

Modelo comercial para una empresa distribuidora de dulces y productos de rancho en el centro de la ciudad de Medellín

Caso: Importaciones Arbentur S.A.S

Autores:

Juan Camilo Arango Duque

Maria Camila Betancur Vargas

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniería administrativa**

Director

Juan David Betancur Vargas

Administrador de negocios universidad EAFIT

Gerente comercial Importaciones Arbentur S.A.S



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERIA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2015**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la compañía Importaciones Arbentur y a nuestro director Juan David Betancur por abrirnos las puertas y brindarnos el apoyo necesario para el desarrollo de este trabajo. Agradezco a todos los docentes que nos dieron un espacio de su tiempo para asesorarnos y orientarnos. Finalmente, agradezco a mi compañero de trabajo de grado, por su paciencia, compromiso y disposición.

Maria Camila Betancur Vargas

Le agradezco a Dios por darme la oportunidad de estar en el lugar que me encuentro, a mis padres y a mi hermana por el apoyo incondicional que siempre me han dado y el soporte que tuve para estudiar la carrera que escogí. A todas las personas que de alguna manera influenciaron positivamente y nos brindaron su ayuda para que el desarrollo de este trabajo fuera posible. Finalmente, le agradezco a mí compañera de trabajo de grado por todo el tiempo dedicado y la buena actitud que siempre tuvo durante el desarrollo de éste.

Juan Camilo Arango Duque

CONTENIDO

pág.

Introducción	10
1. PRELIMINARES	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Objetivos del proyecto.....	12
1.2.1 Objetivo General.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Marco de referencia	12
2. METODOLOGIA	27
3. MODELO COMERCIAL IMPORTACIONES ARBENTUR S.A.S	30
3.1 ESTUDIO INTERNO DE LA COMPAÑIA IMPORTACIONES ARBENTUR S.A.S	30
3.1.1 DEFINICION DE LA CADENA DE VALOR	30
3.1.2 IMPORTACIONES ARBENTUR SEGÚN LOS EMPLEADOS DE LA	
EMPRESA	36
3.1.3 MATRIZ DOFA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	36
3.2 ESTUDIO EXTERNO DEL MERCADO	39
3.2.1 ANALISIS GENERAL	39
3.2.2 ANALISIS COMPETITIVO	39
3.2.3 INVESTIGACION DE MERCADO CLIENTES ACTUALES, POTENCIALES Y	
CONSUMIDOR FINAL.....	56
3.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PARA CONFIGURAR EL	
MODELO COMERCIAL DE LA EMPRESA IMPORTACIONES ARBENTUR S.A.S ...	74
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	93
5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	95
6. Bibliografía.....	¡Error! Marcador no definido.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo business to business VS. business to consumer.....	13
Tabla 2: Elementos a considerar dentro de los factores del análisis PEST	19
Tabla 3: Clasificación de los factores PEST y su relación con Arbentur S.A.S	46
Tabla 4. Cruce fortalezas y oportunidades	51
Tabla 5. Cruce oportunidades y debilidades.....	53
Tabla 6. Cruce fortalezas y amenazas	54
Tabla 7. Cruce amenazas y debilidades.....	55
Tabla 8: Resumen Modelo Comercial Importaciones Arbentur S.A.S	88

LISTA DE FIGURAS

Figuras 1: Configuración de un modelo comercial.....	22
Figuras 2: Sistema comercial en empresas familiares	25
Figuras 3: Cadena de valor Importaciones Arbentur S.A.S.....	30
Figuras 4: Organigrama Importaciones Arbentur S.A.S	34

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1: Nivel de importancia de las variables para el relacionamiento con un proveedor	61
Grafico 2: Variables más importantes para tener en cuenta en el relacionamiento con un proveedor.....	62
Grafico 3: Incentivos por parte de los proveedores	63
Grafico 4: Principales compradores	64
Grafico 5: Productos más vendidos	65
Grafico 6: Medios por los cuales el consumidor se entera sobre snacks y bebidas no alcohólicas	68
Grafico 7: Lugares de compra de snacks y bebidas no alcohólicas	69
Grafico 8: Percepción de la efectividad de los diferentes medios para hacer publicidad de snacks y bebidas no alcohólicas	70
Grafico 9: Información que el consumidor desea conocer de snacks o bebidas no alcohólicas	71
Grafico 10: Percepción de mayor calidad en bebidas no alcohólicas y snacks importados	72
Grafico 11: Disposición al pago de mayor valor por un snack o bebida no alcohólica importado.....	72
Grafico 12: Satisfacción con la oferta de snacks y bebidas no alcohólicas existentes en el mercado.....	73

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Portafolio de productos importaciones Arbentur S.A.S

ANEXO 2: Ley San Andrés 915

ANEXO 3: Guía para entrevista con gerentes

ANEXO 4: Entrevista con gerentes

ANEXO 5: Guía para entrevista con empleados

ANEXO 6: Entrevista con empleados

ANEXO 7: Guía para visitas a clientes actuales

ANEXO 8: Visitas a clientes actuales

ANEXO 9: Observación clientes actuales

ANEXO 10: Formulario de encuesta a clientes actuales y potenciales de Arbentur S.A.S

ANEXO 11: Resultado en encuesta a clientes actuales y potenciales de Arbentur S.A.S

ANEXO 12: Formulario de encuesta a consumidores finales

ANEXO 13: Resultado de encuesta a consumidores finales

RESUMEN

La empresa Importaciones Ardentur S.A.S es una empresa familiar creada en el año 2011 en la ciudad de Medellín. Esta compañía se dedica a la importación de dulces, bebidas no alcohólicas y productos de rancho para su posterior distribución a mayoristas en el área metropolitana de Antioquia, Envigado y algunas ciudades intermedias del país. Esta compañía es una pequeña empresa y no cuenta con una estructuración clara en muchos de sus procesos. Principalmente en el área comercial se hace necesaria la estructuración de estrategias que permitan enfrentarse a un mercado muy saturado, que es fuertemente golpeado por el contrabando y en donde el factor determinante para efectuar una compra es el precio.

Bajo este planteamiento, los autores del presente trabajo de grado, por medio de un estudio del ambiente general, competitivo e interno de la compañía y una investigación del mercado donde este opera utilizando diferentes técnicas de investigación, plantean un modelo comercial con propuestas de acción para la empresa, claramente estructuradas, que les permita enfrentarse de una manera más eficaz al mercado y que generen mayor valor para sus clientes. Este modelo va en sintonía con las características encontradas y con las capacidades y procesos de la compañía para que realmente pueda ser viable y aplicado por ésta.

Palabras clave: Modelo comercial, investigación de mercados, importadores en Colombia, estrategias comerciales.

ABSTRACT

The company Importaciones Ardentur S.A.S is a family business founded in 2011 in the city of Medellin. This company is dedicated to the import of sweets, soft drinks and farm products for distribution to wholesalers in the metropolitan area of Antioquia, Envigado and some intermediate cities. This company is a small business and it does not have a clear structure in many of its processes. Mainly in the commercial structuring of strategies to face a very saturated market, which is heavily hit by smuggling and where the determinant factor is the price to make the purchase.

Under this approach, the authors of this grade paper, through a study of the general competition and internal environment of the company and an investigation of the market, where it operates using different techniques research pose a business model with proposals for action for the company clearly structured, enabling them to cope in a more effective way the market and generating a greater value for their customers. This model is in tune with the features found and with the skills and processes of the company so that it can really be viable and applied by it.

Key Words: Business model, market research, importers in Colombia, business strategies.

INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo de este trabajo de grado se da un acercamiento a la compañía Importaciones Ardentur S.A.S. La cuál es una empresa que lleva poco tiempo operando en el mercado colombiano y que ha desarrollado muy bien el papel importando productos de confitería, rancho y bebidas no alcohólicas para distribuir en el Valle de Aburrá. A pesar de su buen desempeño, la compañía no se ha preocupado por estructurar estrategias de tipo comercial y de mercadeo para el desarrollo de sus actividades y el mercado en el que opera requiere mucho dinamismo a la hora de ofrecer los productos por la saturación que existe y la competencia ilegal a causa del contrabando.

Se plantean los objetivos que busca desarrollar este trabajo y el marco de referencia que los soporta.

En el segundo capítulo de este documento se plantea la metodología que se va a utilizar para poder desarrollar los objetivos planteados de la mejor manera.

En el tercer capítulo se desarrollan los puntos principales que permiten estructurar el modelo comercial de la empresa importaciones Ardentur

En el primer subcapítulo se realiza un análisis interno de la empresa para entender cómo se dan los procesos dentro de ésta y cuál es la cadena de valor de sus productos, cuál es la perspectiva que tienen los empleados sobre el negocio y algunas fortalezas y debilidades encontradas en la empresa a partir de investigaciones y del análisis de los puntos anteriores.

En el segundo subcapítulo se realiza un análisis externo, el cual se inicia con un análisis competitivo de la empresa en el cuál se evalúan: los competidores y la relación que se tiene con estos con respecto a los productos, demanda y precios, los proveedores y su ubicación y relación comercial frente a volúmenes de compra, nuevos competidores que puedan entrar, productos sustitutos a los que comercializa la empresa y la rivalidad entre los competidores que hay actualmente en el mercado.

En la segunda parte de este subcapítulo se realiza un estudio del ambiente general de la empresa en el que se evalúan factores externos que afectan el proceso comercial de la misma, para dicho análisis se tienen en cuenta factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Gracias a los factores anteriores se determina una matriz de oportunidades y amenazas para la compañía. Finalmente, se reúnen las oportunidades y amenazas encontradas en este subcapítulo y las fortalezas y debilidades encontradas en el capítulo 3.1 para realizar un cruce estratégico para la compañía.

