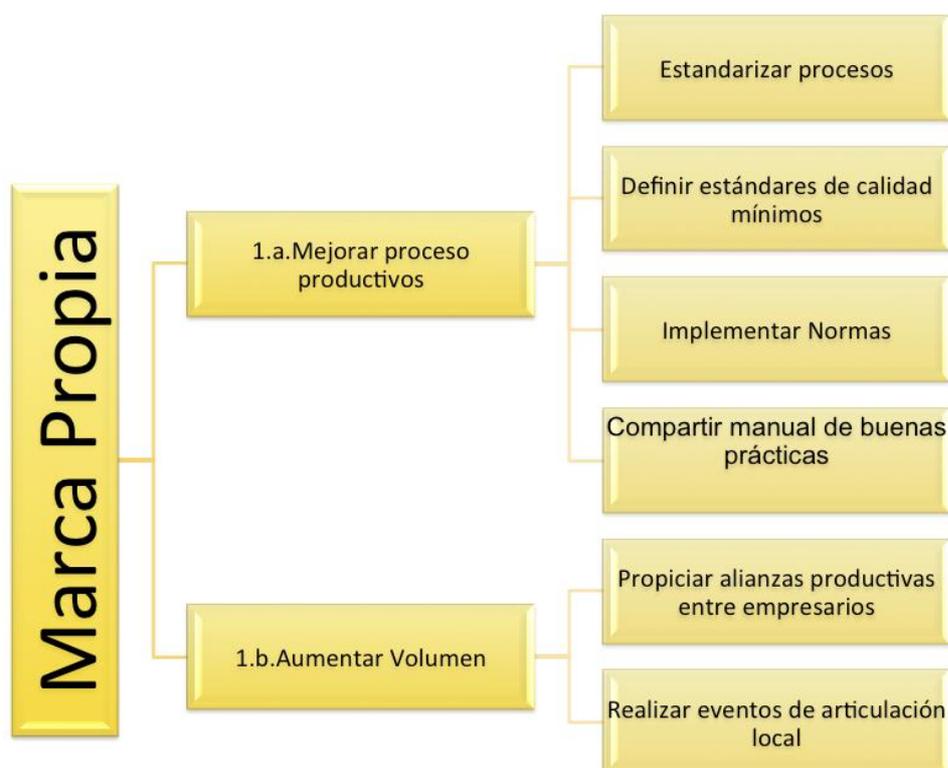
### 3. ACCIONES DE LA RUTA DE SNACKS

A continuación se describe el plan de acción en función de las tres opciones estratégicas: Marca Propia, Regional Sano y Sano y Saludable, además de acciones complementarias de tipo transversal.

#### OPCIÓN ESTRATÉGICA MARCA PROPIA

En el Mapa No. 4 se resumen las acciones para que la opción de Marca Propia sea exitosa, las dos acciones propuestas se circunscriben al eje de procesos productivos para ser más eficientes y aumentar de la oferta. Para que las empresas de Meta puedan competir tanto a nivel departamental como nacional, es crítico contar con estandarización de procesos, alianzas y redes que no sólo mejoren la eficiencia reduciendo costos sino que sean capaz de aumentar su oferta con un mayor volumen.

Mapa No. 4: Acciones Marca Propia



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

## ACCIÓN 1.a. Mejorar procesos productivos

### Objetivo

Lograr que la cadena de valor de snack de pan de arroz, desde sus insumos primarios hasta la elaboración del producto final, cumpla con los requisitos que garanticen su calidad estable en el mercado a través de mayor eficiencia en la producción.

### Justificación y resultados esperados

En un mercado tan competitivo como el de snacks, para generar una marca propia reconocida, es necesario estandarizar procesos productivos, definir estándares de calidad mínimos, implementar normas y compartir manual de buenas prácticas, que apoyen a la reducción de costos y se basen en la eficiencia para mejorar la productividad. En el negocio de snacks de pan de arroz del Meta, la producción no es estándar ni siquiera al interior de las propias empresas, ya que no siempre se cuenta con la calidad estable de los insumos, en especial la de la cuajada. Al estandarizar los procesos, que incluye el control de calidad desde los insumos hasta el producto final se garantiza un producto cuya presentación es homogénea en el tiempo.

### Descripción de la acción o actividades

- Estandarizar procesos productivos, desarrollando formas de producir que posibiliten una condición de oferta del snack estable. Esto también incluye programas de fortalecimiento de proveedores, (cuajada y arroz). Se estima realizar un programa con al menos 5 empresas para el año 2015 y 10 para el año 2016.
- Definir estándares de calidad mínimos, que permitan y apunten a la minimización de costos, a través de reuniones periódicas cada tres meses con los empresarios.
- Implementar Normas, una vez se ha trabajado en los requisitos mínimos de calidad, se procederá a la implementación de normas para garantizar la calidad del producto, y que responden a exigencias y normativas para el cuidado de la salud pública. Para el año 2015 se espera contar con tres empresas certificadas y para el año 2016 con 5
- Compartir manual de buenas prácticas: existen en el sector líderes que ya han implementando buenas prácticas, por lo que su difusión y experiencia será compartido por el resto de los miembros del cluster, de esta manera se generan sinergias positivas a partir de casos exitosos. Se contará con un documento que contenga los procedimientos que aseguren la calidad estable del producto. Tres reuniones el primer año y 5 el segundo.

**Responsable de coordinación:** Cámara Comercio- Cluster Manager

**Participantes:** Cámara Comercio- CORPOICA-ICA INVIMA- empresarios

**Cronograma:** enero 2015-en adelante

**Plazo sugerido de ejecución:** permanente

**Costos estimados y fuentes de financiación:**

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
1.a. Mejorar procesos productivos	Estandarizar procesos productivos	\$300	60%	40%	\$180	\$120
	Definir estándares de calidad mínimos	\$50	70%	30%	\$35	\$15
	Implementar Normas	\$200	80%	20%	\$160	\$40
	Compartir manual de buenas prácticas	\$50	50%	50%	\$25	\$25

**Ejemplo o modelo de referencia:**



Hace más de 100 años. la familia Pont Creus inició un pequeño negocio familiar de compraventa de aceitunas y almendras en la zona de Tárrega (Lleida, España). A partir del año 2013 Borges se ha convertido en una marca propia global presente en más de 100 países de los cinco continentes. Su éxito se basa en la preocupación en el proceso de producción, en los tiempo de fabricación, cuidado con fechas.

## ACCIÓN No. 1.b. Aumentar en volumen

### Objetivo

Generar un mayor oferta para aumentar volumen a través de alianzas entre empresarios

### Justificación y resultados esperados

Los productores que tengan alta capacidad y puedan manejar volumen son los más atractivos para el comprador de marca propia, ya sea en grandes superficies, en tiendas especializadas o en canales HORECA. Si las empresas locales pueden proponer conjuntamente ofertas equiparables a las empresas grandes, se abren oportunidades a pequeños comerciantes que aisladamente no pueden entrar en un mercado con tanta rivalidad como el de snacks. Adicionalmente al generar una oferta con cercanía a la comunidad y responder a pedidos repentinos del cliente la marca propia tiene una mayor aceptación en los diferentes canales por lo que se comercializa.

### Descripción de la acción o actividades

- Propiciar alianzas productivas entre empresarios, establecer compromisos formales entre empresarios para aumentar la oferta, de tal manera que haya un jalonamiento de los empresarios líderes hacia aquellos más pequeños que no alcanzan a entrar por si solos en el mercado. Se estima al menos uno en el 2015 y 3 en el 2016
- Realizar eventos de articulación local en la forma de encuentros empresariales o ruedas con compradores sofisticados que busquen nuevas tendencias de consumo, Para el 2015 se estima la realización de tres eventos de este tipo con la convocatoria a compradores nacionales. Para el 2016 se prevé la realización de 4 eventos,

**Responsable de coordinación:** Cámara de Comercio de Villavicencio – Cluster Manager

**Participantes:** Cámara de Comercio, Entidades Regionales, Gobernación, Municipios asociaciones, empresarios

**Cronograma:** A partir de enero 2014

**Plazo sugerido de ejecución:** permanente

**Costos estimados y fuentes de financiación:**

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (M \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
1.b. Aumentar volumen	Propiciar alianzas productivas entre empresarios	\$50	100%	0%	\$50	\$0
	Realizar eventos de articulación local	\$3	100%	0%	\$3	\$0

