

Sondeo de Comercialización de Mermeladas



Biocomercio Sostenible

**Instituto de Investigación de
Recursos Biológicos
“Alexander von Humboldt”**





Sondeo de Comercialización de Mermeladas

Felipe Ortiz

2002
Biocomercio Sostenible
Instituto de Investigación de Recursos Biológicos
"Alexander von Humboldt"
www.humboldt.org.co/biocomercio

Este documento fue elaborado con recursos del proyecto Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad en los Andes colombianos, financiado por el Fondo Mundial Ambiental GEF, el Banco Mundial y la Embajada Real de los Países Bajos.





© 2001 Instituto de Investigación de Recursos Biológicos "Alexander von Humboldt"

Esta publicación ha sido producida como resultado del equipo de trabajo del Modulo de Inteligencia de Mercados de la línea de investigación en Biocomercio Sostenible.

CÍTESE COMO:

Ortiz F. 2001 *Sondeo de Comercialización de Mermeladas*. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, Bogota, Colombia. 36 pp

PALABRAS CLAVE:

1. Mermelada
2. Biocomercio Sostenible
3. Mercados

Instituto de Investigación de Recursos Biológicos
"Alexander von Humboldt"
Apartado Aéreo 8693
Carrera 7 # 35-20
Bogotá D. C. – Colombia
Telefax + 57 (1) 608 69 00/01/02
www.humboldt.org.co

Derechos reservados conforme a la ley, los textos pueden ser utilizados total o parcialmente citando la fuente.

Comercialización de Mermeladas

El informe estudia el comercio de frutas en conserva, específicamente para el caso de las mermeladas producidas a partir de frutos amazónicos. Se analiza información relevante con el fin de formular recomendaciones para introducir un nuevo producto al mercado de las mermeladas.

- **Alcance**

Dado que no existe información del producto en consideración, el estudio se limita a utilizar información secundaria disponible de la industria de las mermeladas.

- **Actividades de estudio**

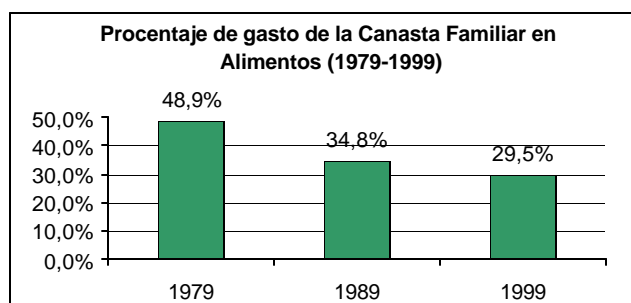
- Identificar a la población interesada en el producto y sus necesidades
- Cuantificar el tamaño del mercado y estudiar su desarrollo
- Estudiar los factores de competitividad
- Estudiar las cadenas de distribución de los productos
- Establecer y caracterizar a los posibles competidores

- **Población de interés y necesidades**

Las mermeladas forman parte de la canasta familiar al mantener una participación significativa en el gasto familiar, además de una frecuencia de demanda sostenida. Para la definición de dicha canasta, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) realiza periódicamente encuestas de ingresos y gastos con amplia cobertura nacional, describiendo el consumo de las familias en bienes y servicios, separados por rubros.

Basado en los resultados de la encuesta, se observa que 20 años atrás los hogares colombianos en general destinaban alrededor de un 50% de su presupuesto para adquirir alimentos; hoy, el porcentaje se ha reducido al 30%. Ese espacio lo ha ocupado la educación, el esparcimiento, el transporte y las comunicaciones¹.

¹ Documento: Periódico La República – FENALCO; 2000

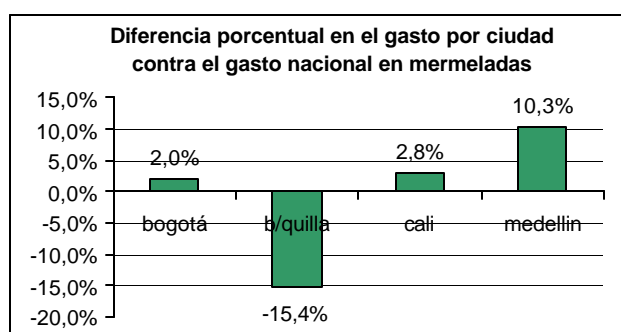


Fuente: Dane

Nacional	\$ 9.571,3
Bogotá	\$ 9.760,2
B/quilla	\$ 8.099,9
Cali	\$ 9.843,4
Medellín	\$ 10.556,4

Actualmente el 10% más pobre de la población urbana dedica el 42% de su presupuesto a la compra de productos alimenticios y bebidas, mientras que en el otro extremo, es decir el 10% más rico de la población dicha fracción se reduce al 15%². Lo anterior ilustra la mayor libertad en el consumo que tienen los grupos de alto poder adquisitivo.

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (DANE) el gasto promedio anual en mermeladas por hogar³, a precios de Agosto de 2001, en las principales ciudades del país, fue el siguiente:



Fuente: Dane

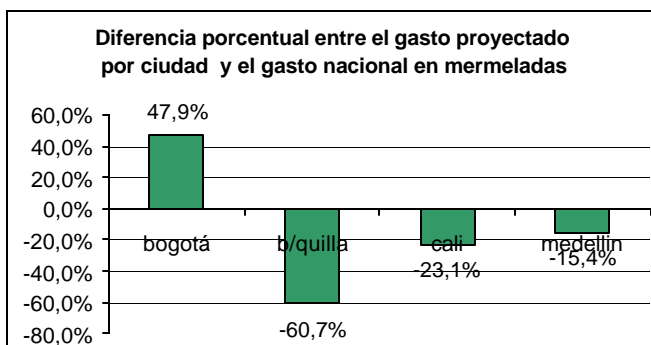
Se establece que las ciudades con mayor gasto en mermeladas por hogar en comparación con el promedio nacional son: Medellín, Cali y Bogotá. Barranquilla muestra un comportamiento contrario a las demás al tener un promedio en gasto bastante inferior al nacional.

A continuación se presenta el promedio de consumo de mermelada, proyectado a la totalidad de la población en cada una de las anteriores ciudades, por medio de un indicador ordinal⁴ aplicado en la encuesta.

² Ibidem; 2000

³ DANE; **Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos**; 1994-1995; Mermeladas / Código: 1019

⁴ El indicador se estima con base en una muestra representativa de la población, que agrega el gasto total de la muestra, y lo divide por el tamaño real de la población.



Gasto Promedio proyectado	
Nacional	117
Bogotá	173
B/quilla	46
Cali	90
Medellín	99

Fuente: Dane

Al observar la distribución de los resultados se establece que Bogotá presenta un potencial de crecimiento del mercado bastante superior a los de las demás ciudades. Considerando que el gasto promedio en mermeladas en la capital es superior al promedio nacional, en conjunto con la anterior información, se puede afirmar que la ciudad se perfila como la más favorable para la introducción de nuevos productos en el mercado de las mermeladas.

El caso de Medellín es interesante pues es un mercado con potencial de crecimiento reducido, pero con un promedio de gasto en mermeladas muy superior al de las otras ciudades. Se puede considerar como un mercado de interés secundario.

El potencial de crecimiento de las ciudades restantes es limitado, con promedios de gasto en mermeladas que no hacen de las ciudades mercados de interés, especialmente para el caso de Barranquilla.

Basado en los anteriores resultados se estudiará más a fondo la ciudad de Bogotá como principal mercado de interés.