Para finalizar el subcapítulo 3.2, se realiza un estudio del mercado en el que opera la empresa y para lograr esto, se utilizan diferentes métodos de investigación como entrevistas a clientes actuales de la empresa, observación directa y cubierta de clientes

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

para poder tener una perspectiva propia del ambiente en el que se trabaja y encuestas a clientes actuales y potenciales para entender los puntos importantes que tienen en cuenta cuándo seleccionan un proveedor; luego se procede a elaborar una caracterización de los clientes de este nicho y así poder entender cuáles son sus necesidades.

En este capítulo también se realiza la caracterización del consumidor final de algunos de los productos de la empresa y esta caracterización se logra a partir de una encuesta realizada a una muestra de estos clientes.

Por último, en el tercer subcapítulo, se realiza un diseño de estrategias y actividades que permitan configurar el modelo comercial de la empresa Importaciones Ardentur, en el cuál se tienen en cuenta los factores externos, internos y las caracterizaciones realizadas para utilizar las mejores herramientas para poder llevar satisfactoriamente los productos a sus clientes, buscando generar una diferenciación con respecto a sus competidores.

En el cuarto capítulo de este documento se discuten algunos resultados encontrados en los métodos de investigación desarrollados, para en el quinto capítulo describir una serie de conclusiones y recomendaciones basándose en todos los capítulos anteriores y finalmente encontrar la bibliografía de apoyo en todo el trabajo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado en el que opera la empresa Importaciones Ardentur S.A.S es en ocasiones muy competitivo y saturado por cuenta de los productos de contrabando. La empresa no cuenta con una estructuración de estrategias que permita afrontar esta competencia para no perder el dinamismo actual y además abarcar una mayor porción del mercado.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo comercial para la empresa Importaciones Ardentur S.A.S que contenga estrategias estructuradas que permitan que la compañía no pierda dinamismo en el mercado y alcance clientes potenciales.

1.2.2 Objetivos Específicos

Realizar un estudio interno de la compañía Importaciones Ardentur S.A.S identificando fortalezas, debilidades y el grado de satisfacción de los clientes actuales y a que se debe principalmente.

Efectuar un estudio externo del mercado y de los consumidores por medio de visitas personales, encuestas, entrevistas y métodos de observación que permita la identificación de clientes potenciales, el conocimiento de los actuales y así, el establecimiento de características comunes y de necesidades reales de ambos.

Proponer estrategias que se adapten a las necesidades identificadas, permitan fortalecer la relación de los clientes actuales de Importaciones Ardentur S.A.S y creen una diferenciación de la empresa frente a sus competidores.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

Marco teórico:

Tipos de comercio:

Existen diferentes métodos para que una empresa venda sus productos y esto es acorde a la actividad que realiza. Entre estos métodos se encuentran: business to consumer (B2C), business to business (B2B), business to government (B2G), business to employee

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

(B2E) y business to investors (B2I). El modelo B2C es la estrategia que utilizan las empresas para hacer llegar sus productos o servicios a un consumidor final. El modelo B2B consiste en una relación comercial entre dos empresas, usualmente esta relación se da a través de medios electrónicos. B2G es un modelo que engloba las relaciones comerciales entre empresas del sector privado y el gobierno. En el modelo B2E se realiza una actividad empresarial que está dirigida a los empleados. Por último, el modelo B2I, ocurre cuando la actividad se centra en la consecución de inversores (Arquímides).

El marketing B2C es el más usual, pues es el que viven las personas día a día cuando compran un producto en el supermercado, en una tienda, en una farmacia, etc. Por eso es importante entender la diferencia entre el modelo B2C y el modelo B2B (bajo el cual opera la compañía Importaciones Ardentur S.A.S), que según Sanna (2012), posee las siguientes características:

Tabla 1. Modelo business to business VS. business to consumer.

Características	B2B	B2C
Volumen de ventas	Grande	Menor
Volumen de compras	Grande	Menor
Número de compradores	Pocos	Muchos
Tamaño de compradores individuales	Grande	Pequeño
Ubicación de los compradores	Concentrada geográficamente	Difusa
Relación comprador-vendedor	Cercana	Más impersonal
Tipo de canal	Más directo	Más indirecto
Tipo de compradores	Más profesionales	Más personales
Tipo de influencia de negocios	Múltiple	Individual
Tipo de negociación	Más complejos (Venta estratégica)	Simple
Uso de reciprocidad	Si	No
Método promocional principal	Venta personal	Publicidad

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Leasing/financiación	Significativo	Limitado
----------------------	---------------	----------

Fuente: (Sanna, 2012)

En otras palabras, el B2B se diferencia del B2C por el tipo de clientes que tienen y no por los productos, ya que éstos últimos pueden ser los mismos para ambas estrategias (Sanna, 2012).

En la estrategia B2B una empresa le vende productos o servicios a una empresa intermediadora para que ésta se los venda al consumidor final; por lo tanto, de una manera general, la demanda de los negocios B2B resulta de la demanda que tenga el consumidor final a los productos que ofrece la empresa intermediadora. Como resultado de esto, en algunos casos para las empresas que venden a otras empresas, es importante realizar campañas de marketing a los consumidores finales, pues finalmente se van a ver favorecidas con el consumo de los productos (Alfaro, et al., 2012).

Según Sanna (2012), *“El Marketing B2B requiere que todos los componentes del negocio estén “orientados al cliente” y que todas las decisiones de negocio se basen en las necesidades detectadas de los usuarios.”*

En el marketing B2B es muy importante tener claridad sobre la verdadera satisfacción del cliente, pues que se haga una recompra de productos no necesariamente significa que el cliente está encontrando un valor agregado en el servicio y que está completamente satisfecho, puede ser que simplemente no tiene muchas más opciones o que usted es el que menor precio maneja; por lo tanto no se puede dejar de lado toda la experiencia que vive el cliente desde el momento de compra y después de éste. Es decir, que para las empresas que siguen un modelo business to business es muy importante tener claridad de cuál es el recuerdo que quieren dejar en el cliente y aprovechar todos los puntos de contacto que se tengan con él para transformar ese recuerdo deseado en realidad (Alfaro, et al., 2012; Marín & Ruiz de Maya, 2007).

Marketing de relaciones

El marketing de relaciones tiene sus inicios en el marco de las relaciones inter-organizacionales y es el vínculo que existe entre dos compañías, entonces resulta muy importante para una empresa que vende a otra empresa tener claridad de cómo puede fortalecer las relaciones (Marín & Ruiz de Maya, 2007), ya que los clientes, según Bhattacharya & S (2003), *“no sólo son fieles, sino que si se sienten muy unidos a la empresa, hablan bien de la misma o traen nuevos clientes”*.

Para poder realizar business marketing o marketing de empresa a empresa, es necesario entender que detrás de toda empresa hay personas que son las que toman las decisiones de ésta, por lo tanto, para poder llegar a la empresa es necesario contar con el personal capacitado para que haga un énfasis importante en el servicio preventa y postventa, que son los factores que tienen mayor relevancia para la generación de una relación duradera entre ambas empresas (Cámara de comercio de Medellín).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Generación de valor

Para las organizaciones cada vez se vuelve un reto mayor conservar a sus clientes, pues con la globalización que ha venido dando, cada día se vuelve más fácil para un consumidor cambiar el producto que una empresa le ofrece por el de otro; es por esto que para muchas compañías el factor diferenciador que ofrecen y el valor que percibe el cliente es lo que las hace mantenerse activas y continuar conservando antiguos clientes y ganando más, es decir, las empresas cada vez tienen más retos en generar un valor agregado al clientes para que éste las elija por encima de sus competidores (Senior, Narváez, Fernández & Revilla, 2007).

Entender la cadena de valor que tiene una compañía permite comprender cuál es la estrategia que está desarrollando una empresa y cuál es el proceso que se lleva a cabo para lograrla (Molina, 2013).

La cadena de valor definida por Michael Porter se centra en la parte interna de la empresa y da una mirada horizontal a ésta, destacando las actividades que le dan valor a la compañía y definiéndolo como los eslabones principales, luego define las actividades de apoyo que ayudan a que estas se logren (Porter, Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2001). Con esta definición de cadena de valor se puede entender el proceso interno de la compañía y cuáles son las acciones principales que realiza para lograr su buen funcionamiento.

Cuota y penetración de mercado

Domínguez & Hermo (2007), expresa que “la cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico”. Es decir que consiste en determinar el porcentaje de ventas que tiene una compañía específica sobre el total de ventas que se realiza en un sector industrial, mercado o segmento específico. Esta participación se puede determinar en término de las unidades vendidas o el total de ventas alcanzadas (Domínguez & Hermo, 2007).

En cuanto a la penetración del mercado, consiste en el total de clientes o de ventas dentro del mercado objetivo que posea una compañía (Domínguez & Hermo, 2007). Existen diferentes estrategias para aumentar la penetración del mercado, tales como las promociones, disminución de precios, diversificación del portafolio de productos o servicios entre otras (Kotler & Lane, 2009).

Posicionamiento

El posicionamiento consiste en el significado que se le da a los productos para que sean diferenciados de los demás y que este significado este en la mente de los consumidores. Es necesario que el significado que se le da al producto o marca, vaya en sintonía con las necesidades y hábitos actuales de los consumidores. De esta forma se atraerá más al consumidor para que realmente adquiera el producto (Rusell, Lane, & Witehill, 2005).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Existen diferentes estrategias que utilizan los mercadólogos para generar posicionamiento de una marca o producto específico en la mente del consumidor. Estas estrategias dependen del tipo de imagen que quiere generar la compañía en el consumidor para aumentar el consumo de sus productos. Estrategias tales como alusión a atributos específicos del producto como lo pueden ser su bajo precio, su contenido nutricional, su durabilidad etc.; alusión a las necesidades específicas que satisface el producto, perfil de la persona que debería consumir el producto, entre muchas otras técnicas (Davis, 2002).