**Ejemplo o modelo de referencia**

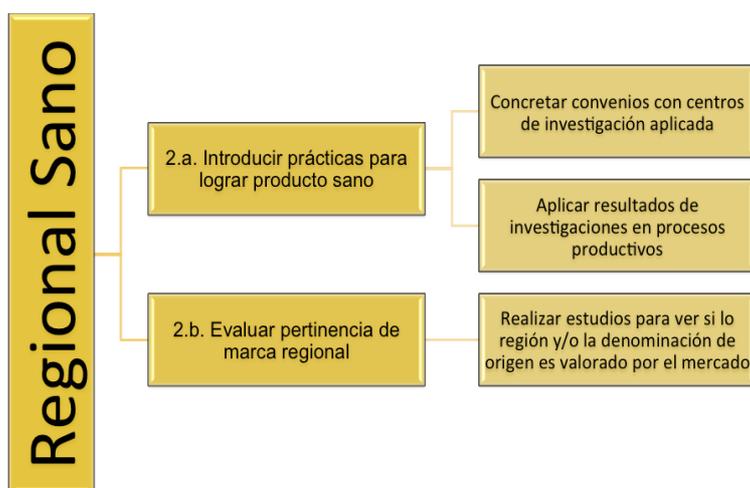


Casa Ametller nace en el año 2001 y pasa de trasladar la comercialización del mercado semanal a convertirse en el primer establecimiento fijo en Vilafranca, con una clara orientación a la venta de productos frescos cosechados el día anterior. Actualmente cuenta con más de 80 tiendas propias y 35.000 clientes y tiene una gama de productos propios y otras que adquiere de proveedores asociados. Es un proyecto de crecimiento basado en una gestión integral del proceso de producción y comercialización con el objetivo de ganar inmediatez y ofrecer al consumidor productos en su punto óptimo de maduración y sabor.

**OPCIÓN ESTRATÉGICA REGIONAL SANO**

Para que la opción tenga éxito se requiere de acciones de investigación y desarrolle que por un lado garanticen al consumidor este atributo y por otro hagan que lo regional sea valorado en el mercado, algo que debe ser sometido a evaluación para no generar expectativas que no hacen relación con los criterios de compra de los consumidores. En el Mapa No. 5 se resumen las dos acciones sugeridas que contiene un total de tres actividades.

**Mapa No. 5 Acciones Regional Sano**



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking



## ACCIÓN No. 2.a. Introducir prácticas para lograr producto sano

**Objetivo:** Mejorar la imagen del snack resaltando los atributos del producto, para enfocarlo a las tendencias actuales del mercado respecto a lo sano.

**Justificación y resultados esperados:** La evidencia muestra que el mercado está valorando los productos sanos. El snack pan de arroz al ser un producto horneado, elaborado con “buenos” aceites y sin gluten, puede empezar a posicionarse en un nicho del negocio de alimentos más atractivo, con menor rivalidad y donde el margen de rentabilidad sea mayor.

### Descripción de la acción o actividades

- Concretar convenios con centros de investigación aplicada para contar con la base tecnológica que justifique que el snack de pan de arroz es un producto que cumple con las características exigidos en los mercados donde lo sano adquiere un valor de mercado. Para ello, la conexión entre el sector productivo y los centros y universidades que cuentan con capacidades en el sector de alimentos favorece la opción estratégica de ir hacia lo más sano. Para el año 2015 se espera suscribir al menos un convenio y para el 2016, tres,
- Aplicar resultados de investigaciones en procesos productivos para que las propiedades del producto sano sean evidentes, los convenios suscritos favorecerán la investigación con resultados a ser aplicados por las empresas en el desarrollo de producto sano, transformando y/o adaptando lo que hasta el momento se tiene, lo que significa innovar en procesos y en productos. Se espera introducir al menos dos innovaciones en el presente año y cuatro el siguiente.

**Responsable de coordinación:** Cámara de Comercio de Villavicencio-Cluster Manager

**Participantes:** Cámara Comercio-Cluster Manager-centros- empresarios

**Cronograma:** Abril 2015 en adelante

**Plazo sugerido de ejecución:** permanente

**Costos estimados y fuentes de financiación:**

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
2.a. Introducir prácticas para lograr producto sano	Concretar convenios con centros de investigación aplicada	\$100	80%	20%	\$80	\$20
	Aplicar resultados de investigaciones en procesos productivos	\$100	40%	60%	\$40	\$60

**Ejemplo o modelo de referencia**



Pagesa lleva más de 70 años mejorando la calidad de vida y fomentando un estilo de vida más sana, con productos naturales, con menos azúcares refinados, grasas más saludables, más fibra e ingredientes seleccionados.

La empresa es líder en innovación, e invierten gran parte de sus recursos en investigación y desarrollo de nuevos productos sanos, sin olvidar el sabor. En Pagesa, salud y sabor van de la mano para “cuidarte con mucho gusto”.

## ACCIÓN No. 2.b. Evaluar pertinencia regional

### Objetivo

Evaluar la generación de valor agregado mediante la certificación de la denominación de origen del producto, como factor de diferenciación regional.

**Justificación y resultados esperados:** Aunar esfuerzos y recursos humanos y administrativos para el fortalecimiento empresarial de Mipymes del sector agrícola y agroindustrial en torno a la producción de Snacks (pan de arroz) en el Departamento del Meta, como proyecto que contribuya al mejoramiento de la competitividad y al desarrollo económico y social de la región.

### Descripción de la acción o actividades

Realizar estudios para ver si lo región y/o la denominación de origen es valorado por el mercado: A través de un proyecto ya presentado por la CCV, se pretende, ejecutar una estrategia de fortalecimiento empresarial al sector de snacks (pan de arroz) en el Departamento del Meta, mediante fortalecimiento empresarial, búsqueda de nuevos mercados y diferenciación de productos elaborados. Los entregables de este proyecto son a) veinticinco (25) Planes Estratégicos Formulados, de as empresas de! sector, b) Un Estudio de Mercado Elaborado y Socializado sobre el potencial del Pan de Arroz en la ciudad de Medellín.. c) Gestión de la Resolución de otorgamiento de Denominación de Origen para el producto (pan de arroz).

**Responsable de coordinación:** Cámara de Comercio

**Participantes:** Cámara Comercio- Cluster Manager-centros- empresarios, Gobernación, Casa de la Cultura

**Cronograma:** enero 2015-diciembre 2015

**Plazo sugerido de ejecución:** 1 año

**Costos estimados y fuentes de financiación:**

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
2.b. Evaluar pertinencia de marca regional	Realizar estudios para ver si lo región y/o la denominación de origen es valorado por el mercado	\$100	90%	10%	\$90	\$10

## Ejemplo o modelo de referencia

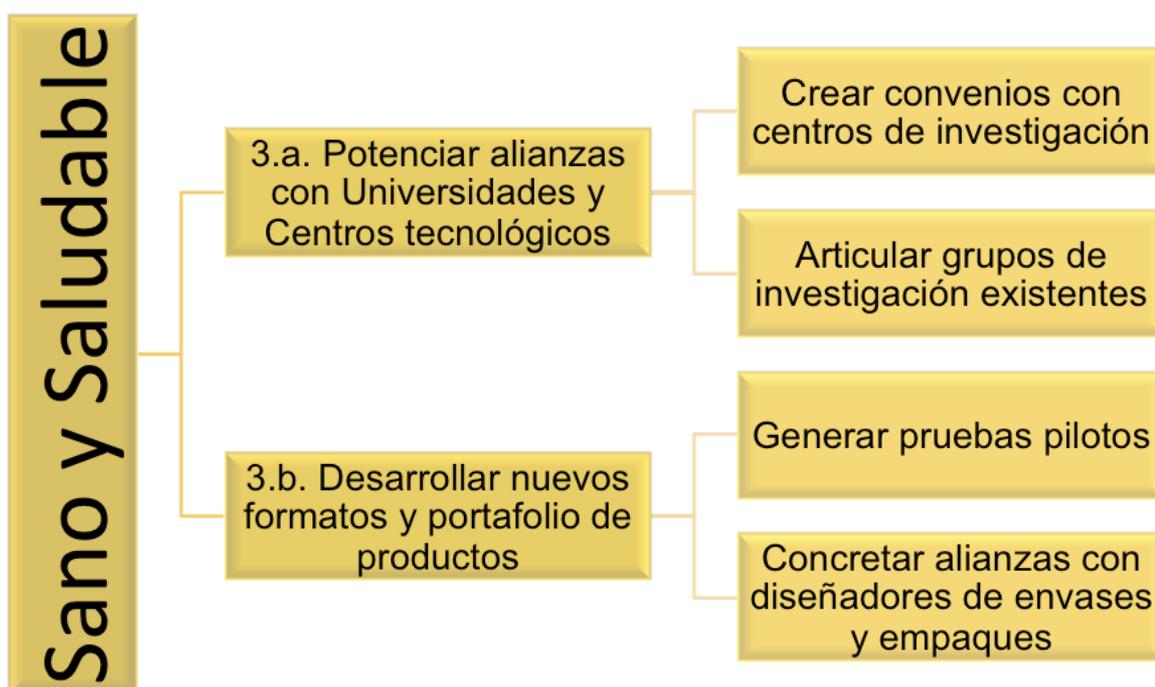


La estrategia de posicionamiento de la empresa está basada en una sólida tradición, la de los “maestros charcuteros” de Aiguafreda, que se ha consolidado como producto Premium. No les interesa crecer en volumen, sino el aprovechamiento de la marca, donde lo importante es la mantención de lo tradicional en la fabricación de los embutidos. Poseen una red de comerciantes propios es muy regional. Ha funcionado muy bien. Tienen en algunos productos denominación de origen, con sus pros y contras, pues no siempre la denominación es valorada en el mercado.