Población de interés en Bogotá

Se analizará el comportamiento del mercado de las mermeladas en general en la capital, con base en el Índice de Precios del Consumidor (IPC)⁵ estimado mes a mes por el DANE durante el último año⁶. El IPC es un indicador que mide la variación promedio de los precios al por menor entre dos periodos de tiempo, de una canasta de bienes y servicios que los hogares consumen. Está compuesto por una muestra representativa de los productos, cuantificada para diferentes niveles de

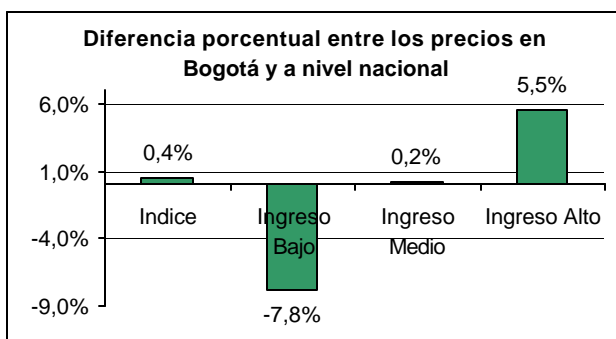
⁵ DANE; IPC; 2000-2001; Mermeladas / Código: 14201

⁶ Desde Abril de 2000 hasta Abril de 2001

ingreso, permitiendo estudiar el comportamiento de los diferentes segmentos que conforman al mercado.

Al comparar los resultados obtenidos para Bogotá con los registrados a nivel nacional, se observa que en la capital los precios de las mermeladas están subvalorados para el segmento de ingresos bajos y en contraste, para el segmento de ingresos altos están sobre valorados.

Fuente: Dane



	Promedio IPC 2000 - 2001		
	Nacional	Bogota	Porcentual
Índice	133,63	134,23	0,4%
Ingr. Bajo	126,06	116,29	-7,8%
Ingr. Medio	132,54	132,77	0,2%
Ingr. Alto	138,49	146,12	5,5%

Una de las ventajas de introducir los productos a Bogotá es que se obtienen mejores precios por ellos en los segmentos de ingresos altos, en comparación con otras ciudades del país, como se observa en el anterior gráfico. De introducir los productos al segmento de ingresos bajos se estaría incurriendo en costos de oportunidad al existir en otras ciudades con mejores oportunidades de venta.

A continuación se presenta la variabilidad de los precios para los diferentes segmentos del mercado en la ciudad de Bogotá durante el último año, con base en su desviación estándar:

Segmento	Variabilidad de los precios
Ingreso Bajo	4,57
Ingreso Medio	3,84
Ingreso Alto	3,34

Fuente: Dane

El segmento de ingresos bajos tiene una mayor variabilidad en los precios de las mermeladas que aquellos en los de ingreso medio y alto.

Los resultados obtenidos no son los esperados, dado que se tendería a pensar que los precios en los segmentos de ingresos bajos son más estables, pues comparativamente tienen menor libertad de elección en el consumo que los otros.

Lo anterior muestra la importancia de introducir los nuevos productos a los segmentos de ingreso medio y alto, dando mayor prioridad al último pues permite precios más estables y de mayor valor al mismo tiempo.

Necesidades

Es importante que un producto satisfaga las necesidades de la población a la que se ofrece, pues es un factor determinante en el momento de su elección frente a otras alternativas existentes en el mercado.

Abajo se incluye una hoja de “Análisis de Necesidades contra Producto”⁷. Esta permite evaluar el grado en que un producto satisface las necesidades del consumidor.

Salud	Nutrición
	Contenidos y materias primas saludables
	Frescura del producto
	Cumplimiento con normas Fitosanitarias
Economía (alternativas)	Precio de compra bajo y competitivo
	Precio de compra alto justificado en su calidad
	Precio de compra justificado en su durabilidad
Propiedades del producto	Calidad del empaque
	Textura del producto
	Practicidad en el uso del producto
	Propiedades organolépticas (sabor, olor, color)
	Diferenciación frente a otros productos

El empresario puede complementar la lista con más necesidades si desea, y a la vez puede eliminar las que no le parezcan relevantes.

Para el desarrollo de la metodología el empresario debe definir un criterio de calificación general (numero, letra) que permita evaluar en que grado satisface el producto las necesidades del consumidor. Para cada necesidad en la lista se debe incluir el resultado de la evaluación, siendo asignado por un grupo de consumidores elegidos aleatoriamente, que compongan una muestra de tamaño mediano (15+ personas). El ejercicio se puede extender comparando el producto con los principales competidores, estableciendo el que mejor satisfaga cada una de las necesidades en la lista. Tras el ejercicio se deben evaluar los resultados con el fin establecer la capacidad de satisfacción de necesidades que genera el producto en los consumidores, y a la vez frente a sus competidores. También permite identificar las principales características de interés del consumidor en el producto.

La evaluación puede hacerse periódicamente considerando oportunidades de mejora, realizando un seguimiento en el tiempo de los progresos y resultados obtenidos.

En conclusión se recomienda estudiar a fondo las oportunidades de mercado en la población ubicada en la ciudad de Bogotá,

⁷ Juran; **Planificación para la Calidad**; Diseño de Producto y Proceso-Uniandes; 1994



concentrándose en los segmentos de mercado con ingresos medios y altos. Como mercado de estudio secundario se debe considerar a la ciudad de Medellín.

También se debe estudiar el producto en conjunto con las necesidades de los clientes, permitiendo establecer el grado de satisfacción que el producto genera y los aspectos de mejora sobre los que se debe trabajar.

- *Tamaño del mercado y desarrollo*

Un mercado es un conjunto de compradores y vendedores que se interrelacionan, permitiendo hacer intercambios con el fin de obtener lo que las partes desean y/o necesitan.

El tamaño del mercado se refiere a los volúmenes de materiales, productos, y cantidades de dinero que se transan en él. El desarrollo se compone de los sentidos generales que toma el mercado. En conjunto esto facilita hacer inferencias acerca del posible estado futuro del mismo⁸.

El estudio del mercado de las mermeladas se hará con base en la Encuesta Anual Manufacturera (1992-1998) del DANE, estableciendo las dimensiones, comportamiento y tendencias.

Descriptivos del mercado

A continuación se presentan cifras relevantes del mercado. Se calcula el promedio y la desviación estándar para las variables de la Encuesta Anual Manufacturera (DANE) entre los años 1992 y 1998. Los valores están a pesos de Agosto de 2001.

El mercado ha transado en promedio cerca de 14 mil millones de pesos por año durante el periodo de estudio. El promedio del valor de las ventas muestra una cifra inferior al del valor de la producción; lo anterior no se puede interpretar como una baja rentabilidad en la industria, como se explicará más adelante. Es interesante observar que las fluctuaciones en las variables relacionadas con las ventas son inferiores en comparación con las de las variables de producción.

Producción y ventas de artículos y existencias de productos terminados			
		Promedio	Desviación
Producción	Cantidad (kg)	8.008.106	2.240.182
	Valor	\$ 14.160.600.142,86	7.260.547
Ventas	Cantidad (kg)	8.206.716	1.884.820
	Valor	\$ 13.655.214.000,00	7.376.342
Existencias (kg)		654.819	121.760

⁸ Toda la información en tablas y gráficos presentada en ésta sección fue tomada de la EAM/DANE

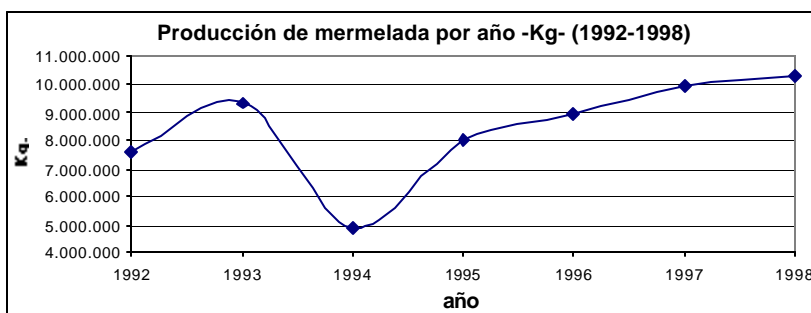


Materias primas, materiales, empaques consumidos y comprados		
	Promedio	Desviación
Consumo (kg)	2,182,118	663,332
Cantidad	2,125,858	687,828
Valor	\$ 2,681,618,428.57	1,712,671

En la anterior tabla se observa que en el mercado se han consumido cerca de 2.200 toneladas de mermelada como materia prima por otras industrias, lo que representa un 25% de la producción. Esta cifra tiende a crecer con el tiempo, representando oportunidades de desarrollo futuras del mercado.