Una estrategia que contribuye al posicionamiento de la marca de los productos de las compañías, es la presencia en redes sociales, blogs y sitios web, más aún en un contexto en donde el uso de internet y la expansión de las redes sociales a nivel mundial ha tenido un crecimiento exponencial (Tecnósfera, 2015). La publicación de contenidos de valor en los diferentes medios que ofrece Internet y la interacción con los usuarios por medio de éstos medios, contribuyen a la imagen que las compañías quieren que su marca refleje, además de aportar al relacionamiento con los clientes, a generar cierto conocimiento de la población por medio de comentarios y sentimientos expresados, a estar presente en la mente de los consumidores, a dar a conocer nuevos productos e incluso a realizar ventas por este medio.

BTL

La metodología de mercadeo “below the line” (BTL), es una forma de mercadeo para hacer publicidad de una manera diferente a lo convencional y realizar tácticas para impactar a los consumidores a través de experiencias únicas, perdurables y memorables con la marca. Actualmente, gracias a los avances tecnológicos en comunicación resultado del internet, realizar campañas de mercadeo BTL se vuelve más productivo para las empresas porque los consumidores comparten sus propias experiencias vividas con la marca en las redes sociales y muchas de estas experiencias se vuelven virales logrando así enterar a más consumidores de lo que es o quiere lograr un producto. (Reyes, 2009)

La publicidad busca crear vínculos con los consumidores y a través de actividades BTL se puede generar acciones de compra y recompra hasta generar lealtad de marca con un cliente. Las campañas BTL para que generen una mayor efectividad debe ir acompañadas de trade marketing o productos de merchandising. (Reyes, 2009)

Investigación de mercados

Según Proexport Colombia (2013), *“la investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información con el fin de adelantar los procesos de toma de decisiones por la gerencia de mercadeo”*.

La investigación de mercados es una herramienta fundamental a la hora de tomar decisiones y desarrollar planes dentro de una organización, ya que permite generar un conocimiento detallado y objetivo del consumidor. Así, con esta información del mercado, se puede disminuir el riesgo que siempre existe al momento de tomar decisiones e implementar nuevos proyectos en las compañías (Ferre & Ferre, 1997).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Existen 2 tipos de información que puede ser suministrada al realizar una investigación de mercados: la información preventiva que, como su nombre lo dice, es la que permite prevenir y controlar el entorno, la competencia, el mercado, las tendencias y oportunidades; y la información curativa que es la necesaria para realizar una acción o estrategia específica dada alguna situación (Ferre & Ferre, 1997).

Existen variadas herramientas y técnicas para realizar una investigación de mercados, entre las más comunes se encuentran las encuestas, grupos de opinión, entrevistas personales, pruebas de campo y observaciones. Las encuestas se refieren a cuestionarios simples y concisos realizados a una muestra que represente el mercado objetivo; los grupos de opinión, como su nombre lo indica, son grupos que se reúnen, bajo la acción de un mediador, para tratar y debatir variados que pueden brindar información y conclusiones importantes para las compañías; las entrevistas personales se basan en preguntas abiertas dirigidas a una muestra más pequeña que la de las encuestas, pero que brinda igualmente información muy valiosa; las pruebas de campo consisten en analizar las reacciones y comportamientos de los consumidores frente a cierto tipo de productos que den mira para realizar mejoras o modificaciones en los productos propios de las compañía; por último, la observación consiste en observar a los consumidores para lograr definir su comportamiento de compra y así ofrecer información útil para la creación de estrategias a la hora de dirigirse a estos (Pope, 2002).

A continuación se ampliara la definición, usos y beneficios de diferentes métodos de investigación de mercados que serán utilizadas en el presente trabajo de grado:

- **Entrevista:**

En esta metodología de investigación, se realiza una visita a una o varias personas para interrogarlas sobre ciertos aspectos. La entrevista es una forma de intercambio verbal que ayuda a reunir datos por medio de un encuentro entre dos o más personas (Acevedo & Florencia, 1986).

Las entrevistas son un método efectivo en la investigación de mercados, ya que mediante esta se conoce a la otra persona, se logran conocer sus experiencias y su satisfacción o percepción respecto algún tema específico, sin tener que sesgar a algún tipo de respuesta, el entrevistado responde tal y como lo siente ya que las respuestas que se buscan con una entrevista son abiertas, de carácter flexible y sujetas a cambios. Por medio de la interacción entre un entrevistador y el entrevistado se genera una recolección de información que finalmente se construye en conocimiento útil para el investigador y para la solución final del objeto de su investigación (Kvale, 2011).

El hecho de utilizar la entrevista como método de recolección de información en una investigación, además de ser un método efectivo por las ventajas que con lleva, como se expresó anteriormente, también posee elementos en contra, que si bien no disminuyen su efectividad, son desfavorables para el investigador en cuanto a temas de tiempo, recursos y complejidad. Según Martínez (2008):

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

“La entrevista como técnica estratégica de investigación tiene sus elementos a favor y otros en contra. Las ventajas que favorecen la entrevista son variadas: relación interpersonal, valor de empatía, observar el comportamiento verbal y no verbal, la cantidad de información oral recibida, pensamientos, emociones, perfil biográfico, su perspectiva de la vida en el presente y en el futuro. En cambio, las limitaciones de la entrevista son: limitaciones para organizar la información, la preparación de la sesión, los gastos, los desplazamientos y las interferencias de sesgos”.

- **Observación directa e indirecta:**

Los métodos de observación les permiten a los investigadores identificar eventos que los participantes observados no compartirían en una entrevista, es muy difícil que lo expresen o no lo expresarían exactamente como realmente son, como la interacción entre los actores, comprender el contexto en el que se desenvuelven, los tiempos que toman en determinadas actividades etc. En los métodos de observación se incluye la observación directa y la observación indirecta. En la observación directa, el investigador se pone en contacto directo con el hecho u objeto que se quiere investigar. Este tipo de observación puede hacerse de una manera cubierta, en donde ocultamente se vigila a los actores que se quiere investigar, con esta observación el analista participa como espectador y le permite observar las actividades llevadas a cabo por una persona garantizando que actúe libremente. La observación puede realizarse como participante, es decir que interactúa con el objeto observado, o puede ser no participante cuando, como su nombre lo indica, no hay participación alguna con este. En cuanto a la observación indirecta, consiste en el conocimiento del objeto basándose en observaciones e investigaciones que han realizado terceros tal como búsqueda en libros, revistas, fotografías, grabaciones etc. (Kawulich, 2005).

- **Encuesta:**

La encuesta es un método de recolección de datos descriptivamente en el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias y hábitos de las personas. Con una encuesta se puede medir cuantitativamente características objetivas y subjetivas en una población determinada (Torres, Metodos de recolección de datos para una investigación, 2010)

Específicamente, refiriéndose a la temática comercial de las compañías, los resultados suministrados por una investigación de mercados puede poner en manos de los directivos de las empresas, información que según Fernández (2004), “se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas comerciales; para generar, adaptar y evaluar las acciones comerciales y para controlar su desarrollo”. En este contexto, se entiende que esta investigación de mercados enfocada al área comercial, llamada investigación comercial, brinda información acerca de características específicas del mercado, que ayudan a la empresa a tomar decisiones de carácter estratégico y encaminan al cumplimiento de objetivos (Soler, 2001).

Como se explica anteriormente, la investigación comercial conlleva a un proceso de toma de decisiones, pero para poder abordar una investigación comercial o de mercados, es necesario la estructuración y conocimiento del sistema de marketing de la compañía. El

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

sistema de marketing está integrado por los factores del entorno, el marketing mix, la respuesta del mercado y los resultados de la empresa:

- Los factores del entorno son los elementos que existen alrededor de la empresa y esta no puede cambiar o controlar, por ejemplo la legislación, política, cultura, creencias entre otros. Aunque la compañía no ejerce un control sobre estos factores es posible y necesario hacer estudios para tener un conocimiento de ellos.
- El marketing mix está conformado por un conjunto de factores sobre los cuales la empresa si puede ejercer un control. Estos son el precio, el producto, la publicidad, la promoción, la distribución y la fuerza de ventas.
- La respuesta del mercado, se refiere a la reacción del mercado específico donde se ubica la compañía frente a las políticas comerciales y las acciones de ésta.
- Por último, los resultados de la empresa son aquellos resultados que se obtienen debido a la operación de la empresa. Estos resultados son objetivos y medibles, tales como volumen de ventas, rentabilidad, liquidez etc. (Soler, 2011).

Existen diversas herramientas para el análisis interno y del ambiente externo que rodea una compañía, estos elementos suministran bases para el mejoramiento de los procesos comerciales y de marketing. Entre estas herramientas se encuentran:

- **Análisis Pest:**

Este es un análisis externo del macro entorno en donde opera la organización, analizando factores de tipo político, económico, sociales y tecnológicos. Estos factores, al ser externos a la organización, no pueden ser controlados por esta, y muchas veces pueden afectar el desempeño de la compañía, ya sea como una oportunidad o como una amenaza (Ballén, 2012).

Este método permite un análisis del entorno en el que desenvuelve la organización, brindando algunas herramientas para conocer cómo se comportará el mercado en un futuro cercano y sus resultados ayudan a configurar el plan de negocios de la organización (Ballén, 2012).