## OPCIÓN ESTRATÉGICA SANO Y SALUDABLE

A continuación en el Mapa No, 6 se resumen las acciones que son clave en la implementación de una estrategia sano y saludable y que hacen relación con potenciar y desarrollar capacidades para generar mayor valor agregado y consolidar mercados nacientes fortaleciendo alianzas y conocimiento.

**Mapa No. 6: Acciones estrategia Sano y Saludable**



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

## ACCIÓN No. 3.a. Potenciar alianzas con universidades y centros tecnológicos

**Objetivo:** Buscar de manera constante mejoras de ingredientes y características para lograr un producto no solo sano sino saludable, así como desarrollar un portafolio de productos más funcionales, prácticos y diversificados, de acuerdo a las tendencias de consumo en salud.

### Justificación y resultados esperados

El entramado empresarial de productores de snacks en Meta no cuenta con el apoyo de expertos en innovación y tecnología, ni con espacios conversacionales que les permita conocer brechas y problemas que pudieran ser satisfechos a través de innovación e investigación aplicada y la generación de un portafolio de nuevos productos. El compartir problemáticas puede dar lugar a soluciones, que, son provistas por las mismas empresas o son posibles de ser resueltas a través de investigación conjunta aplicada, generando un entorno favorable para el emprendimiento y la innovación,

### Descripción de la acción o actividades

- Crear convenios con centros de investigación para generar un entorno favorable para la innovación, acercando la academia a las brechas del productor y a las exigencias del mercado con nuevos formatos y productos. En el 2015 se espera suscribir un convenio y en el 2016 al menos dos,
- Articular grupos de investigación existentes: Generar espacios entre empresas, expertos en alimentos e investigadores que favorezcan el intercambio de ideas y un entorno de discusión técnica para su posterior aplicación sobre los atributos que generan valor a los productos sanos y saludables. El conocer de experiencias y de problemas, cuyas soluciones pudieran incluso ya estar en el mercado local. Al menos un grupo operando en el 2015 y al menos dos el año siguiente

**Responsable de coordinación:** Cluster Manager

**Participantes:** Cámara de Comercio, Centros, empresarios, universidades, centros de investigación y expertos.

**Cronograma:** junio 2015 hasta diciembre 2016

**Plazo sugerido de ejecución:** permanente

**Costos estimados y fuentes de financiación:**

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
3.a. Potenciar alianzas con Universidades y Centros tecnológicos	Crear convenios con centros de investigación	\$80	70%	30%	\$56	\$24
	Articular grupos de investigación existentes	\$50	70%	30%	\$35	\$15

**Ejemplo o modelo de referencia**

El IRTA es un instituto de investigación de la Generalitat de Catalunya, adscrito al Departamento de Agricultura, Ganadería, Pesca, Alimentación y Medio Natural, regulado por la Ley 04/2009 de 15 de abril, del Parlamento de Catalunya. En la actualidad realiza más de 500 actividades con empresas. La misión del IRTA es la de contribuir a la modernización, competitividad y desarrollo sostenible de los sectores agrario, alimentario y acuícola, al suministro de alimentos sanos y de calidad para los consumidores y, en general, a la mejora del bienestar de la población. Es un aliado estratégico de algunos clusters de la región, incluido el de productos gourmet. No hacen ciencia básica sino aplicable en función de situaciones productivas reales. También crean empresas innovadoras de base tecnológicas como plásticos biodegradables, mejora genéticas de cerdos, etc. Vínculo con el gobierno es de un aporte de 30%, las empresas financian el resto de los costos de los proyectos.

### ACCIÓN No. 3.b.: Desarrollar nuevos formatos y portafolio de productos

**Objetivo:** Ampliar la oferta de snack del Meta introduciendo variedades en sabores, textura y funcionalidad, así como aumentar el portafolio de productos acorde a la estrategia de posicionamiento de SANO y SALUDABLE

**Justificación y resultados esperados:**

El mercado de alimentos está exigiendo nuevos formatos y envases, que sean amigables con el medio ambiente, que satisfagan la oportunidad de consumo así como su conveniencia, elementos que deben ser atendidos por los productores. Asimismo es mercado es un mercado

**Descripción de la acción o actividades:**

- Generar pruebas pilotos para nuevas productos, basados en la información de investigación aplicado los empresarios someterán a testeo de mercado nuevos productos, al menos una para el año 2015 y dos para el 2016.
- Concretar alianzas con diseñadores de envases y empaques, que pueda servir de socios estratégicos para la introducción de nuevos formatos. Al menos una en 2015 y dos en el 2016.

**Responsable de coordinación:** Cluster Manager

**Participantes:** Cámara de Comercio, universidades, centros de investigación, empresarios

**Cronograma:** Septiembre 2015 en adelante

**Plazo sugerido de ejecución:** variable en función de la prueba

**Costos estimados y fuentes de financiación:**

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
3.b. Desarrollar nuevos formatos y portafolio de productos	Generar pruebas pilotos	\$150	50%	50%	\$75	\$75
	Concretar alianzas con diseñadores de envases y empaques	\$50	60%	40%	\$30	\$20

### Ejemplo o modelo de referencia



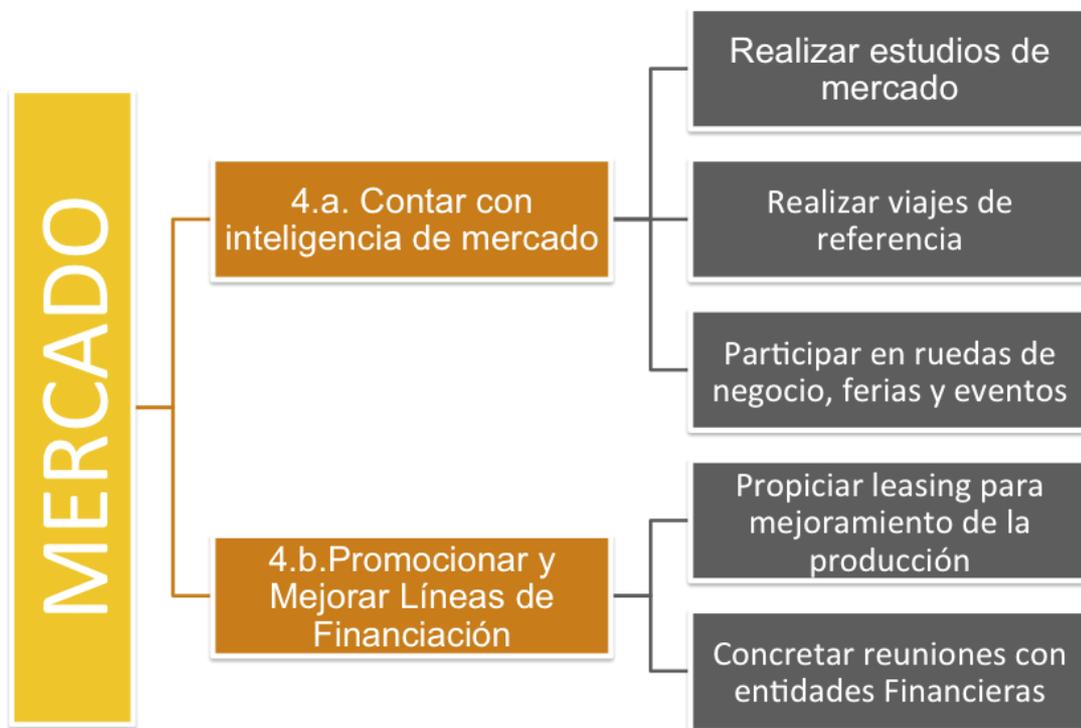
Esta compañía con más de 30 años en el mercado, ha conseguido ser una de las empresas de referencia española en alimentos sanos, gracias a los departamentos de marketing e I+D, y a la elaboración de productos que ayudan a las personas a controlar su peso de forma responsable, incluyendo snacks. Se trata de una empresa que lanza por lo menos 1 o 2 nuevos productos al año, a los que les exige un rendimiento de 20% de los ingresos.