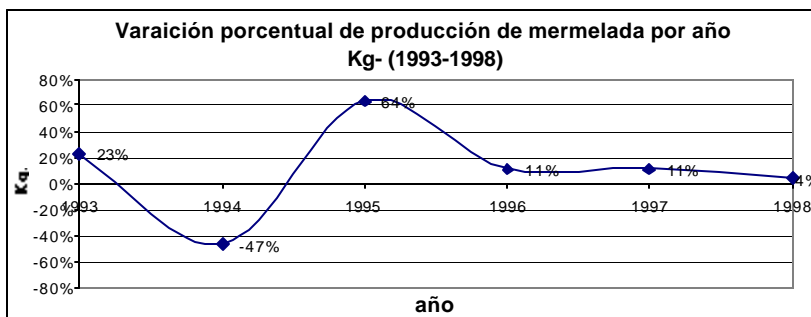
Volumen de producción

La variable cuantifica el volumen de mermelada vendida directamente por la industria año a año con base en una muestra representativa de empresas productoras.



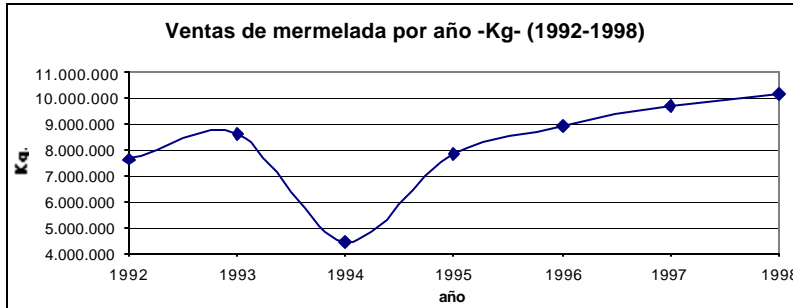
El volumen de producción tuvo una alta variabilidad de 1992 a 1995. Después de este período ha mantenido un ritmo de crecimiento estable, con incrementos anuales cada vez menores en magnitud.

En los años de 1994 y 1995 se observa la más alta fluctuación en las cantidades producidas.

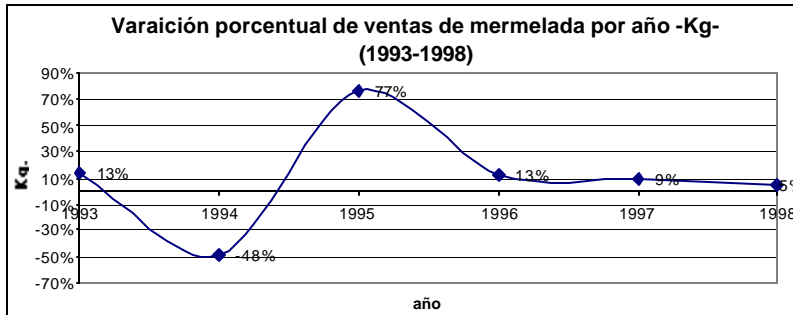


Tamaño de las ventas

La variable cuantifica el volumen de mermelada vendida por el comercio año a año con base en una muestra representativa de almacenes en el mercado.

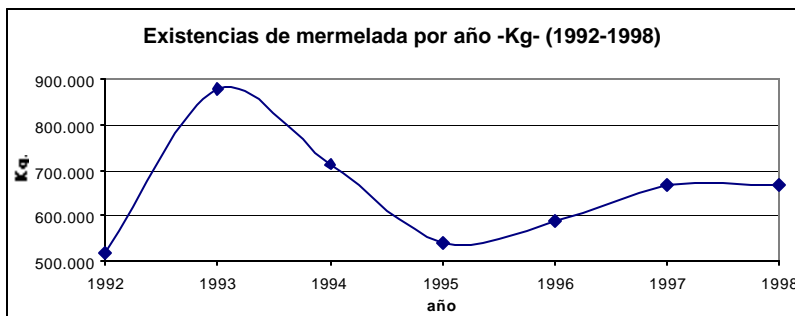


El tamaño de las ventas presentó una alta variabilidad de 1992 a 1995. Al igual que el volumen de producción, después de éste período tuvo un crecimiento estable, con incrementos anuales cada vez menores en magnitud. La mayor fluctuación observada también se dio entre 1994 y 1995 y fue mayor que la que presentó el volumen de producción.

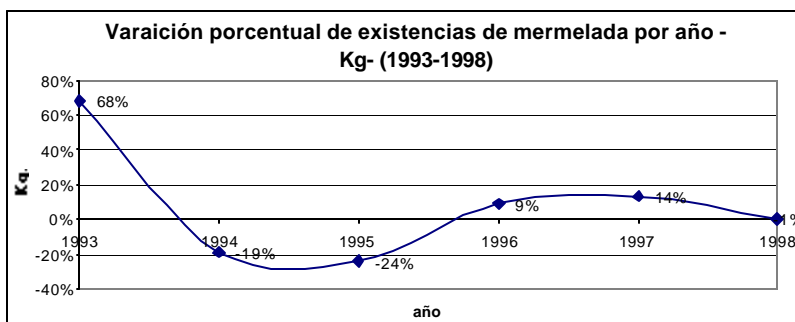


Volumen de existencias

La variable cuantifica la cantidad de inventario al final del año. En éste caso es el volumen de existencias de mermelada, medido en kilogramos con base en una muestra representativa de empresas productoras.



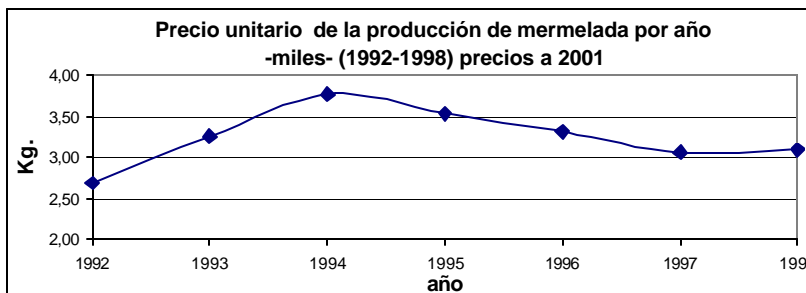
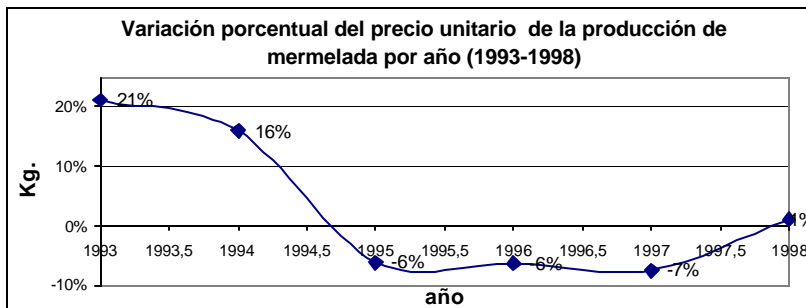
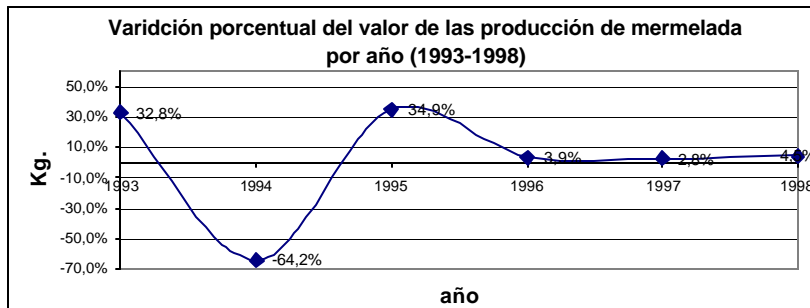
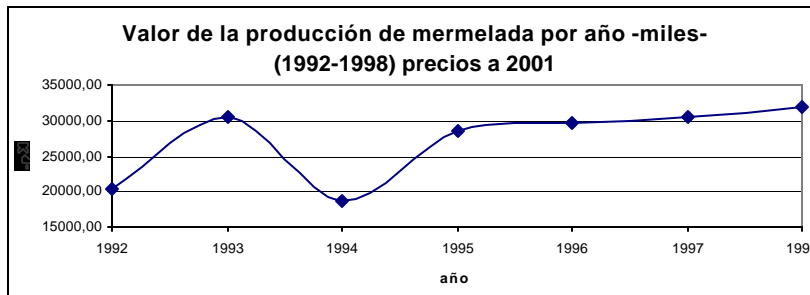
El volumen de existencias ha variado a lo largo del período que comprende el estudio. Las fluctuaciones tienden a estabilizarse con el tiempo, presentando cambios porcentuales cada vez de menor magnitud. Las existencias alcanzaron su punto más alto en 1993. Vale la pena resaltar que esto antecede las altas fluctuaciones en el volumen de producción y tamaño de las ventas.