En la siguiente tabla, se expresan algunos de los elementos que son importante y deben ser tenidos en cuenta dentro de cada factor durante el análisis PEST:

Tabla 2: Elementos a considerar dentro de los factores del análisis PEST

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
Normativa y protección medioambiental	Crecimiento económico	Distribución de la renta	Gasto en investigación de la Administración
Políticas fiscales	Tipos de interés y políticas monetarias	Demografía	Prioridad otorgada por la industria a los avances
Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste	Gasto público	Movilidad laboral y social	Nuevas invenciones y desarrollo
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	Políticas en materia de Desempleo	Cambios en el estilo de vida	Tasa de transferencia Tecnológica
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	Tributación	Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio	Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica
Legislación en materia de empleo	Tipos de cambio	Educación	Uso y costos de la Energía
Organización y actitud de la Administración	Etapas del ciclo empresarial	Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad	(Cambios en) Internet
Estabilidad política			

Fuente: Universidad Nacional De Colombia (2012)

Este tipo de análisis trae consigo ventajas para la planeación y el direccionamiento en las compañías. Según EAE Business School (2015):

“El análisis PEST cuenta con diversas ventajas entre las cuales se puede mencionar:

- *Optimiza la laboral directiva. La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se disminuye el impacto de los elementos adversos.*
- *Ayuda a la evaluación de riesgos. La herramienta es de gran utilidad en aquellos casos en que las empresas se disponen a entrar en nuevos mercados.*
- *Mayor adaptabilidad. Al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, las organizaciones pueden adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios y las tendencias de cada sector.*
- *Es flexible y dinámico. No se trata de un listado rígido de categorías. En cambio, el análisis puede aplicarse a las necesidades de cada caso.”* (EAE Business School, 2015)

DOFA

DOFA hace referencia a una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en una empresa. La matriz DOFA es una herramienta que permite realizar un

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

diagnóstico de la compañía analizada, tener una perspectiva general de la situación estratégica de ésta y tomar decisiones en las situaciones que se presentan en el negocio (Ponce, 2006).

La matriz DOFA le permite a una compañía realizar un balance estratégico en cuál se pueden evaluar las estrategias actuales y proponer más, revisar el posicionamiento que tiene en el mercado y como se desenvuelve frente a los competidores, direccionar la empresa a los objetivos organizacionales y generar nuevas ideas (Francés, 2006)

- **Análisis de las fuerzas competitivas de Porter:**

Michael Porter, identifico 5 fuerzas que determinan la competencia dentro de un sector industrial específico. El conocimiento y análisis de estas fuerzas externas a la industria, posibilita la generación de estrategias que permitan a las organizaciones enfrentarse más hábilmente a la acción de estas fuerzas (Kotler & Keller, 2009).

Porter (1997) expresa que existen 5 fuerzas que determinan la competencia dentro de un sector industrial y son las siguientes:

1. Rivalidad entre competidores existentes
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores
4. Poder de negociación de los clientes
5. Poder de negociación de los proveedores

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad y atractivo potencial de un sector industrial. En los sectores donde la competencia es débil, hay una mayor probabilidad de que los rendimientos generados por las compañías sean más elevados, por el contrario, si la competencia es intensa, las compañías del sector no obtendrán rendimientos muy superiores. Es por esto que las organizaciones deben generar estrategias que permitan afrontar estas fuerzas y logren apuntarle a una mejora en los rendimientos (Porter, Estrategia competitiva, 1997).

Modelo comercial

Luego de haber realizado una investigación de mercados apropiada y completa, y tener la información necesaria que disminuya la incertidumbre y el riesgo, las compañías podrán tomar un conjunto de decisiones convenientes para su negocio que dependerán de las necesidades y objetivos que tenga la empresa. Específicamente, un elemento que puede modificarse o desarrollarse en base a estas decisiones es el modelo comercial (Perier, 2013).

El diseño de un modelo comercial, tiene como objetivo generar valor en los productos o servicios que ofrece una compañía. Es de gran importancia que este modelo esté muy bien estructurado, ya que la actividad comercial en cualquier tipo de empresa, constituye la principal fuente de ingresos y es la que genera utilidades para esta. La estructuración

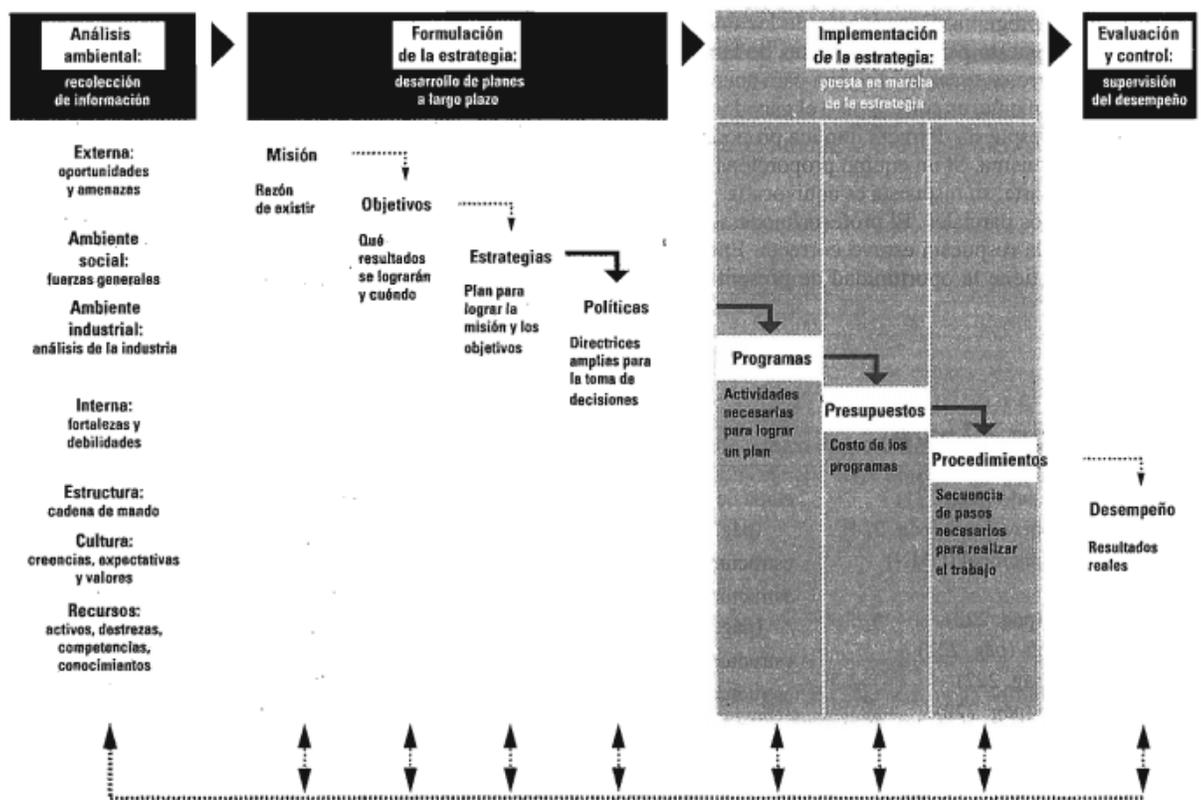
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de un modelo comercial depende del tipo de empresa, su tamaño y del mercado al que se dirige (Almarcha, 2005).

Es importante pues tener una correcta gestión de la actividad comercial que encamine hacia el éxito y a enfrentar los retos del mercado. Para esto es importante que las compañías tengan presente factores como disposición al cambio, la modernización de los procesos comerciales, la dinámica y la flexibilización de la gestión comercial. De igual manera, según Sandoval y Guerrero (2010): *“la ausencia de investigación de mercados, de un sistema integrado de ventas y de información para manejar eficientemente los aspectos técnicos, administrativos, gerenciales de la actividad comercial, son factores críticos a la hora de desarrollar una actividad comercial”* (Sandoval & Guerrero, 2010).

Muchas organizaciones deben estar en una constante evolución de su modelo comercial buscando crear estándares de actuación de la fuerza de ventas para suplir las necesidades del mercado con las estrategias de negocio de la organización (L. Wheelen & Hunger, 2007), el planteamiento de estrategias para la configuración del modelo comercial para una empresa lo sintetizan de la siguiente manera:

Figuras 1: Configuración de un modelo comercial



Fuente: (L. Wheelen & Hunger, 2007)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Marco contextual:

La empresa Importaciones Arbentur S.A.S surge en el año 2011 como un proyecto familiar. Esta compañía se dedica a la importación y distribución al por mayor de confitería, rancho y bebidas no alcohólicas (Portafolio de productos en el ANEXO 1). Su sede administrativa, que es dónde se coordina y planea la distribución en el área metropolitana y a las otras ciudades del país está ubicada en el centro de la ciudad de Medellín y cuenta con una alianza comercial con una empresa ubicada en la isla de San Andrés.

La alianza comercial que tiene Arbentur S.A.S opera de la siguiente manera: Tienen una razón social en la isla en sociedad con un isleño por medio de la cuál nacionalizan la mercancía, lo que le permite acogerse a la ley 915 San Andrés (LEY 915 en el ANEXO 2).

Actualmente es una microempresa en donde operan 7 empleados: gerente general, gerente comercial, un ejecutivo de cuenta dedicado al área metropolitana, otro para la ciudad de Bogotá y el tercer vendedor dedicado a las demás ciudades del país, un jefe de bodega y un auxiliar que es temporal y se contrata según la demanda que se vaya teniendo.