El Grupo Condis es una cadena de supermercados con 52 años, más de 420 establecimientos en Barcelona y Cataluña. En 1998 nace la marca de productos CONDIS, una selección de productos que cumplen el compromiso de calidad y garantía, siempre al mejor precio. Fue acogida con éxito, actualmente tiene más de 780 referencias. Para garantizar calidad, cuenta con un laboratorio propio de análisis de producto, realizan controles a todos los productos de la marca propia para asegurar que cumplen con las especificaciones de calidad establecidas con el proveedor. En el criterio de selección de productos y proveedores, instan a los fabricantes a reducir, en lo posible, el contenido calórico y la cantidad de sodio, grasas y azúcares.

## ACCIONES TRANSVERSALES: MERCADO

MAPA No. 7: Acciones de mercado



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

## ACCIÓN No. 4.a. Contar con inteligencia de mercado

**Objetivo:** Proporcionar al cluster y a la industria de antecedentes, evaluaciones económicas y proyecciones sobre mercado nacional, en especial sobre las oportunidades de negocios que se presentan a nivel nacional.

### Justificación y resultados esperados

Los productores del snack de pan de arroz, tienen un limitado conocimiento del mercado y de los canales de venta que más rentabilizan su estrategia, habiendo por lo general un desconocimiento de mercados potenciales a los cuales podrían acceder. Se requiere de estudios o documentos que analicen al sector, evalúen los nuevos mercados y permitan obtener evidencias sobre las situaciones que atraviesa la industria en la región.

### Descripción de la acción o actividades:

- Realizar estudios de mercado: Se plantea la formulación de estudios que permitan obtener el conocimiento actualizado del mercado y generar indicadores clave que ayuden a entender tendencias en el sector. Al menos uno en el 2015 y dos en el 2016.
- Realizar viajes de referencia: Organizar y realizar misiones de empresarios del destino elegido y facilitar el intercambio entre empresarios locales e internacionales en lo que a buenas prácticas se refiere. Al menos uno en 2015 y una el 2016
- Participar en ruedas de negocio y ferias en el país o en el exterior donde se dé prioridad a snacks sanos y saludables.

**Responsable de coordinación:** Cluster Manager y Cámara de Comercio

**Participantes:** Cámara de comercio, cluster manager, empresarios, entidades gubernamentales,

**Cronograma:** 2015 y 2016

**Plazo sugerido de ejecución:** variable según actividad

### Costos estimados y fuentes de financiación:

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
4.a. Contar con inteligencia de mercado	Realizar estudios de mercado	\$100	80%	20%	\$80	\$20
	Realizar viajes de referencia	\$150	50%	50%	\$75	\$75
	Participar en ruedas de negocio, ferias y eventos	\$300	50%	50%	\$150	\$150

### Ejemplo



El COMECYT (Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología) y FUMEC (Fundación México – Estados Unidos para la Ciencia) cuentan con programas que apoyan la competitividad y modernización en México, facilitando la interacción entre los sectores académicos, empresariales y de investigación a través de estudios por ejemplo en el sector de alimentos procesados, el cual representa el 18% de la industria manufacturera. La

industria de alimentos procesados está sufriendo transformaciones profundas. Este estudio explora las tendencias internacionales y nacionales de esta industria, analiza las capacidades empresariales y académicas que se tienen en el Estado de México y a partir de esta información desarrolla esquemas de exploración de nichos de oportunidad, integrando el resultado de estas exploraciones en mapas de ruta que orientan sobre los eventos clave que se requieren para desarrollar la capacidad de innovación y comercialización en nichos estratégicos<sup>5</sup>.

Así mismo países como Chile y la propia Colombia cuentan con entidades públicas que facilitaran recursos para desarrollar inteligencia de mercado a través de viajes de referencia, misiones internacionales, traída de expertos. En el caso particular de Chile, Prochile, Corfo y Sercotec cuentan con este tipo de programas para el fortalecimiento de pequeños empresarios, en el entendido que éstos promueven una mayor productividad.

<sup>5</sup> <http://fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf>

## ACCIÓN No. 4. b.: Promocionar y mejorar líneas de financiamiento

### Objetivo

Fortalecer la capacidad financiera de las empresas para que puedan mejorar su liquidez y capital de trabajo para hacer frente a mayores volúmenes de producción, lo que a su vez permitirá a las empresas emprender mayores inversiones en tecnología e infraestructura y poder generar más valor agregado.

### Justificación y resultados esperados

El crecimiento de las empresas en volumen y valor agregado, requiere de inversiones en capital de trabajo, o en tecnología, que no están siendo facilitados por el sistema financiero, en condiciones que no incrementen de modo excesivo los costos operacionales. El contar con acceso a mejores condiciones financieras reduce las presiones en costos y su efecto en el precio. El aumento en la capacidad financiera, a través de leasing, por ejemplo, ya sea mejorando en los plazos de pago o en creación de líneas especiales para el sector, aumenta la capacidad operativa del sector y su poder de negociación.

### Descripción de la acción o actividades:

- Propiciar leasing o creación de otros instrumentos para que los productores cuenten con mayor capital de trabajo para mejoramiento y aumento de la producción y diseñar en conjunto con entidades financieras productos para pequeñas empresas, con un avance de 50% por año de total de recursos que se espera poner a disposición del sector.
- Concretar reuniones con entidades financieras y gubernamentales para estudiar y referenciar líneas posibles de financiamiento que existen tanto a nivel nacional como en casos internacionales y difundir información en el sector.

**Responsable de coordinación:** Cluster Manager y Cámara de Comercio

**Participantes:** Cámara de Comercio/Cluster Manager, Sistema Financiero

**Cronograma:** marzo 2015-diciembre 2015

**Plazo sugerido de ejecución:** 9 meses

**Costos estimados y fuentes de financiación:**

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
4.b. Promocionar y Mejorar Líneas de Financiación	Propiciar leasing u otros instrumentos para facilitar aumento y mejoramiento de la producción	\$300		100%	\$0	\$300
	Concretar reuniones con entidades Financieras	\$5	100%	0%	\$5	\$0

**Ejemplo o modelo de referencia**



El Consejo Comarcal de la Ribera de Ebro dirige el proyecto "Tarragona VIVA", dentro del marco del proyecto "Trabajo en las 7 comarcas", con el apoyo de los catorce ayuntamientos de la comarca y otras entidades públicas del territorio, así como, importantes empresas de la comarca, en las que potencia la estrategia de clusters. "Trabajo en las 7 comarcas", es un proyecto subvencionado por el Servicio de Ocupación de Cataluña y cofinanciado por el Fondo Social Europeo, complementario al Plan de Iniciativas de Dinamización Comarcal (IDC), lo que permite contar con líneas de financiamiento para apoyar a los empresarios.