Valor de la producción

La variable mide el valor de la producción a precio de fábrica a pesos constantes de 2001. En éste caso es el valor de la producción de mermelada, medido en miles de pesos con base en una muestra representativa de empresas productoras.

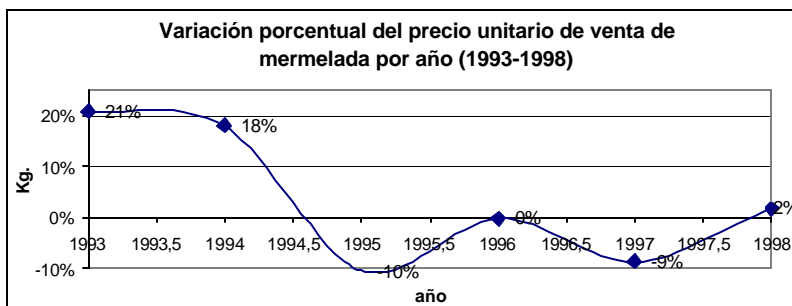
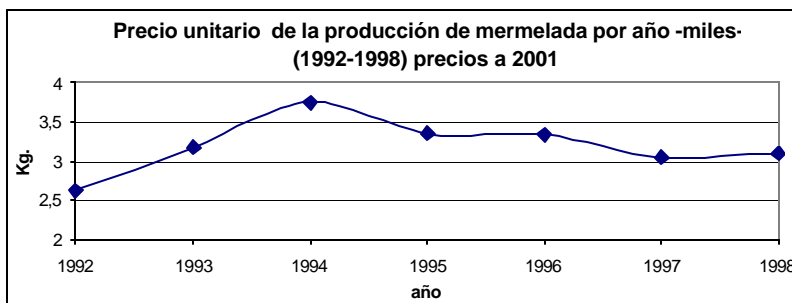
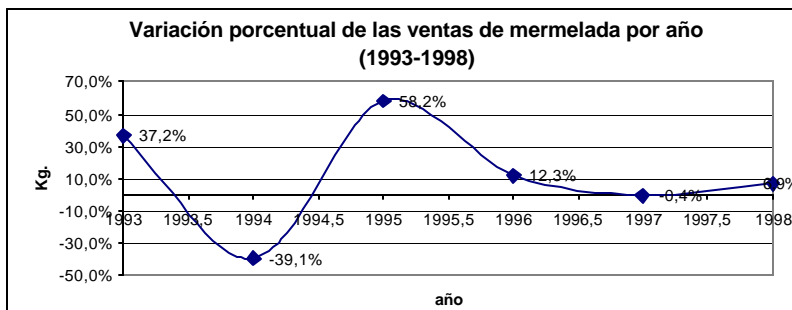
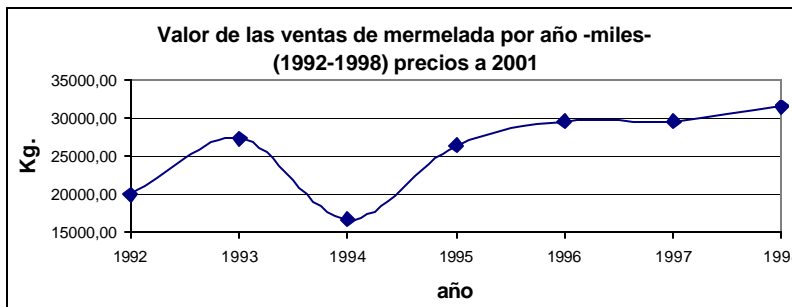


El valor de la producción presentó un comportamiento similar al del volumen de producción. La relación es directamente causal. Para analizar el comportamiento de los precios más a fondo, se cuantifica el precio unitario de la producción. Con los resultados se afirma que el volumen de producción influye en el precio, como sucede en 1994, donde a un bajo nivel de producción y de existencias se presenta un incremento considerable en su valor. Posteriormente al ir creciendo la producción y estabilizándose los inventarios, el precio baja nuevamente.



Valor de las ventas

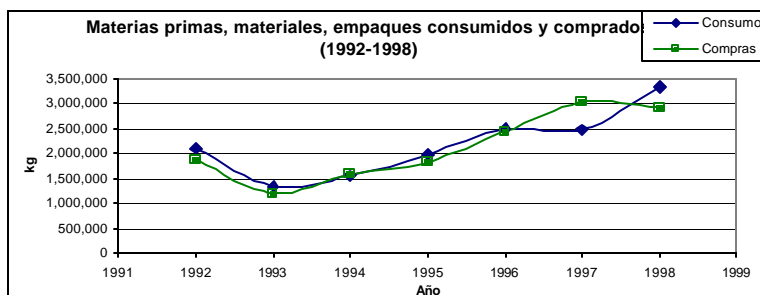
La variable cuantifica el valor de las ventas de mermelada a precio de mercado en pesos constantes de 2001. En éste caso es el valor de las ventas medidas en miles con base en una muestra representativa de empresas.



El valor de las ventas presenta un comportamiento similar al del tamaño de las ventas, de tipo directamente causal. El precio unitario de las ventas se calcula con el mismo fin que el de la producción. Aunque muy similar al valor de la producción, ésta variable se diferencia en que la variabilidad en éste caso es de menor magnitud y la estabilización de los precios tiende a desarrollarse con cambios más suaves. Al comparar los precios unitarios de las ventas con los de producción se observa que para la mayoría de los años los de la producción reciben un mayor precio. Este hecho no se puede interpretar como si el sector no fuera rentable, pues no se trabaja con información contable sino económica. La muestra varía año tras año, por lo tanto no se puede hacer tal afirmación.

Compras y consumo de mermelada

La variable corresponde a la compra y consumo de las materias primas utilizadas durante el año en procesos industriales. En éste caso se refiere a la cantidad de mermelada utilizada por otras industrias, medida en kilogramos año tras año, en un conglomerado de empresas.



El uso de mermelada como materia prima para otros procesos muestra una tendencia al crecimiento. Es importante porque plantea la posibilidad de alternativas para el desarrollo del mercado además de estabilidad económica.

VARIABLES DE IMPORTANCIA

La alta fluctuación observada tanto en el volumen de producción como en el tamaño de las ventas (1994) fue precedida por una gran acumulación en inventarios, al darse un incremento del 69% en existencias en comparación con el año anterior (1993). Posteriormente las tres variables han tendido a estabilizarse.

Se puede inferir que el nivel de existencias incide en el volumen de producción, pues a un alto nivel de inventarios se presenta una caída en la cantidad producida, como es de esperarse.

No es claro el comportamiento de la variable tamaño de las ventas, pues presenta una caída muy similar a la del volumen de producción y parece no estar influida por el ingreso de los inventarios, que permitirían suavizar la fluctuación, como debería suceder. De igual forma se resalta la importancia de la variable volumen de existencias al influir de manera importante en el mercado.

Comportamiento del mercado

El comportamiento de la producción y las ventas es similar en volumen, valor y precios unitarios. Para la mayoría de variables se da una mayor variabilidad en la producción, acorde con el comportamiento esperado, pues es en ésta variable dónde se estima en principio los volúmenes a ingresar al mercado.