La acción de la empresa se encamina diariamente hacia el logro de un volumen de ventas que le permita mantenerse en sus actividades comerciales y generar utilidades. Tienen como objetivo principal el abarcar cada día una mayor porción del mercado, ganar nuevos clientes e incrementar sus ventas, para así lograr una expansión en un corto plazo.

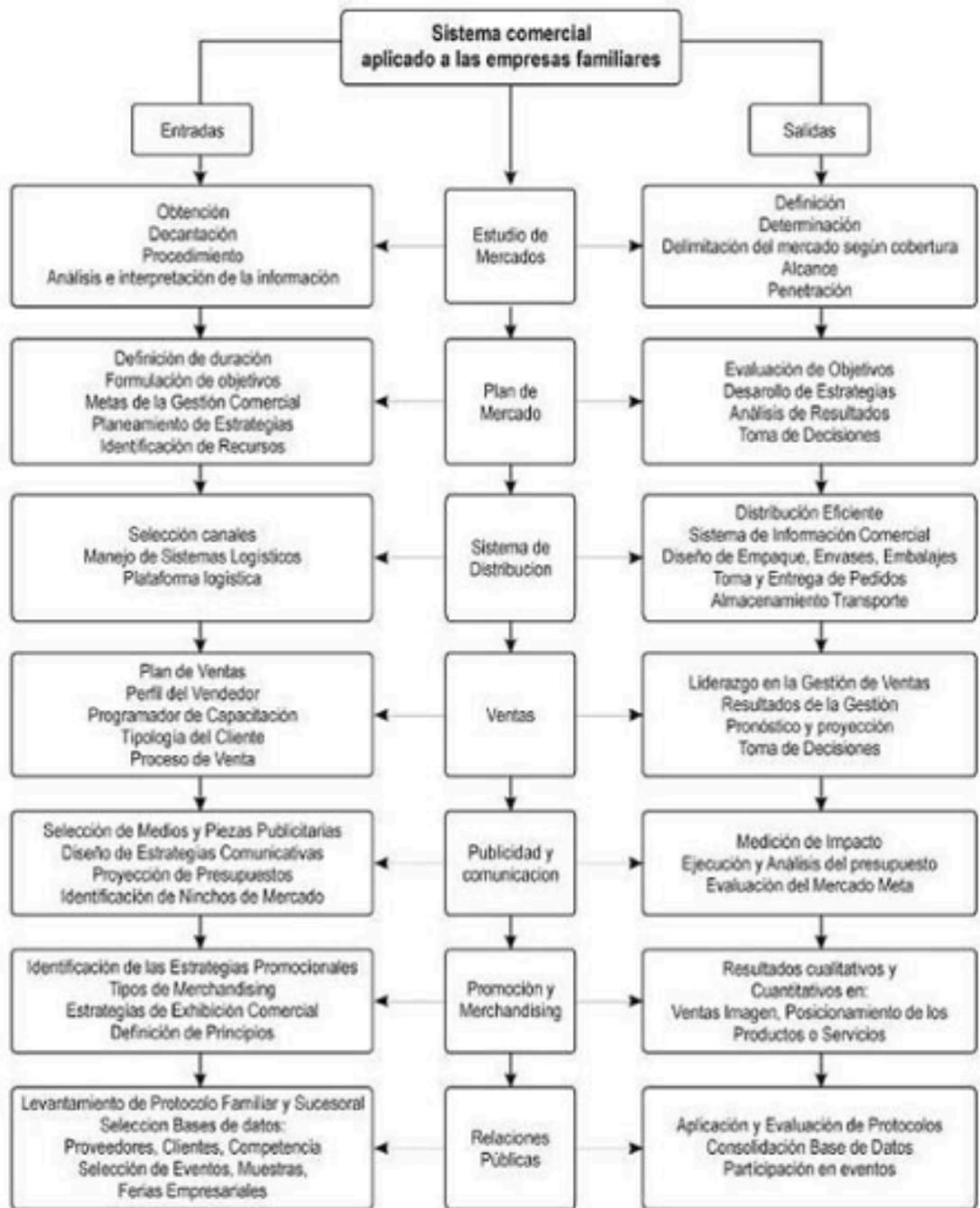
La empresa se rige bajo unos requerimientos especiales exigidos por el gobierno colombiano para poder realizar la actividad de importación. Ésta se acoge a la ley San Andrés 915 (ANEXO 2) y según el artículo 12, *“permite el envío de mercancías al por mayor desde el puerto libre hacia el territorio aduanero nacional mediante la Declaración Simplificada de Importación y el certificado de venta libre del país de procedencia, cuándo por la naturaleza del producto se requiera. **Este certificado reemplaza para todos los efectos el registro sanitario del Invima, cuándo sea expedido por las autoridades sanitarias de Canadá, Estados Unidos y la Comunidad Europea**”* (Congreso de Colombia, 2004) y según el gerente general de la empresa Importaciones Arbentur, este párrafo es el que influencia más y por el cuál se ve beneficiada la empresa, ya que para adquirir el registro Invima colombiano en los productos que la empresa importa, además de otros requerimientos, es necesario que la marca directa productora del bien que se importa, otorgue un permiso de distribución en el país. (Betancur, 2014). Obtener este permiso para marcas muy reconocidas y de trayectoria dentro de nuestro país es muy difícil para pequeños distribuidores como Arbentur, dado que ya existen grandes compañías que tienen la distribución autorizada y además deben tener un volumen de compra muy alto que no funciona en el modelo que opera Arbentur, Por lo tanto, gracias a esta ley, Arbentur ha podido comercializar muchas de estas marcas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Además de esto la empresa requiere para realizar su proceso de importación y nacionalización diferentes permisos, licencias, certificados, formularios de aduana entre otros que no se determinaron en el presente trabajo debido a que ,por políticas de privacidad de la compañía Arbentur, estos requerimientos no se dieron a conocer a los autores. Las importaciones de la empresa son realizadas principalmente desde Estados Unidos (Betancur, 2014).

En este contexto de empresa familiar, cabe resaltar la investigación desarrollada por Sandoval y Guerrero (2010) en donde estudiaron a empresas familiares de Colombia, esto les permitió realizar un diagnóstico y análisis de estas, y finalmente con la información suministrada desarrollaron un modelo de gestión para las empresas familiares que permite afrontar los retos del mercado. El modelo obtenido por este estudio se ilustra en el siguiente esquema:

Figuras 2: Sistema comercial en empresas familiares



Fuente: Revista U.D.C.A Actualidad y Divulgación Científica

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En resumen, el primer paso a seguir es delimitar la investigación de mercados, cuál es su cobertura, alcance y penetración. Con la información suministrada por la investigación, que será confiable y oportuna, se podrá proceder a desarrollar un plan de operaciones comerciales o de mercado. El sistema de distribución y logística, dependerá del plan comercial a implementar y será la base esencial de las operaciones. El proceso de ventas es un factor de gran importancia que debe ser calificado y medido constantemente, es necesario realizar pronósticos de ventas para la toma de decisiones. Las estrategias de comunicación y de publicidad juegan un papel vital para el posicionamiento e imagen de las empresas, se deben encontrar los medios y estrategias adecuadas para tal fin. La promoción y el merchandising son fundamentales para alcanzar mayor volumen de ventas. Por último, en cuanto a las relaciones públicas, es importante crear diferentes alianzas y tener presencia en ámbitos sociales para un mejor funcionamiento del negocio (Sandoval & Guerrero, 2010).

El anterior modelo de gestión expone un camino posible a seguir y aplicar dentro de cualquier empresa familiar, en este caso específico, sobre la empresa Importaciones Arbentur S.A.S.

2. METODOLOGIA

Los estudiantes realizarán una entrevista con el gerente general y el gerente comercial de la empresa Importaciones Arbentur S.A.S. El contenido de esta será sobre todo el proceso operativo de la compañía y de aspectos importantes que permitan un conocimiento profundo de la empresa a los estudiantes, logrando así entender todo el proceso de la cadena de valor que se lleva actualmente en la empresa.

Posteriormente, se entrevistarán con los empleados que cuenta la compañía. Esta entrevista tendrá un contenido sobre la satisfacción que tienen los trabajadores dentro de ésta y su percepción por el negocio.

Con la información recolectada por las actividades anteriores, por medio de una investigación y realizando un análisis del sector al que pertenece Importaciones Arbentur S.A.S (Análisis PEST), se procederá a realizar la estructuración de la cadena de valor actual que tiene la empresa y un análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por medio de la matriz DOFA respectiva para esta empresa. También se identificarán las fuerzas competitivas de Porter: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores actuales.

Se realizarán visitas personales a los clientes actuales de la compañía Importaciones Arbentur S.A.S para ser entrevistados y así poder conocer el grado de satisfacción frente a la compañía y a que se debe principalmente.

Al ser la entrevista una técnica de recolección de información de tipo cualitativo, el tamaño de la muestra al cual serán realizados se define por criterio de los investigadores y será de 14 clientes actuales de Arbentur. Estas tendrán algunas preguntas bases pero irán surgiendo nuevos cuestionamientos a medida que se desarrollen, con el fin de encontrar aspectos más específicos que caractericen a cada cliente.

Se realizará un procedimiento de encuestas sobre la población de clientes potenciales y actuales dentro del valle de Aburrá de Importaciones Arbentur S.A.S. Estos clientes están ubicados en el total de microempresas dedicadas al comercio al por mayor y al detal del Valle de Aburra. Este total, según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, tiene un valor aproximado de 18.127 empresas (Cámara de Comercio de Medellín, 2011).