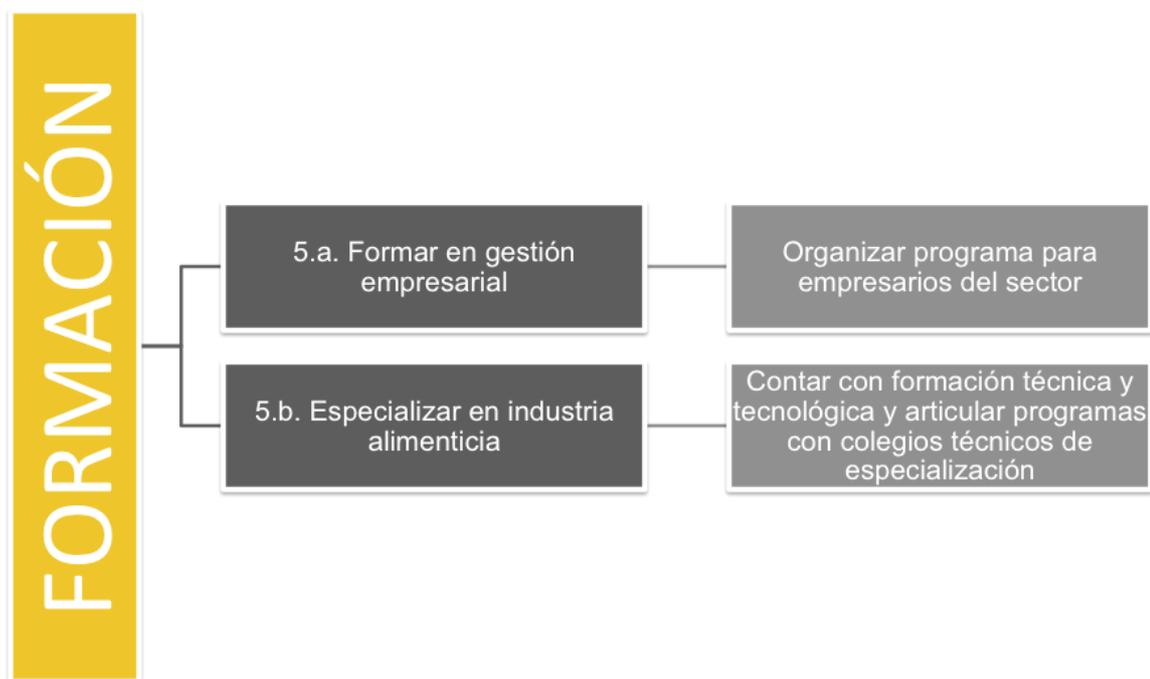


## ACCIONES TRANSVERSALES: FORMACIÓN

Las personas son parte importante de la cadena de valor de la industria, tanto a nivel gerencial o de propiedad de la empresa, como aquellos colaboradores que cumplen funciones en los procesos productivos y de comercialización. El sector de los snacks de pan de arroz, está compuesto por empresas y agentes de menos tamaño, que han ido creciendo sin la formación empresarial o las competencias técnicas para gestionar en mercados competitivos, igualmente no existen el suficiente recurso técnico especializado que agregue eficiencia y productividad a los procesos. La curva de aprendizaje se pasa con el tiempo de boca a boca.

A continuación en el Mapa No. 8 se resumen las acciones de formación:

**MAPA No. 8: Acciones de formación**



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

## ACCIÓN No. 5.a. Formación en gestión empresarial

### Objetivo

Diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo, para contar con empresarios con mayores competencias en gestión empresarial.

### Justificación y resultados esperados

Formar empresarios que conozcan el negocio y respondan a las necesidades reales del sector frente a las exigencias de la demanda y de clientes más sofisticados.

Para que las pequeñas empresas puedan competir en un mercado tan segmentado, que sea equiparable o mejor de las empresas competidoras en Bogotá y otras ciudades, los propietarios o gerentes productores de snacks empresas deben capacitarse en gestión empresarial, costeo, buenas prácticas y adaptar su gestión a tecnologías de información, lo que incrementará su productividad y eficiencia.

### Descripción de la acción o actividades

- Organizar programa para empresarios del sector en temáticas puntuales y claves para el crecimiento empresarial, uso de redes sociales, software especiales. personas capacitadas.

**Responsable de coordinación:** Cámara de Comercio –Cluster Manager

**Participantes:** Cluster manager, entidades de apoyo, institutos de formación

**Cronograma:** Desde abril 2015

**Plazo sugerido de ejecución:** Permanente

**Costos estimados y fuentes de financiación:**

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
5.a. Formar en gestión empresarial	Organizar programa para empresarios del sector	\$80	60%	40%	\$48	\$32

## Ejemplo o modelo de referencia



### Formación en gestión de la PYME e iniciativa empresarial



En noviembre de 2014, la Organización Internacional del Trabajo<sup>6</sup> en un documento sobre Formación en gestión de la PYME e iniciativa empresarial, sostiene que “Uno de los elementos clave para mejorar el índice de supervivencia y el desempeño de estas empresas es la mejora de las competencias de gestión de sus propietarios/gerentes. Para ello debe crearse acceso a una formación en gestión asequible y a otros servicios de desarrollo empresarial para estas empresas. Hacer que la formación en gestión para pequeñas empresas esté disponible a gran escala ha sido un pilar del apoyo de la OIT al desarrollo de las MyPE en los últimos 30 años. Mediante una amplia gama de herramientas de formación en gestión empresarial y el desarrollo de servicios empresariales, la OIT ha contribuido a crear estructuras nacionales de apoyo para las MyPE en más de 100 países”

<sup>6</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_185350.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185350.pdf)

## ACCIÓN No. 5.b. Especializar en industria alimenticia

### Objetivo

Contar con formación técnica y tecnológica, articulando programas con colegios técnicos de especialización

### Justificación y resultados esperados

Contar con técnicos de la industria alimenticia que garanticen calidad del producto

### Descripción de la acción o actividades

Amar programa que cuente con la correspondencia entre las necesidades del sector y la oferta de capacitación de centros técnicos o universidades, con énfasis en manipulación de alimentos, inocuidad, tratamiento de residuos, eficiencia productiva. Se espera contar con 3 capacitaciones y 15 empleados certificados.

**Responsable de coordinación:** Cluster Manager – Cámara de Comercio

**Participantes:** Cámara de Comercio- Universidades- Sena, fuerza laboral del cluster

**Cronograma:** Desde abril 2015

**Plazo sugerido de ejecución:** permanente

### Costos estimados y fuentes de financiación:

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
5.b. Especializar en industria alimenticia	Contar con formación técnica y tecnológica y articular programas con colegios técnicos de especialización	\$40	60%	40%	\$24	\$16

### Ejemplo o modelo de referencia



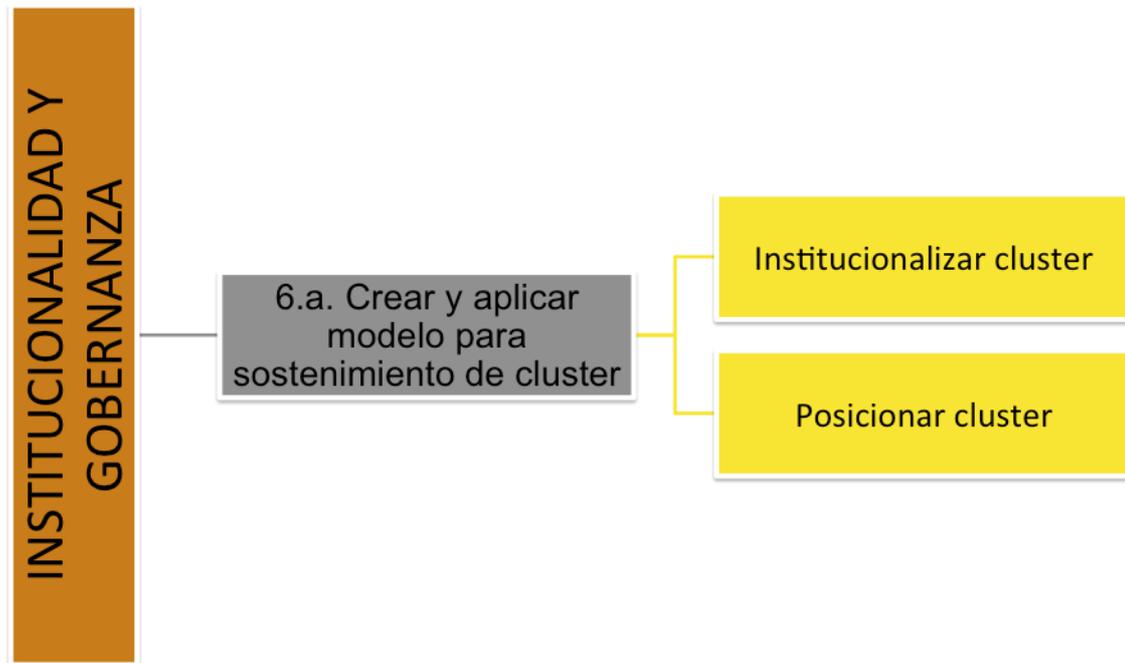
Cluster Agroalimentario de México tiene sus Inicios en 2009. Y constituye una iniciativa del Gobierno del Estado de Nuevo León. Reconoce el desarrollo humano para generar valor a las empresas, compartiendo las mejores prácticas, para fortalecer el sector, fomentando la competitividad y el desarrollo del capital humano<sup>7</sup>

<sup>7</sup> [http://innovacion.uanl.mx/pdf/desarrollo\\_empresa/mario\\_escarcega.pdf](http://innovacion.uanl.mx/pdf/desarrollo_empresa/mario_escarcega.pdf)

## Institucionalidad y gobernanza

Con el objeto de que haya continuidad en el tiempo, se implemente y realice seguimiento del plan de acción se requiere de una institucionalidad articulada

Mapa No. 9: Institucionalidad y Gobernanza



Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

## ACCIÓN No. 6.a. Definir y aplicar modelo para sostenimiento del cluster

### Objetivo

Crear instancia para articular el cluster regional, establecer redes de colaboración, conectarlo a la industria, a otros clusters y posicionarlo como referente de la agroindustria del Meta.