Crecimiento del mercado

El mercado muestra tendencia a la estabilización al presentar fluctuaciones marginalmente decrecientes en la mayoría de las variables que lo caracterizan. En los últimos años que comprende el estudio, el comportamiento es de crecimiento sostenido, pero con el paso del tiempo presenta incrementos sucesivos menores en magnitud. Se puede afirmar que existe potencial para el crecimiento del mercado al observar el creciente uso de la mermelada como materia prima en otras industrias, por medio de la variable compras y consumo de mermelada, además del incremento natural que sufre la demanda al formar parte de la canasta familiar.

Como conclusión se recomienda seguir el comportamiento de la variable volumen de existencias en la Encuesta Anual Manufacturera que adelanta el DANE. También se debe tener en cuenta la oportunidad de introducir los productos como materia prima a la industria pues presenta una demanda con comportamiento estable y potencial de crecimiento. Por último se debe aprovechar las fluctuaciones del mercado como posibilidad de ingreso al mercado, dado que de llegar a estabilizarse se dificulta tal posibilidad.

- *Factores de competitividad*

Una de las definiciones más aceptadas de competitividad está basada en la productividad. La productividad es el valor que tiene una unidad de salida producida, por la entrada de una unidad de capital o mano de obra a un proceso⁹.

El valor de una unidad de salida se puede medir en términos cuantitativos y cualitativos. La medida cuantitativa más aceptada es el precio y la cualitativa es la calidad. Por éste motivo se dice que las empresas compiten por calidad y precio, y entre mejores resultados presenten en los dos factores serán más competitivas en el mercado.

Factor Calidad

La palabra calidad tiene varios significados, y es importante entenderlos para aprovechar a la calidad como elemento competitivo.

La primera definición de calidad se refiere al comportamiento de ciertas características con las que cuenta el producto cuando es utilizado o consumido por el cliente. Tales características compiten unas con otras en el mercado. Los clientes comparan comportamientos entre la competencia. Después sus comparaciones se transforman en un factor

⁹ Michael Porter; **The Competitive Advantage of Nations**; Harvard Business Review; 1.990



de decisión sobre qué producto comprar. Debido a la competencia en el mercado, el ser igual o superior en calidad entre los productos competidores es un objetivo prioritario para el buen desempeño en el mercado, especialmente si existe una gran diversidad de opciones, como sucede con el caso de las mermeladas.

La segunda definición se resume en: ausencia de deficiencias. En conjunto las deficiencias son las formas de insatisfacción con el producto en alguna o varias de sus características, que repercuten sobre las ventas futuras del mismo y a la vez generan costes por mala calidad. El objetivo de ésta estrategia en el largo plazo es llegar a la perfección total del producto¹⁰.

Al estudiar las definiciones se observa la importancia en la administración y desarrollo de ciertas características en un producto con el fin de ser exitoso en el mercado. Existen documentos que especifican las características sobre las que se debe trabajar en el producto con el fin de lograr un buen nivel de calidad. El principal organismo en el país que trabaja y realiza éste tipo de investigación es ICONTEC - www.icontec.org.co.

ICONTEC¹¹ es una entidad privada, sin ánimo de lucro, dedicada a las actividades de Normalización, Certificación y Formación en los diferentes sectores de la economía empresarial. Su misión es brindar soporte al productor trabajando por la transformación de las empresas a nivel nacional, con el fin de consolidar su competitividad e introducir mejoras en la calidad general.

Para el caso de las mermeladas se recomienda consultar la siguiente referencia:

ICONTEC – Colombia

Título: **Frutas Procesadas, Mermeladas y Jaleas de Frutas**

Número: **NTC 285**

Sector: Tecnología Alimentaria

El anterior documento se debe estudiar teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la hoja de "Análisis de Necesidades contra Producto". Se debe reforzar los aspectos que tengan en común con el fin de lograr un producto de comportamiento estable y carente de deficiencias, que a la vez satisfaga las necesidades del cliente. Esto

¹⁰ Juran; **Planificación para la Calidad**; Diseño de Producto y Proceso-Uniandes; 1994

¹¹ ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

generará resultados positivos para el desarrollo y consumo sostenido del producto en el mercado.

Hay aspectos de la calidad que no se encuentran definidos en lugar alguno. Son fruto de la inventiva, innovación y capacidad de cambio que exista en torno a un producto. El conjunto de las anteriores deben ser aprovechadas como herramientas de diferenciación en el mercado frente a otros productos competidores, lo que se puede traducir en resultados comerciales contundentes.

Factor Precio

Los mercados brindan la posibilidad de realizar transacciones entre los compradores y los vendedores, de un bien o servicio a un determinado precio. Este es un factor crítico en la decisión de un cliente al escoger un producto. A continuación se presenta dos situaciones relacionadas con su manejo:

- A niveles de calidad y capacidad de satisfacción de necesidades iguales entre dos productos, el cliente escogerá el que tenga un menor precio.
- A precios iguales entre dos productos, el cliente escogerá el que presente una mayor calidad y le permita satisfacer sus necesidades.

Los factores calidad y precio están íntimamente ligados. Es importante que basado en el precio el productor defina la estrategia que desea implementar y con ella desarrolle su política de calidad. También se debe conocer a fondo el mercado pues puede que en él sólo exista la opción de ejercer una de las anteriores.

Para el caso de la primera estrategia el productor debe concentrarse en homogenizar la calidad de su producto frente a sus competidores y enfocarse en reducir los precios constantemente, con tendencia a minimizar costos de producción. Se compite por conseguir el menor precio. Esta estrategia es la adecuada para producción en masa.

Para el caso de la segunda estrategia el productor debe concentrarse en homogenizar su precio en relación con el de sus competidores y enfocarse en mejorar y resaltar la calidad de sus productos constantemente, con tendencia a la innovación e implementación de los cambios necesarios. Esta estrategia es adecuada para la producción a pequeña escala. Se compite por calidad. Se pueden alcanzar niveles de



calidad que justifiquen precios más elevados, pero se debe resaltar que los cambios introducidos deben poder ser apreciados fácilmente por el consumidor.

Para establecer el precio del producto se debe consultar la sección del estudio bajo el título: Competidores y sus características

Ventajas y desventajas competitivas

Colombia cuenta con el 10.1% de la totalidad del área de la región amazónica. Para el país representa el 36% de su territorio. Tiene una extensión de 403.350 Km² con una población de 603.000 habitantes¹².

La amazonía cuenta con recursos genéticos de gran importancia, comprendido en parte por una alta biodiversidad, que se acerca a las 50.000 especies en plantas. Varias de las anteriores han tenido desarrollos comerciales exitosos, como es el caso de alrededor de 100 especies de plantas, que fueron domesticadas durante la era precolombina, muchas de las cuales son hoy cultivadas en otras partes del mundo. Ejemplos como la piña, plátano, maracuya, cacao, caucho, papaya y las más recientes frutas como el arazá, camu, copoazú, inchi, chontaduro y guaraná representan un gran potencial de explotación para el país¹³.

El desarrollo competitivo de la fruticultura en Colombia y la posibilidad de ampliar sus actuales mercados están en relación directa con la capacidad del país de innovación en las variedades y alternativas ofrecidas a los consumidores¹⁴. La cuenca amazónica representa en éste sentido oportunidades importantes y deben ser aprovechadas por medio de un uso productivo.

El país se encuentra favorecido en términos de recursos genéticos para aprovechar. De desarrollar las oportunidades puede introducir a los mercados tanto nacionales como internacionales nuevas alternativas de consumo con resultados comercialmente exitosos.

La cuenca amazónica, a la vez de representar ventajas competitivas para el país, está sujeta a condiciones que restringen su desarrollo competitivo.

¹² Ruiz, Jaime; **Modelo de Agroindustria para la amazonía colombiana**; PFA/ADA; 1998

¹³ **Ibidem**; 1998

¹⁴ CCI; **Frutas Procesadas**; Octubre-Diciembre 2000



Es una región desfavorecida en términos económicos, con atrasos en infraestructura y aislada geográficamente de las estructuras económicas del país. Como limitantes específicas se identifica¹⁵:

- Inadecuada infraestructura de carreteras en la región
- Sistema energético deficiente en algunas zonas
- Comunicaciones telefónicas en vías de desarrollo
- Altos costos en el transporte fluvial
- Redes de frío mínimas
- La baja rentabilidad de los excedentes comercializables de las diferentes actividades, incrementa los costos de producción.