Para la definición de la muestra a la cual se realizarán estas encuestas, se realizó un proceso de muestreo no probabilístico a criterio del investigador, en donde se establece una muestra de 56 empresas dadas las limitaciones de tiempo y recursos de los autores. Para lograr estas 56 encuestas, se tomará como referencia la lista de empresas de este tipo definidas por la Cámara de Comercio y se escogerán diferentes zonas del valle de aburra: Centro de Medellín, Envigado, Sabaneta y Bello. Se visitarán directamente estas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

zonas para allí realizar personalmente las encuestas en diferentes locales que posean una oferta dentro de la línea de productos que maneja la compañía Arbutur.

Estas encuestas serán descriptivas, es decir, que buscarán describir las actitudes y condiciones presentes en la población analizada (Sandoval & Guerrero, 2010), tendrán tanto preguntas abiertas como cerradas con el fin de tener una noción de los gustos, necesidades, preferencias y disposiciones de los encuestados.

Las encuestas y entrevistas dirigidas a la muestra de la población objetivo, conforman la fuente más importante para recolectar la información. Sin embargo, se realizará otro tipo de método que permite una mirada más amplia al mercado, obteniendo aspectos nuevos o reforzando los encontrados anteriormente. Este método es el de la observación, se realizará a la muestra de 56 empresas ubicadas dentro de la población potencial que también serán encuestadas. Se visitarán directamente estos locales comerciales y allí se observará directa y oculta, sin participación, el desarrollo de la actividad comercial durante 5 minutos aproximadamente en cada local. En cuanto a la observación indirecta, consistirá en la búsqueda de información en fuentes y estudios realizados por otros autores sobre tendencias y características de los consumidores finales de los productos que distribuye la empresa Importaciones Arbutur S.A.S. Esta observación también buscará fuentes de información sobre ciudades intermedias que puedan implicar un mercado potencial para la empresa.

Adicionalmente, se realizará una encuesta a consumidores finales de los productos diferenciadores y exclusivos de Arbutur S.A.S como son: Cosmos, OKA, Slow Cow y U2. Esto con el fin de identificar cuál es la manera más acertada de dar a conocer estos productos aumentando la demanda a los clientes de Arbutur, por lo tanto, aumentar las ventas de la empresa.

Para el establecimiento de la muestra significativa de estas encuestas , se utilizó un muestreo aleatorio simple que tiene como fundamento la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{D^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Fuente: (Torres, 2011)

En donde,

Con un nivel de confianza del 95%, se obtiene $Z = 1,96$

No se tomará ningún estudio anterior o pre-muestro, por lo tanto el valor de $P = 0,5$ y $Q = 1-P = 0,5$

D = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

El error (D) de acuerdo al criterio de disponibilidad de los estudiantes para realizarlas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Según el gerente comercial de la empresa, el público objetivo para estos productos son jóvenes entre 20 y 30 años de estratos 4,5 y 6. Según el DANE, en la ciudad de Medellín, que es dónde actualmente se comercializan estos productos, este mercado objetivo está conformado por 94.620 personas (DANE, 2010). Utilizando un error del 8.2% , se obtiene una muestra significativa de 144 personas dentro de esta población.

Para alcanzar esta muestra aleatoria de 144 personas, se creará una base de datos con información suministrada por Arbutur y sus proveedores. Con los datos recopilados, se seleccionaran aleatoriamente las 144 personas que tengan entre los datos disponibles su correo electrónico y por medio de esta vía se hará llegar la encuesta para ser respondida.

Con toda la información encontrada por medio de entrevistas, encuestas y los métodos de observación, se procederá a establecer una caracterización de los clientes actuales y potenciales de la compañía. Se tabulará la información en tablas y graficas que permitan dar una mirada a las características comunes que existen entre los consumidores y a los aspectos más relevantes para cada uno de ellos.

Con esta caracterización de los consumidores se identificarán necesidades dentro de éstos; ya sean de producto, de distribución o de algún otro aspecto que pueda ser visualizado al poseer una amplia información acerca del mercado.

Según las necesidades existentes dentro del mercado que se pudieron identificar, se establecerán estrategias de tipo comercial y de ventas que podrían satisfacer estas necesidades y generarían una oportunidad para la empresa Importaciones Arbutur S.A.S. También, con la caracterización que se encontró de los consumidores, se establecen estrategias que permitan un fortalecimiento de la relación de la compañía con sus clientes y estrategias de posicionamiento que permitan a Importaciones Arbutur cierto tipo de ventaja sobre sus competidores.

Finalmente se consolidaran y organizaran todas las estrategias propuestas, especificando las acciones de ventas y las de marketing, para dar como resultado a un modelo comercial claramente estructurado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3. MODELO COMERCIAL IMPORTACIONES ARBENTUR S.A.S

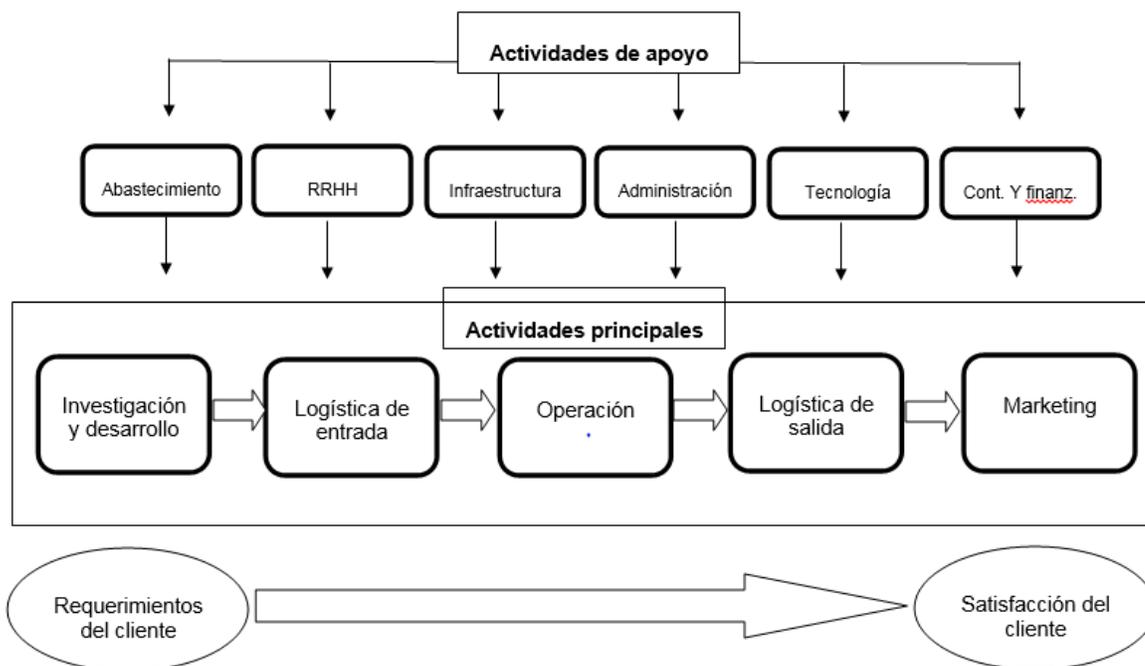
3.1 ESTUDIO INTERNO DE LA COMPAÑÍA IMPORTACIONES ARBENTUR S.A.S

En el presente capítulo se realizará un estudio del ambiente interno donde se desarrolla la operación de la compañía Importaciones Ardentur S.A.S, por medio de un análisis de la cadena de valor actual, una caracterización de la empresa según los empleados y finalmente la identificación de fortalezas y debilidades de la matriz DOFA.

3.1.1 DEFINICION DE LA CADENA DE VALOR

Teniendo en cuenta la definición de cadena de valor expresada en el marco teórico; se definirá como está estructurada ésta para la empresa Ardentur S.A.S:

Figuras 3: Cadena de valor Importaciones Ardentur S.A.S



Fuente: Elaboración propia a partir de cadena de valor de Importaciones Ardentur S.A.S

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Como se aprecia en la figura 2, para Arbentur S.A.S las actividades principales; es decir, las que agregan valor al producto operan de la siguiente manera:

ACTIVIDADES PRINCIPALES

INVESTIGACION Y DESARROLLO

La empresa no realiza muchas actividades de investigación y desarrollo; sino que se apoya en las actividades que ya han realizado cada una de las marcas que ellos comercializan y en el reconocimiento que ya tienen en el medio.

Por ejemplo: Si la marca Hershey's decide sacar un nuevo producto, Arbentur no realiza investigación para evaluar si tendrá aceptación o no, sino que simplemente confía en el posicionamiento de la marca Hershey's en el mercado.

En cuanto a las marcas que no tienen un reconocimiento como tal en el mercado y Arbentur las tiene como alternativa para incluir dentro de su portafolio de productos, se realizan actividades de investigación del mercado de una manera muy informal y no tan profunda. La compañía se mantiene atenta a las tendencias que existen en el exterior, que productos nuevos existen y cuál ha sido su acogida dentro del mercado. Esto lo realiza por medio de investigación por parte de los gerentes, visitas a ferias internacionales y adicionalmente, cuentan con un broker, que es una persona encargada de enviarles constantemente información sobre productos nuevos. Luego, basados en su experiencia en el mercado de alimentos y su intuición, escogen ciertos productos para que sus proveedores les envíen muestras y posteriormente estas muestras son enviadas algunos de los clientes de Arbentur para realizar un sondeo sobre la aceptación del producto en cuanto a características y a un posible precio.

Los gerentes de Arbentur le apuestan a las tendencias existentes en el mercado y se basan en su experiencia e intuición.