### Justificación y resultados esperados

Para que exista continuidad en la clusterización del sector, se debe crear una instancia permanente donde periódicamente se analicen temas estratégicos y de futuro y se realice un seguimiento del cluster con visión de futuro. Para que haya sostenibilidad en un modelo de cluster es necesario contar con un ente articulador, guiado por una instancia donde se definan y realicen planes necesarios por parte de representantes de la cadena. Esta iniciativa requiere apoyarse de experiencias similares para aprender y superar retos en su consolidación.

### Descripción de la acción o actividades

- Institucionalizar cluster: contar con un modelo de gobernanza con estructuras para establecer redes de colaboración que permitan gestionar las acciones del cluster, apalancar recursos y tomar decisiones,
- Posicionar cluster: el conocimiento del cluster de snacks puede hacerse a través de la creación de una página WEB que vincule al cluster a escenarios gubernamentales, a iniciativas sectoriales, a movimientos empresariales y otros programas que permitan apalancar recursos para el avance del cluster.

**Responsable de coordinación:** Cluster Manager

**Participantes:** Cámara de Comercio, empresas y agentes de la cadena de valor del snack

**Cronograma:** enero 2015-diciembre 2015

**Plazo sugerido de ejecución:** permanente

**Costos estimados y fuentes de financiación:**

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
6.a. Crear y aplicar modelo para sostenimiento de cluster	Institucionalizar cluster	\$80	60%	40%	\$48	\$32
	Posicionar cluster	\$50	80%	20%	\$40	\$10

**Ejemplo o modelo de referencia**

El Clúster Gourmet de Cataluña nace con el apoyo de la agencia de la Generalitat de Catalunya para la competitividad de la empresa (ACC10), con el objetivo principal de promover y contribuir a la competitividad del sector de la alimentación gourmet catalana de alta gama.

El cluster está conformado por un grupo de empresas e instituciones del mismo sector que comparten retos estratégicos, para colaboración, aprovechamiento de sinergias y trabajo en red. Los principales protagonistas son los empresarios, son la base y hablan en clave estratégica.



instituciones, etc.) de 1.329 millones de pesos, que equivale a 56% de la estimación presupuestaria. El aporte restante de 1.029 millones de pesos (44% del total estimado) provendría de recursos de las empresas beneficiarias. Los aportes podrían ser en dinero o en especie según los requerimientos de la acción.

**Cuadro No. 5: Presupuesto agregado estimado**

ESTRATEGIAS	Acción No.	ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
MARCA PROPIA	1	1.a. Mejorar procesos productivos	Estandarizar procesos productivos	\$300	60%	40%	\$180	\$120
			Definir estándares de calidad mínimos	\$50	70%	30%	\$35	\$15
			Implementar Normas	\$200	80%	20%	\$160	\$40
			Compartir manual de buenas prácticas	\$50	50%	50%	\$25	\$25
		1.b. Aumentar volumen	Propiciar alianzas productivas entre empresarios	\$50	100%	0%	\$50	\$0
			Realizar eventos de articulación local	\$3	100%	0%	\$3	\$0
REGIONAL SANO	2	2.a. Introducir prácticas para lograr producto sano	Concretar convenios con centros de investigación aplicada	\$100	80%	20%	\$80	\$20
			Aplicar resultados de investigaciones en procesos productivos	\$100	40%	60%	\$40	\$60
		2.b. Evaluar pertinencia de marca regional	Realizar estudios para ver si la región y/o la denominación de origen es valorado por el mercado	\$100	90%	10%	\$90	\$10
SANO Y SALUDABLE	3	3.a. Potenciar alianzas con Universidades y Centros tecnológicos	Crear convenios con centros de investigación	\$80	70%	30%	\$56	\$24
			Articular grupos de investigación existentes	\$50	70%	30%	\$35	\$15
		3.b. Desarrollar nuevos formatos y portafolio de productos	Generar pruebas pilotos	\$150	50%	50%	\$75	\$75
			Concretar alianzas con diseñadores de envases y empaques	\$50	60%	40%	\$30	\$20
TRANSVERSALES	Acción No.	ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (Millones \$)	Aporte de terceros (%)	Aporte de beneficiarios (%)	Aporte de terceros (Millones \$)	Aporte de beneficiarios (Millones \$)
MERCADO	4	4.a. Contar con inteligencia de mercado	Realizar estudios de mercado	\$100	80%	20%	\$80	\$20
			Realizar viajes de referencia	\$150	50%	50%	\$75	\$75
			Participar en ruedas de negocio, ferias y eventos	\$300	50%	50%	\$150	\$150
		4.b. Promocionar y Mejorar Líneas de Financiación	Propiciar leasing u otros instrumentos para financiar aumento capital de trabajo	\$300		100%	\$0	\$300
			Concretar reuniones con entidades financieras	\$5	100%	0%	\$5	\$0
Formación	5	5.a. Formar en gestión empresarial	Organizar programa para empresarios del sector	\$80	60%	40%	\$48	\$32
		5.b. Especializar en industria alimenticia	Contar con formación técnica y tecnológica y articular programas con colegios técnicos de especialización	\$40	60%	40%	\$24	\$16
INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA	6	6.a. Crear y aplicar modelo para sostenimiento de cluster	Institucionalizar cluster	\$80	60%	40%	\$48	\$32
			Posicionar cluster	\$50	80%	20%	\$40	\$10

Fuente: Entrevistas con empresarios, visitas en terreno, investigación análisis estratégico, benchmarking

## 5. RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE ENTORNO

### Introducción

En esta sección se procede a listar diferentes recomendaciones para agentes de soporte y entidades públicas. Tales recomendaciones, al considerarse responsabilidad de cada uno de los agentes implicados, no han sido desarrolladas en forma de plan de negocios, sino que se deja a cada entidad la potestad de decidir si quieren integrar las recomendaciones propuestas y la forma en que puedan adaptarse para englobarlas. No obstante, algunas entidades o instituciones estarían participando dentro del plan de acción presentado con anterioridad.

Cada estrategia posible de ser implementada requiere que se generen condiciones de entorno, un marco de rivalidad, industria relacionada y de soporte y condiciones de demanda que varían de intensidad en función de la estrategia elegida.

### Recomendaciones para entidades de entorno gubernamental

Para que las empresas puedan crecer con Marca Propia se requiere de un entorno gubernamental con iniciativas del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal que apoyen la organización del sector, que contemplen iniciativas para generar competitividad de empresas locales y políticas de financiación para el sector.

Para apoyar a las iniciativas diferenciadoras de Sano y Saludable, el equipo local junto al cluster manager propiciará actividades que permitan que las entidades públicas conozcan la estructura del plan de acción. Así mismo se generaran alianzas a nivel público-privado que logren financiar algunas de las acciones establecidas y que sirvan para el desarrollo en la mejora en innovación de los procesos, llegando así a un producto más sano.

Para favorecer la agregación de valor y conocimiento, que permita el desarrollo de productos innovadores requiere de iniciativas gubernamentales que impulsen la innovación y la investigación en este campo fortaleciendo la agroindustria local, teniendo en cuenta que dentro de los planes de gobierno local y departamental, se incorporen componentes que establezcan el desarrollo de procesos en innovación. Así mismo, las instituciones públicas juegan un papel muy importante, debido a que a través de su intervención, se puede contar con recursos públicos a utilizar en el desarrollo de acciones en innovación dentro del plan.

## Recomendaciones para mejorar el entorno de los factores

Para generar un entorno ideal respecto de los factores se recomienda que las políticas públicas estén alineadas con las necesidades del sector, identificando todos los eslabones de la cadena.

Asimismo se requiere de mano de obra especializada y experimentada, donde los procesos estén cada vez en mejoramiento continuo a la vanguardia de nuevas tecnologías y de procesos. Las entidades formadores deben articularse con los requerimientos de la industria para integrar en sus formaciones conocimientos sobre contabilidad y gestión de empresas, tanto en formación inicial como en cursos de formación continua (Adaptando a horarios de empresarios y profesionales).