En balance se cuenta con oportunidades comerciales para introducir a los mercados, que pueden beneficiar el desarrollo de regiones, pero en unas condiciones que refleja su estado marginado, dificultando las posibilidades de llegar a realizarlo exitosamente.

Para lograr el desarrollo de la industria de las mermeladas a base de frutos amazónicos es importante tener en cuenta las condiciones en que se debe desarrollar la industria, especialmente en el momento de definir su estrategia para ingresar y competir en los mercados.

Con el fin de estudiar y analizar la posición competitiva de la empresa en la industria se recomienda desarrollar la metodología DOFA (Ver ANEXO 1).

• Cadenas de distribución

Una cadena de distribución es un conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de hacer un producto o servicio disponible para el consumo. Su objetivo es facilitar la satisfacción de las necesidades de los consumidores finales en el mercado¹⁶.

Para que un producto se comercialice exitosamente, debe hacerlo por medio de cadenas de distribución. Es importante para el desarrollo de una empresa tener acceso a los consumidores que conforman la demanda. Estos permiten, además de generar ingresos, evaluar el producto y responder a las necesidades del mercado de manera directa. Adicionalmente fomenta el desarrollo de las capacidades productivas para que presenten estabilidad y niveles de calidad sostenidos,

¹⁵ **Ibidem**; 1998

¹⁶ Coughlan; Anne; **Marketing Channels**; Prenhall; 2.001



requisitos indispensables para tener un buen desempeño en cualquier mercado.

Para el tipo de producto en consideración, las cadenas de distribución se concentran en las tiendas naturistas y los supermercados. A continuación se presentan algunas de las limitantes que se pueden identificar en cada una.

Las tiendas naturistas no se pueden considerar como cadenas de distribución consolidadas, pues su carácter es atomizado y además comercializan volúmenes de mercancía muy reducidos, limitando las posibilidades de desarrollo empresarial.

Los supermercados, en contraste con las anteriores, se encuentran consolidadas como cadenas de distribución, comercializando volúmenes de gran tamaño bajo normas de cumplimiento bastante estrictas. Lo anterior dificulta su acceso por parte de las empresas en desarrollo.

Si se analiza la estructura de las dos cadenas de distribución, la que representa oportunidades de mayor interés en términos de desarrollo empresarial es la de los supermercados.

Se recomienda, teniendo en cuenta los anteriores comentarios, contactar directamente a los almacenes que conformen las cadenas de distribución, para que se evalúe dónde puede tener el producto un mejor desempeño. Para tal fin se incluye la información de contacto (Ver ANEXO 2).

- **Competidores y sus características**

Un competidor puede ser entendido como las alternativas que frente a un producto existen en el mercado, satisfaciendo necesidades similares, a precios y niveles de calidad comparativamente competitivos.

En las tiendas naturistas visitadas se estableció mediante observación directa las siguientes características:



Características en Mermeladas: Supermercados				
Marca	País de Origen	Precio (pes)	Peso (gr.)	Pesos/gramo
<i>Hero</i>	Suiza	9947	340	29,3
Promoción: Sabores elaborados				
<i>Favorit</i>	Suiza	8450	350	24,1
Promoción: Mermelada de Frutas				
<i>La Conserve</i>	Italia	7600	450	16,9
Promoción: Mermelada tipo Modena				
<i>Duperly's</i>	Colombia	3830	250	15,3
Promoción: Mermelada de Frutas				
<i>Deleyte</i>	Colombia	1980	310	6,4
Promoción: Mermelada de Frutas				
<i>Santa Helena</i>	Colombia	3530	265	13,3
Promoción: Mermelada de Frutas				
<i>Fruco</i>	Colombia	3010	320	9,4
Promoción: Mermelada de Frutas				
<i>California</i>	Colombia	1979	300	6,6
Promoción: Mermelada de Frutas				
<i>Constancia</i>	Colombia	2200	300	7,3
Promoción: Mermelada de Frutas				
<i>Comapan</i>	Colombia	2080	350	5,9
Promoción: Mermelada de Frutas				

En los supermercados existe un espacio claramente demarcado para la venta de mermeladas, como parte de la sección de conservas. Los productos tienen diferentes grados de exposición y los precios varían altamente entre supermercados. La certificación, en éste caso, tampoco es de gran importancia.

Las mermeladas importadas tienen en general una mejor presentación que la nacionales, además de mayores precios. Algunas marcas importadas ofrecen sabores que no se encuentran en el mercado nacional.

En el mercado el peso promedio en gramos de los productos es de 325 gramos, con un precio promedio de 4350 pesos, por lo que se puede establecer un precio promedio por gramo de 13,5 pesos.

Para ambas cadenas parece no ser importante el estar certificado, pues ninguno de los productos lo resalta como factor competitivo. Sin embargo se puede establecer que algunos buscan cumplir con un fin específico ya sea por medio de su contenido nutricional (dietético) o su sabor (exótico o diferente). La mayoría simplemente se promocionan como mermelada de frutas.

La principal diferencia entre los supermercados y las tiendas naturistas reside en que los productos en la última resaltan cumplir un fin específico basado en la naturaleza de sus contenidos, mientras que la mayoría de las que se encuentran en los supermercados sólo buscan competir como productos regulares.

En las tiendas naturistas se recomienda resaltar el tipo de fruta (amazónica) utilizada en la elaboración del producto, además de otros aspectos nutricionales que puedan ser de interés del consumidor. La presentación es importante, pero su prioridad debe ser informar ampliamente la naturaleza de los contenidos.

En los supermercados se deben tener los anteriores aspectos en cuenta, y se debe hacer énfasis en elaborar una presentación estéticamente agradable. Además el empaque debe ser práctico dado que se estableció en la investigación que muchos de los consumidores les dan usos secundarios.

Comentarios finales:

El informe fue desarrollado de forma tal que incluyera elementos teóricos corporativos, ejercicios para el desarrollo y estudio del producto y la empresa y además información coyuntural que facilitara la introducción del producto al mercado de las mermeladas.

Cualquier pregunta, comentario o apoyo favor contactar a Felipe Ortiz a: fortiz@humboldt.org.co.

Se recomienda consultar la página de Biocomercio Sostenible: www.humboldt.org.co/biocomercio

DOFA: Herramienta para el análisis competitivo

ANEXO 1

Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes. La Matriz DOFA¹⁷ es de aparición reciente y sirve para analizar diversas situaciones como es el caso de la posición competitiva de una compañía, e incluso del desarrollo de una nación. La Matriz DOFA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las organizaciones. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La Matriz DOFA surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones; D significa "debilidades, O "oportunidades", F "fortalezas" y A "amenazas".

A continuación se presentan los elementos necesarios para elaborar un análisis de una situación con base en la Matriz DOFA. A continuación se resaltan los componentes conceptuales de cada uno y posteriormente se harán prácticos en el desarrollo metodológico.

Cuatro estrategias alternativas

En la figura 1 se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz DOFA. Estas estrategias se basan en el análisis de condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

¹⁷ Koontz, Harold; **Administración una perspectiva global**; McGraw Hill; 1.998



Factores internos Factores externos	Fortalezas internas (F): Por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (D): Por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro "fortalezas"
Oportunidades externas (O) (considérense también los riesgos): Por ejemplo, condiciones económicas presentes, futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	Estrategia FO : maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades	Estrategia DO : mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
Amenazas externas (A): Por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro "oportunidades"	Estrategia FA : maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Estrategia DA : mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento. Liquidación o sociedad de participación

Figura 1 – Matriz DOFA para la formulación de estrategias

1. La estrategia **DA** (ver Figura 1) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia "mini-mini". Puede implicar para una compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento empresarial o incluso la liquidación, por ejemplo. Bajo éste escenario se asumen una posición *evasiva*.
2. La estrategia **DO** pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen. Bajo éste escenario se asume una posición de *exploración*.
3. La estrategia **FA** se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor. Bajo éste escenario se asume una posición de *confrontación*.

4. La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia **FO**). Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a esta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades. Bajo éste escenario se asume una posición de *explotación*.