LOGISTICA DE ENTRADA

Todos los productos de Arbentur a excepción del agua de aloe OKA, se importan a través de la isla de San Andrés. Por lo tanto la logística es la siguiente:

Productos importados por San Andrés:

Los productos salen de Miami hacia San Andrés vía marítima. Puestos en la Isla de San Andrés se realiza la nacionalización de los productos y parten hacia Medellín vía aérea para ser puestos en bodega. Este proceso toma entre 20 y 25 días.

Agua de Aloe OKA:

Se importa desde Taiwán hacia el Puerto de Buenaventura (Colombia) vía marítima, allí se realiza el proceso de nacionalización y finalmente parte a Medellín vía aérea para ser puestos en bodega. Este proceso se demora en promedio 2 meses.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

OPERACIÓN

Al ser entregada la mercancía en bodega por la transportadora, se recibe una guía que especifica cada uno de los productos entregados. Se verifica lo físico, producto por producto, contra lo especificado en la guía de entrega. Se revisan faltantes y averías. En cuanto a los faltantes, es muy inusual que ocurra pero cuando sucede se informa al proveedor para que haga la respectiva entrega, y en cuanto a las averías, existe un porcentaje tolerable sobre el lote para la aceptación de éste; lo que se procede a realizar con las unidades que presentan problemas, para no perder dinero, es venderlas a un precio más económico. El proceso de validación es realizado por el jefe y auxiliar de bodega los cuales generan una relación que se envía al gerente general para que realice el ingreso en el sistema de las unidades para cada producto.

LOGISTICA DE SALIDA

Arbentur posee un catálogo digital, el cual se alimenta constantemente de acuerdo a los productos nuevos que han ingresado y a los productos que ya están agotados. El catálogo está compuesto por una imagen, nombre, especificaciones y precio del producto.

Se realizan tanto visitas presenciales como correos con el catálogo disponible.

Las compras se realizan únicamente para los productos que hay en inventario, en este mercado no es usual que se hagan pedidos con anticipación para que sean importados sobre un pedido ya generado.

Luego de que los clientes realizan el pedido, la mercancía se entrega directamente en sus locales comerciales y los tiempos de entrega funcionan de la siguiente manera dependiendo de la localidad del cliente:

- Clientes ubicados en la zona centro de Medellín: las entregas se realizan en un máximo de 24 horas.
- Clientes en las demás zonas del Valle de Aburra: los pedidos son tomados los días martes y miércoles, y el día jueves se hace el recorrido para hacer las entregas respectivas
- Clientes ubicados en otras ciudades del país: si el pedido es realizado en horas de la mañana, se cuentan 48 horas para su entrega a partir del pedido; pero si es realizado en horas de la tarde, se entrega 48 horas después a partir de la mañana del siguiente día.

En el caso de los clientes locales, la entrega de la mercancía se realiza por medio de un vehículo propio que posee la compañía. En el caso de los clientes en otras ciudades, la mercancía se envía a través de una empresa transportadora. En ambos caso el precio de los productos incluye el costo del transporte para el cliente.

MARKETING

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para las marcas reconocidas, Arbentur no realiza ningún tipo de promoción. Se encargan de importar productos que por su reconocimiento y trayectoria tienen una alta demanda, los ofrecen y venden sin necesidad de realizar publicidad con sus clientes o consumidor final. Realizar algún tipo de publicidad a estas marcas con las cuales Arbentur no tiene exclusividad de distribución en Colombia, sería potencializar las ventas de muchos otros importadores y es Arbentur el que corre con la inversión, por lo tanto, no se justifica para la empresa.

En cuanto a otras pequeñas marcas que no tienen un reconocimiento y para las cuales la compañía tampoco tiene exclusividad, tampoco se realiza promoción, pues son marcas importadas que llegan a muy buenos precios y los clientes deciden ensayarlas para ver si son efectivas o no.

Por otro lado, hablando de las exclusividades que tiene Arbentur actualmente, es allí donde existen varias actividades de mercadeo, tanto con el cliente directo como con el consumidor final. Esto con el objetivo de potencializar las ventas, las cuales son netamente de Arbentur ya que posee exclusividad de distribución en Colombia sobre estos productos. Estas actividades son muy puntuales y generalmente de bajo presupuesto, en donde se incluyen: manejo de redes sociales para la marca OKA y U2 (Instagram y Facebook) y degustaciones de producto con modelos de protocolo en puntos de ventas de ciertos clientes, esto para interacción con el consumidor final. También se entregan comisiones sobre las ventas para la fuerza de ventas de los clientes de Arbentur y comunicación para punto de venta de sus clientes (Volantes, tropezones, habladores etc.) esto como actividades con sus clientes directos.

Respecto a la fijación de precios para sus productos, por políticas comerciales y para que sea viable el negocio, la compañía maneja un margen de rentabilidad sobre el costo de sus productos, bajo el cual se fija el precio. Sin embargo, este margen no es permanente y se adapta según el comportamiento del mercado. Situaciones como el alza del dólar, hacen que este margen deba ser disminuido para no ofrecer un precio muy elevado al cliente. También la fijación de precios dependerá de los precios que ofrezca la competencia, se deben ofrecer precios similares o menores.

Para estas actividades de marketing, existe un equipo conformado por el gerente general, gerente comercial y vendedores, en donde, por medio de una reunión semanal (o cuando se considere necesario), se evalúa que se ha hecho, como está la situación actual y que se realizará para aumentar el volumen de ventas. Establecen un plan operativo y es el gerente comercial el encargado de hacerlo cumplir.

Por otro lado, existen unas actividades de apoyo que se convierten en un soporte para el buen funcionamiento de estas actividades principales y en la compañía Arbentur, están estructuradas de la siguiente manera:

ACTIVIDADES SECUNDARIAS

ABASTECIMIENTO

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

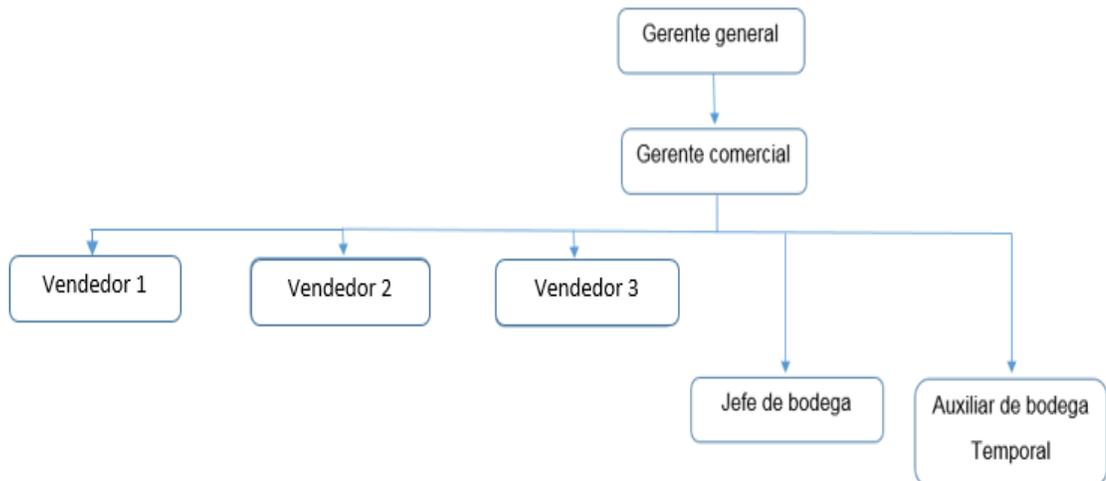
La compañía necesita para su operación diaria la compra de insumos de tipo no industrial, que permitan desarrollar esta operación.

Para este tipo de compras no hay un proceso ni presupuesto establecido, simplemente se realiza cuando surja la necesidad.

RECUSOS HUMANOS

La compañía importaciones Arbentur S.A.S cuenta con un capital humano estructurado de la siguiente manera:

Figuras 4: Organigrama Importaciones Arbentur S.A.S



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con gerente general de la compañía Importaciones Arbentur S.A.S

Los gerentes general y comercial se encargan de realizar el proceso de selección y contratación de personal cuando sea necesario. Se realiza una entrevista, análisis del perfil y posteriormente toda la temática contractual en donde se realiza la firma de contrato y la vinculación a las diferentes entidades establecidas por la ley. El gerente general se encarga de los pagos de nómina y del manejo de problemas de afiliación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En cuanto a la formación inicial para los empleados nuevos, ésta no existe dentro de la empresa, simplemente se realiza un acompañamiento inicial por parte de los jefes y la experiencia va indicando a los empleados como continuar con su operación. Los gerentes consideran que de esta manera se están evitando unos tiempos prolongados de capacitación que, aunque se ven los vacíos por la falta de conocimiento de los empleados, es solo una etapa inicial que no afecta mucho el proceso dado el acompañamiento de los jefes, y adicionalmente la rotación de sus empleados es mínima lo que no justifica establecer todo un plan de capacitación.

INFRAESTRUCTURA

Para llevar a cabo la operación de la compañía, Arbentur cuenta con unas instalaciones ubicadas en la ciudad de Medellín conformadas por una bodega y una oficina. Adicionalmente, cuenta con una pequeña bodega ubicada en la ciudad de Bogotá, que se utiliza exclusivamente para el almacenamiento de Agua de Aloe OKA que se distribuye fuertemente en esta ciudad. Estas instalaciones son arrendadas.

ADMINISTRACION

Tanto el gerente general como comercial se encargan de la operación administrativa de la compañía. EL gerente comercial se encarga de la logística comercial (pedidos, despachos, facturación etc.) y seguimiento a las actividades de marketing. El gerente general se encarga del área financiera, proceso de compra a proveedores y nacionalización.