En el caso de la estrategia SANO Y SALUDABLE los centros de formación deben articularse con las necesidades del sector y complementarse con centros de investigación, entregando además capacitaciones especializadas, dando así resultados más significativo en el mejoramiento de las capacidades de los procedimientos. Sin embargo, hoy día no se cuenta con universidades que desarrollen investigación empresarial.

## Recomendaciones para la industria relacionada y de soporte

Las recomendaciones para la industria relacionada y de soporte y especializados con desarrollo tecnológico, empresas de certificaciones, que ofrezcan precios competitivos o con representación de marcas reconocidas y otras que faciliten la innovación en formatos y empaques, por ejemplo.

Igualmente las entidades de apoyo como la Cámara de Comercio, el SENA, institutos regionales y los sistemas financieros, deberán promover iniciativas que busquen el mejoramiento del sector en cuanto a temas de innovación e investigación de nuevos formatos, productos para nuevos mercados. De la misma forma se trabajará en facilitar el acercamiento a proveedores de maquinarias con tecnología de punta, que permitan la automatización de los procesos y el aumento de producción. Además es necesario que las empresas del cluster logren aumentar su oferta mediante alianzas con firmas tecnológicas, de manera colectiva y/o asociada, con el fin de minimizar costos.

Para ser un productor de Sano y Saludable, se requiere, además, de desarrollo tecnológico interno y de la participación de proveedores globales de tecnología. Esto requiere fortalecer un área de I+D, que se encargue de identificar las tecnologías críticas para los servicios ofertados, e igualmente sondear en la red aquellos proveedores para su actualización. Los

centros formativos son cruciales para que los trabajadores que se perfilen como especialistas de su oficio, estableciendo estándares en los procesos.

Para generar valor y conocimiento especializado en tendencias de mercado y su aplicación las empresas, deben estar dispuestas a buscar y anticiparse a nuevas tendencias de consumo y mercados más competitivos. Así mismo, la relación colaborativa para enfrentar a proveedores ayuda a generar economías de escala.

### **Recomendaciones para mejorar el entorno de estructura y rivalidad**

Para conseguir un mejor entorno de estructura y rivalidad empresarial, dado que bajo la estrategia se recomienda diferenciarse, para responder oportunamente a mercados más sofisticados, esto implica contar con alto nivel de gestión gerencial, promover cultura de cooperación entre empresas del sector y alianzas entre empresas locales. Las opciones para estos empresarios son: por un lado aliarse o fusionarse para ganar capacidad y volumen de oferta, o por otro lado sondear más detenidamente la demanda

### **Recomendaciones para mejorar el entorno de las condiciones de demanda**

En Marca Propia, se cuenta con clientes donde interesa el volumen. En consecuencia es necesario que las empresas logren alianzas entre ellas, es decir, buscar acuerdos entre empresas, para unir capacidades para y alcanzar volúmenes y tamaño.

Las condiciones del cliente permiten anticiparse al mercado, toma de decisiones articuladas con el sector en la región y poder de negociación compartido.

En la medida que se especializa y distingue la marca, los clientes son más exigentes y el tener certificaciones en estándares de calidad en sus procesos sigue siendo un factor decisivo en la contratación cuando se busca tipos de clientes que valoren los productos en este caso a los más sano .Al ser un cliente sofisticado e innovador, la tecnología de punta requiere ser actualizada constantemente y aprovechar certificaciones, adelantándose a las exigencias del cliente que permita anticiparse al mercado.

## 6. ANEXOS

### Bibliografía<sup>8</sup>

- A b c «Gross Domestic Product. 2011 Advance Estimate» (en ingles). Bureau of Economic Analysis (2012).
- A b c International Monetary Fund (2011). «United States» (en inglés).
- Agencia para la promoción del turismo, inversión y exportaciones PROEXPORT COLOMBIA, [Web en línea] <> <http://www.proexport.com.co/> >. [Consulta: 03-12-2013]
- Alimarket| Alimentación Saludable, Alimentos Saludables: Hacia la etiqueta limpia, Oscar Moreno, Abril 2013
- Alimarket| Sector Alimentación y Bebidas On-the-go: Nutrición de bolsillo, Mari Cruz Bellón- 29 Junio 2011
- Alimentación en España 2013, Mercasa – Información por Comunidades Autónomas
- AMEE “Asociación Mexicana de Envases y Embalaje”
- Bakeryandsnacks.com
- Barómetro de Consumo – Instituto de Empresa España 2012
- BSIMagazine.com
- Cámara de Comercio de Manizales, Articulación estratégica para el aprovechamiento de oportunidades identificadas en el nuevo entorno comercial colombiano. Informe sectorial sector agroindustrial Manizales, noviembre 2012
- Client Strategy & Insights Symphony IRI Group
- Consumer corner Updates from Competitiveness and Market Analysis Branch Issue 20, January 2013

<sup>8</sup> La bibliografía utilizada para productos anteriores ha sido aumentada con nuevos documentos para fortalecer esta parte del trabajo.

- Datamonitor Consumer's Product Launch Analytics online database of new U.S. Products 2012
- DANE, Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento del Meta 2012  
Convenio Interadministrativo No.111 de abril de 2000
- Datamonitor Consumer's Product Launch Analytics online database of new U.S. products SKUs 2012
- Delicias de España (www.deliciasdeespana.com)
- Diarios 2012, 2013, La Nación (Argentina), El Tiempo (Colombia), Estrategia (Chile)
- Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile, Estudio de mercado de los productos gourmet en Colombia [Web en línea] <>.http://www.prochile.gob.cl >. [Consulta: 03-12-2013]
- Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile, Estudio del mercado de los snacks en Estados Unidos [Web en línea] <>.http://www.prochile.gob.cl >. [Consulta: 03-12-2013]
- Estudio de oportunidades comerciales para productos agrícolas de Nicaragua en los Estados Unidos, [Web en línea] <> http://www.iica.int.ni > [Consulta: 10-12-2013]
- "Estudio de tendencias y oportunidades para el sector de alimentos procesados del Estado de México »
- Euromonitor (2010-2013), varias publicaciones
- Food Navigator-USA, I Packaged Foods
- GIRALDO, Mario. Desarrollo de nuevos productos. Bona tipo chitos, fritos el Encanto, 2002.
- Global Industry Analysts, Inc 2013

- <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/agroindustrial>
- <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/agroindustrial>
- <http://consumergoods.edgl.com/trends/Top-10-Food-Trend-Predictions-for-201489512>
- [http://www.cci.org.co/cci/cci\\_x/Sim/Monitoreo%20de%20Mercado/Monitoreo%2012.pdf](http://www.cci.org.co/cci/cci_x/Sim/Monitoreo%20de%20Mercado/Monitoreo%2012.pdf)
- <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/agroindustrial>
- <http://www.foodtrendtrotters.com/tendencias-e-innovacion-en-snacks-salados/>
- <http://www.freshplaza.es/article/71148/Espa%F1a-Crecen-un-4-procent-las-ventas-de-snacks-y-frutos-secos>
- <http://fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf>
- <http://www.goodhousekeeping.com/product-reviews/research-institute/5-trends-crunchy-snacks>
- [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_185350.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185350.pdf)
- [http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id\\_=2\\_7401](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_7401)
- [http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id\\_=2\\_7401](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_7401)
- [http://innovacion.uanl.mx/pdf/desarrollo\\_empresa/mario\\_escarcega.pdf](http://innovacion.uanl.mx/pdf/desarrollo_empresa/mario_escarcega.pdf)
- <http://www.marketresearch.com/MarketLine-v3883/Savory-Snacks-Spain-7875466/>
- <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/628217292rad87B4B.pdf>
- <Http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/agroindustrial>

- [Http://www.proexport.com.co/publicaciones](http://www.proexport.com.co/publicaciones)
- Informe sobre el consumo de los snacks, ACNielsen, [Web en línea] <><http://www.nielsen.com/> >. [Consulta: 09-12-2013]
- Instituto de Desarrollo Industrial, tecnológico y de servicios, Informe sectorial de la industria de alimentos y bebidas de Mendoza, 2007, [Web en línea] <http://www.idits.org.ar> [Consulta: 10-12-2013]
- Jewanni Fernando, Snacking Trend: An Opportunity for restaurants
- Kacey Cunilley 2013, Bakeryandsnacks.com
- La importancia de comer snacks saludables, Web en línea <http://www.rednutricion.cl/2013/05/10> [Consulta: 04-12-2013]
- MARKET INDICATOR REPORT | FEBRUARY 2011, International Markets Bureau, Packaged Food Sales in Colombia
- NCA, IRI, Euromonitor, NIELSEN
- Nielsen Global Snacking Report September 2014
- Nielsen Global Saving and-Investing Report January 2014
- Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia, Comercio y distribución en Colombia, 2013
- Phil Lempert, Supermarket Guru, Tendencias 2013
- Planet Retail. Global Trends & Forecasts. [Web en línea] <http://www.planetretail.net> [Consulta: 10-12-2013]
- Posición Arancelaria 19.04.10 productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado.
- PROCHILE, Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos, Diciembre 2012