Factores internos	Fortalezas internas (F):	Debilidades internas (D):
Factores externos		
Oportunidades (O):	Estrategia FO: Se debe explotar la combinación de Fortalezas y oportunidades para el desarrollo organizacional.	Estrategia DO: Se deben <i>explorar</i> las oportunidades que permitan sobrellevar las debilidades a las que se enfrenta la organización
Amenazas externas (A):	Estrategia FA: Se deben aprovechar las fortalezas para <i>confrontar</i> las amenazas	Estrategia DA: Se deben evadir los confrontamientos preliminarmente, explorando cómo superar la situación.

Diagrama de acción bajo escenario

Dimensión temporal y Matriz DOFA

Hasta aquí, los factores expuestos de la Matriz DOFA atañen al análisis de un punto temporal en particular. Pero las condiciones externas e internas son dinámicas: algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. A causa de éste dinamismo, los diseñadores de estrategias deben elaborar varias matrices DOFA correspondientes a distintos puntos temporales, como se muestra en la Figura 2. Así podría comenzarse por un análisis DOFA del pasado, proseguir con un análisis del presente y, quizá lo más importante, centrar finalmente la atención en distintos períodos (T1, T2, etc.) del futuro.

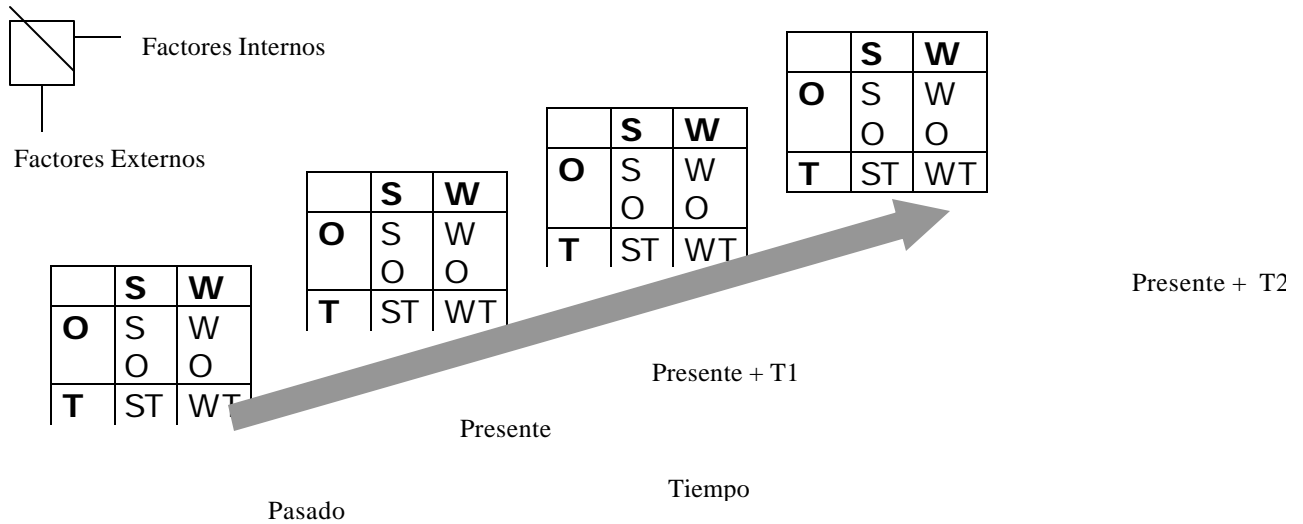


Figura 2 – Dinámica del análisis DOFA

Metodología DOFA

PRIMER PASO: Para desarrollar un análisis DOFA debe partir respondiendo a las siguientes preguntas. Puede complementarlas con otras que en su opinión sean relevantes:

- **Fortalezas (Internas):**

- Cuales son las ventajas que tiene la organización frente a otras?
- Que hace bien la organización?

Recomendaciones: Considere lo anterior desde su punto de vista y también desde el de la gente que se involucra la organización. Evite ser modesto en sus respuestas y sustitúyalo con realismo. Si tiene problemas haciendo lo anterior escriba una lista de características y clasifíquelas según el grado de fortaleza.

- **Debilidades (Internas):**

- Que podría mejorarse en la organización que beneficie su desempeño?
- Que se hace en la organización de manera incorrecta?
- Que situaciones podrían evitarse?

Recomendaciones: De nuevo esto se debe considerar desde un punto de vista externo e interno – se debe complementar con la opinión de otros, con el fin de establecer debilidades que no sean evidentes para usted. También debe comparar el desempeño de sus



competidores y las implicaciones que tienen las debilidades en el posicionamiento. Es importante enfrentar realidades difíciles lo antes posible, para evitar resultados en el futuro más indeseables aún.

- **Oportunidades (Externas):**

- Dónde se le presentan buenas oportunidades de desarrollo y desempeño a la organización?
- Qué tendencias pueden ser del interés de la organización?

Recomendaciones: Las oportunidades útiles para la organización pueden provenir de:

- i) Cambios tecnológicos y mercados tanto en gran como pequeña escala.
- ii) Cambios en las políticas gubernamentales que estén relacionadas con su campo de acción
- iii) Cambios en patrones sociales, perfiles de la población. En estilos de vida, entre otros.
- iv) Eventos locales.

Se recomienda una alta permeabilidad organizacional con la coyuntura sectorial pasada, presente y futura. Se debe complementar lo anterior con análisis de los antecedentes y herramientas de predicción complementarias.

- **Amenazas (Externas):**

- Qué obstáculos impiden el buen desempeño y desarrollo organizacional?
- Qué hace la competencia que comprometa la posición de la organización?
- Están cambiando las especificaciones de su trabajo, productos o servicios?
- Los cambios tecnológicos están comprometiendo la posición de la organización?
- Tiene problemas financieros o de flujo de caja?

Recomendaciones: Las recomendaciones para el caso de las Amenazas son iguales a las de las oportunidades. La interpretación de los cambios en éste caso no se interpretan como oportunidades, sino en situaciones que ponen en peligro la posición de la organización.

En el desarrollo de la Matriz DOFA las amenazas son de suma importancia dado que en muchos casos las compañías proceden a la



planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

SEGUNDO PASO: Proceda a listar las respuestas en un formato como el siguiente:

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1)	1)
2)	2)
3)	3)
4)	4)

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1)	1)
2)	2)
3)	3)
4)	4)

TERCER PASO: Con base en los resultados anteriores proceda a clasificar cada uno de los factores identificados en el siguiente formato, teniendo en cuenta las definiciones enunciadas en la presentación (ver Figura 1):

Factores internos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Factores externos	Estrategia FO	Estrategia DO
Oportunidades externas (O)	Estrategia FA	Estrategia DA
Amenazas externas (A)		

CUARTO PASO: Tome los resultados anteriores y basado en el *Diagrama de acción bajo escenario*, elabore las estrategias de planificación para el desarrollo organizacional.

Factores Internos Factores externos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Oportunidades externas (O)	EXPLOTAR	EXPLORAR
Amenazas externas (A)	CONFRONTAR	EVADIR

QUINTO PASO: Repita el ejercicio anterior en varios puntos de tiempo (T0, T1, T2, etc). Establezca la Dimensión Temporal para las matrices DOFA elaboradas y realice un diagnóstico teniendo en cuenta:

- Evolución y dinamismo de las Oportunidades y Amenazas identificadas a lo largo del tiempo.
- Capacidad de sobrellevar los obstáculos internos que identificados en la organización.
- Capacidad de aprovechar las condiciones favorables identificadas en la organización.
- Resultados de las propuestas desarrolladas basado en las matrices DOFA anteriores, contrastando con el diagnóstico de la matriz en el presente.
- Modificación o elaboración de nuevas propuestas para el desarrollo y mejora del desempeño organizacional.

SEXTO PASO: Elaboración de informe presentando observaciones, planes y estrategias. Se deben asignar responsabilidades, personas responsables y horizontes de tiempo de implementación. Tanto el informe como su desarrollo se deben archivar para futura referencia.



Tiendas Naturistas

ANEXO 2

- **Almacén Naturista Luedly**

Dirección: Calle 54S No.16-69

Teléfono: 2057010

- **Almacén Naturista Nirvana**

Dirección: Transversal 43 No.137^a - 14

Teléfono: 6159282

- **Almacén Natuvibrante**

Dirección: Carrera 78 No.64^a -42S

Teléfono: 7808797

- **Almacén Nutritienda**

Dirección: Calle 57 No. 16-18

Teléfono: 2116468

- **Arco Iris**

Dirección: Calle 70D Bis No. 107-85

Teléfono: 2281018 / 4351099

Fax: 5484309

- **B&N**

Dirección: Carrera 23 No.63^a - 61

Teléfono: 2101245 / 2101246

Fax: 3472586

- **Centro de Distribución Nsp Teusaquillo**

Dirección: Calle 40^a No. 13 –43 Ofc. 202

Teléfono: 2882419



- **Centro Naturista Éxito Vibrante**

Dirección: Carrera 12 No. 12^a - 31 Bosa

Teléfono: 7791082

- **Centro Naturista Fruto Verde**

Dirección: Diagonal 46S No. 50-50 P-2

Teléfono: 7280320

- **Centro Naturista José Celestino Mutis**

Dirección: Calle 66 No. 29 - 43

Teléfono: 2500889

- **Centro Naturista La Orquídea**

Dirección: Calle 68 No. 78 – 09 Bosa

Teléfono: 7750017

- **Centro Naturista Patio Bonito**

Dirección: Calle 22S No. 97^a - 22

Teléfono: 2939409

- **Centro Naturista Reiki**

Dirección: Calle 51 No. 14 - 67

Teléfono: 2350273

- **Centro Naturista Salud Integral**

Dirección: Calle 129 No. 37 – 10 / Carrera 41^a No. 128B – 38 Prado Veraniego

Teléfono: 6250498

- **Colombia Verde**

Dirección: Calle 43 No. 15 –55 L-5

Teléfono: 2875914



- **Dieta y Fruta**

Dirección: Carrera 23 No.53ª - 43 Ap 101

Teléfono: 2171327

- **Distribuidor Palacio Botánico**

Dirección: Carrera 24 No. 67 – 24 Brr. 7 de Agosto

Teléfono: 2178025

Fax: 2178007

- **Ecomercados Integrales**

Dirección: Carrera 20D No. 64 – 68S

Teléfono: 7155287

- **En Forma Tienda Dietética**

Dirección: Carrera 11 No. 90 -23

Teléfono: 2186426

- **Instituto Naturista Integral**

Dirección: Calle 47 No. 13 – 96 Ap 202

Teléfono: 2458383

- **La Casa Naturista**

Dirección: Calle 2ª No. 14 - 15

Teléfono: 3331545

- **La Era Azul**

Dirección: Diagonal 45S No. 50 - 38

Teléfono: 2387412

- **La Ortiga Tienda Naturista**

Dirección: Carrera 41ª No. 128 - 38

Teléfono: 6143305



- **La Tienda Dietética**

Dirección: Carrera 11 No. 90 – 23 L – A08

Teléfono: 2187224

- **Orion – Comercializadora Naturista**

Dirección: Carrera 20 No. 53 - 73

Teléfono: 9800 119595

Fax: 2174749

- **Distribución de Productos Naturales El Trigal**

Dirección: Transversal 18B No. 47 – 38S

Teléfono: 2793352

- **Sol Vibrante Tienda Naturista**

Dirección: Carrera 8 No. 16 - 57

Teléfono: 2862026

- **Supermercado Naturista**

Dirección: Calle 119 No. 16 - 18

Teléfono: 2157214

- **Tienda Naturista**

Dirección: Carrera 24 No. 67 – 22 L-118

Teléfono: 2178452

- **Tienda Naturista Ara**

Dirección: Calle 51S No. 8ª - 10 L-138

Teléfono: 7604318

- **Tienda Naturista Cuerpo y Vida**

Dirección: Carrera 41 57B - 19

Teléfono: 2218818



- **Tienda Naturista El Cidrón**
Dirección: Carrera 9 No. 9 –85 Font
Teléfono: 2671016

- **Tienda Naturista El Herbario**
Dirección: Calle 140 No. 23 – 61
Teléfono: 2594776

- **Tienda Naturista El Trikaya**
Dirección: Calle 49 No. 16 – 76 L 101
Teléfono: 2889606

- **Tienda Naturista energía Natural**
Dirección: Calle 24 No. 6 – 59 L 211
Teléfono: 2832416

- **Tienda Naturista Hernández**
Dirección: Carrera 16B No. 52 – 67S
Teléfono: 2795553

- **Tienda Naturista La Gran Vida**
Dirección: Transversal 75ª No. 84 – 28 L 2
Teléfono: 2248748

- **Tienda Naturista La Palma**
Dirección: Calle 136C No. 117 - 12
Teléfono: 5350235

- **Tienda Naturista Las Margaritas**
Dirección: Transversal 92ª No. 79 - 28
Teléfono: 2277080

- **Tienda Naturista Los Arrayanes**



Dirección: Carrera 69^a No. 71 - 54

Teléfono: 2519803

- ***Tienda Naturista Más Saludable***

Dirección: Carrera 64 No. 75 – 38 P 1

Teléfono: 3117104

- ***Tienda Naturista Naturalia***

Dirección: Carrera 33 No. 99 - 30

Teléfono: 6104482

- ***Tienda Naturista Omega III***

Dirección: Carrera 100 No. 29 - 27

Teléfono: 4042287

- ***Tienda Naturista Ortiga y Miel***

Dirección: Diagonal 22B No. 39 - 51

Teléfono: 2446693

- ***Tienda Naturista Salud y Alegría***

Dirección: Carrera 91 No. 141 – 04 Int 2

Teléfono: 6854119

- ***Tienda Naturista Salud y Energía***

Dirección: Avenida 15 No. 119^a - 17 L - 2005

Teléfono: 2154335

- ***Tienda Naturista Sendero del Ser***

Dirección: Avenida Suba 105 - 64

Teléfono: 5332095

- ***Tienda Naturista Tammos***

Dirección: Avenida 1^a de Mayo No. 24C – 36S



Teléfono: 3667904

- **Tienda Naturista Tian-Bao**

Dirección: Calle 16 No. 8 –73 L 1-45

Teléfono: 2826621

- **Tienda Naturista y Homeopática Punto Verde**

Dirección: Calle 54 No. 25 – 81 L 10-43

Teléfono: 2175645

- **Tienda Naturista y Vegetariana de Salud**

Dirección: Calle 51 No. 13 - 41

Teléfono: 2553061

- **Tienda Vegetariana el Nogal**

Dirección: Calle 140 No. 91 – 19 L 3-108

Teléfono: 6859160

- **Villa Real Nutrialimentos**

Dirección: Calle 148 No. 103 – 30

Teléfono: 6856287

Supermercados

- **Cafam**

Dirección: Transversal 48 No. 94 – 97 B5 P5 (Mercadeo)

Teléfono: 6176400

Extensiones: 2605 (conmutador) 2669 (compras)
 2647 (mercadeo) 2644 (compras)

- **Carulla**

Dirección: Carrera 68D No. 21 – 35

Teléfono: 4178590

- **Carrefour Colombia**

Dirección: Avenida (Calle) 81 No. 68-50

Teléfono: 6405000



- **Colsubsidio**

Dirección: Calle 26 No. 25-50

Teléfono: 3431899

- **Exito**

Dirección: Carrera 59 A No. 79-30

Teléfono: 6605200

Fax: 2505102

- **Febor**

Dirección: Calle 63^a No. 16 – 43

Teléfono: 3125711 (conmutador) 3482909 (mercadeo)

- **Olímpica**

Dirección: Transversal 64^a No. 26-50 Sur

Teléfono: 7246100

Fax: 7246318

- **Pomona**

Dirección: Avenida 68 No. 9-77

Teléfono: 4203388

Fax: 2906436

- **Mercados Romi**

Dirección: Avenida 9 No. 139 – 76

Teléfono: 2742986

- **Superley**

Dirección: Carrera 15 No. 123 – 30

Teléfono: 6190999