- Proexport, Colombia
- REPUBLICA DE COLOMBIA MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO CONCEJO MUNICIPAL ACUERDO NÚMERO 011 DE 30 DE MAYO DE 2008
- Revista Alimentos, El mercado de los snacks, [Web en línea] <> <http://www.revistaalimentos.com.co> [Consulta: 04-12-2013]
- Revista Producto, En lo crujiente está el gusto, [Web en línea] <>. <http://www.producto.com>. [Consulta: 03-12-2013]
- Rubio Juan Pablo, Metodología de segmentación de clientes para diferenciar la oferta logística de una compañía colombiana de alimentos y su servicio al cliente, Maestría en diseño y gestión de procesos énfasis en sistemas logísticos, Chía 20 de junio de 2014
- Secretaria de Planeación del Meta, 2008 Bases del Plan de Competitividad y Sistema de evaluación y seguimiento, Meta
- Snacks Foods in the U.S. (Septiembre 2012) publicado por Packaged Facts,
- Snacking trends: a world of opportunity, the international dairy deli bakery association p.o. box 5528, madison, wi 53705-0528 [www.iddba.org](http://www.iddba.org)
- Stuart Cantor (2016), [Bakeryandsnacks.com](http://Bakeryandsnacks.com)
- Supermarket News. SN's Top 75 Retailers for 2009. [Web en línea] <http://supermarketnews.com> [Consulta: 10-12-2013]
- The NPD Group/National Eating Trends®, years ending November
- Trademap, 2012, 2011, registros de varios años, [www.trademap.org](http://www.trademap.org)
- Vargo, Frank (11 de marzo 2011). «U.S. Manufacturing Remains World's Largest» (en inglés).
- [www.Tecnas.com.co](http://www.Tecnas.com.co) MINTEL GNPD

- [www.asiall.org.co](http://www.asiall.org.co)
- [www.bioclusternl.org](http://www.bioclusternl.org)
- [www.factsfiguresfuture.com/issues/december-2012/top-ten-food-trends-2013.html](http://www.factsfiguresfuture.com/issues/december-2012/top-ten-food-trends-2013.html)
- [www.foodprocessing.com](http://www.foodprocessing.com)
- [www.impi.gob.mx](http://www.impi.gob.mx)
- [www.innovacion.uanl.mx](http://www.innovacion.uanl.mx)
- [www.marketingnews.es/tendencias/snacks](http://www.marketingnews.es/tendencias/snacks)
- [www.meta.gov.co](http://www.meta.gov.co)
- [www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co)
- [www.mtycic.org.co](http://www.mtycic.org.co)
- [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)
- [www.promexico.gov.mx](http://www.promexico.gov.mx)
- [www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios.../UGRBC.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios.../UGRBC.pdf)



- [www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios.../UGRBC.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios.../UGRBC.pdf)
- [www.xixoncafe.com](http://www.xixoncafe.com)

## Anexo No. 1: Mesas de trabajo

RUTA COMPETITIVA SNACKS META				
<b>Fecha: 14 - Nov-2014</b>		<b>Lugar: Auditorio 3 piso - CCV</b>		
Nombre	Numero de Identificación	Empresa	Teléfono	E-Mail
1 Luz Amanda Caviedes	40.378.002	La Panadería Lacc	3103438635	<a href="mailto:caviedescastro@yahoo.es">caviedescastro@yahoo.es</a>
2 Melquicedec Valero	17.308.139	Inv. La catira	3108715426	<a href="mailto:gerencia@lacteoslacatira.com">gerencia@lacteoslacatira.com</a>
3 Julián Torres	1.136.886.915	El Saman	3204180787	<a href="mailto:elsaman17@hotmail.com">elsaman17@hotmail.com</a>
4 Gloria Derly Tovar	40.396.862	Ica	3012522754	<a href="mailto:gloria.tovar@ica.gov.co">gloria.tovar@ica.gov.co</a>
5 Germán Gordillo	86.045.466	El Gavan	3132837150	<a href="mailto:ventas@elgavan.com">ventas@elgavan.com</a>
6 Diego Baquero	86.064.791	Roscas del Llano	3114652233	<a href="mailto:Roscas_del_llano@hotmail.com">Roscas_del_llano@hotmail.com</a>
7 Jairo García	86.046.817	Rosquipan	3115311536	
8 Marcela Preciado	40.327.797	Cidca	3124330142	<a href="mailto:claudia_preciado@cidca.edu">claudia_preciado@cidca.edu</a>
9 Fabián Rivera	86.061.490	Gobernación	3138544137	<a href="mailto:fandresrivera@hotmail.com">fandresrivera@hotmail.com</a>
<b>Fecha: 21 - Nov-2014</b>		<b>Lugar: Sala 2 piso - CCV</b>		
1 Julián Torres	1.136.886.915	El Saman	3204180787	<a href="mailto:elsaman17@hotmail.com">elsaman17@hotmail.com</a>
2 Jairo García	86.046.817	Rosquipan	3115311536	
3 Jhon Parrado	1.121.844.372	Bocados Típicos Este	3115172737	<a href="mailto:panificadorarosquipan@yahoo.es">panificadorarosquipan@yahoo.es</a>
4 Luz Amanda Caviedes	40.378.002	La Panadería Lacc	3103438635	<a href="mailto:caviedescastro@yahoo.es">caviedescastro@yahoo.es</a>
5 German Gordillo	86.045.466	El Gavan	3132837150	<a href="mailto:ventas@elgavan.com">ventas@elgavan.com</a>
6 Carolina Quintero	52.853.748	El Catire	3115200740	
7 Brigadier Giraldo Gordillo	86.050.812	El Catire	3202393788	
8 Ramiro Baquero	17.313.713	Llanerito	3132687035	<a href="mailto:roscas_del_llano@hotmail.com">roscas_del_llano@hotmail.com</a>
9 Diego Fernando Baquero	86.064.791	Roscas del Llano	3114652233	<a href="mailto:roscas_del_llano@hotmail.com">roscas_del_llano@hotmail.com</a>
<b>Fecha: 09- Dic - 2014</b>		<b>Lugar: Edificio Taira</b>		
1 German Gordillo	86.045.466	El Gavan	3132837150	<a href="mailto:ventas@elgavan.com">ventas@elgavan.com</a>
2 Yenni Moreno	52.329.702	Aspamet	6608558	
3 Jairo García	86.046.817	Rosquipan	3115311536	
4 Diego Baquero	86.064.791	Roscas del Llano	3114652233	<a href="mailto:Roscas_del_llano@hotmail.com">Roscas_del_llano@hotmail.com</a>
5 Ramiro Baquero	17.313.713	Llanerito	3132687035	<a href="mailto:roscas_del_llano@hotmail.com">roscas_del_llano@hotmail.com</a>
6 Carolina Orduz Romero	40.373.639	Naturela S.A.S	6870726	<a href="mailto:comercial@naturela.com">comercial@naturela.com</a>
7 Melquicedec Valero	17.308.139	Inv. La Catira	3108715426	<a href="mailto:gerencia@lacteoslacatira.com">gerencia@lacteoslacatira.com</a>
8 Gloria Derly Tovar	40.396.862	Ica	3012522754	<a href="mailto:gloria.tovar@ica.gov.co">gloria.tovar@ica.gov.co</a>
<b>Fecha: 22- Dic - 2014</b>		<b>Lugar: Sala 2 piso - CCV</b>		
1 Jhon Parrado	1.121.844.372	Bocados Típicos Este	3115172737	<a href="mailto:panificadorarosquipan@yahoo.es">panificadorarosquipan@yahoo.es</a>
2 Ramiro Baquero	17.313.713	Llanerito	3132687035	<a href="mailto:roscas_del_llano@hotmail.com">roscas_del_llano@hotmail.com</a>
3 German Gordillo	86.045.466	El Gavan	3132837150	<a href="mailto:ventas@elgavan.com">ventas@elgavan.com</a>

Fuente: Listas de asistencia actividades