La empresa realiza mínimo 3 reuniones semanales, las cuales no tienen una programación estricta sino que surgen de acuerdo a la situación que se presente.

TECNOLOGIA

Actualmente la tecnología que apoya la operación de Arbentur, consiste en un Software de manejo de inventarios y facturación y otros programas de manejo de bases de datos.

La empresa se encuentra evaluando la posibilidad de adquirir un software que le permitirá que los vendedores tomen los pedidos en línea por medio de sus tabletas y se actualicen automáticamente en el sistema, adicionalmente el pedido se realizará en un formato que será directamente la factura o remisión según el caso. Esto permitirá agilizar la operación y omitir varios procesos operativos que realizan actualmente los gerentes.

También se utiliza un sistema de vigilancia para monitorear la operación en el día a día y a sus empleados.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

En cuanto a todas las actividades contables, son realizadas por un contador externo a la compañía. Este entrega periódicamente el informe de resultados y demás informes contables. El software que utiliza Importaciones Arbentur, únicamente lleva una contabilidad básica con información de inventario, ventas y compras. De este software se

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

extrae un informe básico el cual es entregado al contador para que realice la contabilidad respectiva.

En la temática financiera, los gerentes general y comercial toman las decisiones y realizan la respectiva evaluación de proyectos basados en su experiencia y formación, y adicionalmente cuentan con el apoyo de una persona experta en finanzas, externa a la compañía, que realiza modelos de proyección y ayuda a la toma de decisiones en casos específicos que se considere necesario.

3.1.2 IMPORTACIONES ARBENTUR SEGÚN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

Con las entrevistas realizadas a los empleados de la empresa Arbentur, se encontraron características importantes a resaltar dentro ésta que son determinantes para realizar el análisis interno de la compañía.

Los empleados de Arbentur, según el gerente comercial, tienen en general una baja rotación (Betancur, 2015); esto se pudo evidenciar al conocer el tiempo que cada uno de los empleados lleva trabajando y al comparar con el tiempo de operación de la empresa, se nota claramente la estabilidad laboral que hay en la compañía.

En Arbentur se vive un ambiente laboral cercano y de confianza entre todos los que allí trabajan, esto permite que la comunicación dentro de la empresa sea muy buena y que los empleados estén enterados de los proyectos que se están desarrollando dentro de ésta. Adicionalmente, los empleados cuentan con las instalaciones y recursos necesarios para realizar las labores de cada uno y les reconocen monetaria y verbalmente el buen desarrollo de sus labores o el cumplimiento de metas propuestas. Estas situaciones ayudan a que los empleados se vean motivados día a día para ir a trabajar y se sientan tenidos en cuenta dentro de la organización porque, según lo expresaron en las entrevistas, valoran sus ideas; por otro lado, permite que los trabajadores se vean proyectados para crecer dentro de la compañía porque saben que existen las posibilidades si muestran el interés para que esto suceda; esto contribuye a que se sientan comprometidos con su trabajo.

Al ser una empresa tan pequeña y tener un personal tan limitado, cada uno cumple un papel muy importante, lo que es muy positivo pues le permite desarrollarse profesionalmente; sin embargo, representa un problema cuándo algún empleado se ausenta porque es difícil conseguir un reemplazo que realice sus funciones.

3.1.3 MATRIZ DOFA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Con las diferentes entrevistas realizadas a: el gerente general, gerente comercial y a los 4 empleados de la compañía. (ANEXOS 4 Y 6), información complementaria relacionada al modelo de negocio en el que opera la empresa investigada en diferentes medios, se procede a establecer fortalezas y debilidades de la matriz DOFA.

FORTALEZAS

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- La empresa se acoge a la LEY San Andrés 915, que permite que compañías que comercialicen productos alimenticios en Colombia no requieran del certificado de INVIMA. Esto ha beneficiado a la compañía debido a que la empresa ha podido comercializar grandes marcas, como se explicó en el marco contextual, que tienen una gran demanda dentro de nuestro país.
- La compañía ha venido buscando exclusividad de productos innovadores en Colombia y actualmente cuenta con la exclusividad de distribución para dos productos en el país. Bebida a base de Aloe vera, marca OKA y bebida relajante Slow Cow. Estas exclusividades permiten que así la compañía tenga competencia en productos sustitutos o similares, Arbentur sea el único que tenga la potestad de vender estos productos y abarcar el comercio de estas marcas.
- Importaciones Arbentur S.A.S tiene un proceso desarrollado para identificar tendencias en otros países como visitas de los gerentes a ferias internacionales y broker, lo que le permite estar a la vanguardia de novedades que se tengan en el exterior y poder incursionarlos en Colombia.
- Arbentur actualmente cuenta con algunos recursos para comenzar a desarrollar marcas propias y la empresa le está apuntando a esta oportunidad, buscando lograr esto comenzó con el desarrollo de un splash para hombre. Esto está permitiendo que la empresa comience a diversificar el portafolio, se abra en nuevos mercados y empiece a buscar un posicionamiento.
- El gerente general de la compañía cuenta con un conocimiento amplio de los productos que comercializa y de modelos de importación. Lleva 8 años relacionándose con la comercialización de este tipo de productos; desde que estaba en sus estudios universitarios comenzó a relacionarse con este mercado lo que ha permitido a lo largo del tiempo tener una red de contactos, de socios comerciales y de conocimientos en la importación de productos; estos han sido los pilares fundamentales para el desarrollo actual del negocio.
- Según el gerente comercial de Arbentur (ANEXO 4), existen 4 competidores bajo el mismo modelo comercial en Medellín; de los cuáles Arbentur es el más formalizado. Tiene un sistema de facturación y tiene una fuerza de ventas consolidado. Lo que permite una mayor credibilidad en el medio e ir avanzando poco a poco en este sector.
- El núcleo administrativo de Arbentur S.A.S se preocupa por el bienestar de sus empleados, según se pudo constatar con las entrevistas realizadas a éstos (ANEXO 6). Pues se encontró que los empleados mostraban altos grados de satisfacción y motivación en la empresa. En temas como ambiente laboral, motivación emocional y salarial, trato con los jefes, estabilidad laboral y emocional; los empleados están conformes y contentos con estos puntos. Esto ha permitido que el grupo de trabajo labore día a día en la búsqueda de los objetivos del negocio.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- La compañía no se ve obligada a comprar un producto determinado cuándo éste esté escaso en el mercado y el precio se salga de sus márgenes; pues cuentan con un alto portafolio de productos. Esta idea se explica en profundidad en el poder de negociación de los proveedores, en las fuerzas competitivas de Porter.
- La ubicación que tiene la empresa dentro del área metropolitana ha sido estratégica para el desarrollo de la operación de la compañía, ya que según el gerente comercial “*El grueso de los clientes está ubicado en el centro*” (Betancur, 2014). Esto ha permitido a la empresa disminuir costos de distribución de la mercancía. Por otro lado hay acceso de vehículos de carga y descarga lo que facilita la operación.
- El conocimiento y la experiencia que tiene el gerente comercial de la compañía, permite que desde esta área se tenga un pensamiento estratégico y se tomen decisiones orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa.
- La mayor parte del portafolio de productos que Arbentur importa son productos de marcas que tienen gran reconocimiento a nivel mundial y que siempre han tenido un público amplio para consumir estos productos.
- El agua de Aloe OKA importada por Arbentur tiene un proceso de entrada al país que toma aproximadamente 2 meses, esto le obliga a Arbentur que tenga un gran stock de inventario para estar abastecidos y cubrir la demanda hasta la siguiente importación; este tema es un poco complejo debido a que se está hablando de un producto que es perecedero.

DEBILIDADES.

- No hay casi inversión en actividades de mercadeo con el consumidor final para impulsar las ventas de sus productos. Al Arbentur importar productos de marcas que ya tienen un reconocimiento mundial como por ejemplo: Hersheys, Snickers, Pringles entre otras, no se requiere un desgaste de recursos en el mercadeo este tipo de productos que ya tienen un posicionamiento muy establecido; pero es necesario que en productos de marcas diferentes a las reconocidas en el país como la marca de la bebida de aloe OKA o la bebida Slow Cow, etc. se realicen campañas dirigidas al consumidor final, que aunque no es el cliente directo de Arbentur, es el que finalmente comprará al producto a los clientes de la empresa, reflejándose esto finalmente en un mayor consumo para la compañía.
- La compañía no se esfuerza mucho en la investigación de mercados, ellos se enfocan más en apuntarle a los nuevos productos que saquen las marcas con las que siempre han trabajado, pero no se sabe si estos productos certeramente van generar un impacto positivo en el mercado colombiano.
- El hecho que la empresa esté acogida a la LEY San Andrés 915 hace entrar a la compañía en una zona de confort y limita a ésta para expandir su negocio en otros canales de ventas como el canal moderno; ya que en éste tipo de canal se exige el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

certificado INVIMA para convertirse en distribuidor de las grandes superficies. Aunque actualmente los gerente de la empresa no ven viable dirigirse a este mercado, si en algún momento quisieran realizarlo la empresa tendría que replantear muchos de sus procesos operativos para poder operar bajo esta figura.

- Actualmente la empresa no cuenta con una persona que realice actividades operativas como el ingreso de inventarios, facturación, etc.; razón por la cual lo gerentes se ven obligados a involucrarse en estas actividades que requieren de mucho tiempo, espacio que podrían dedicar a labores más estratégicas.
- Los nuevos empleados de la compañía no tienen mucha claridad sobre las políticas de negociación de la empresa, por esta razón se han presentado confusiones y reprocesos en temas de devoluciones, descuentos y recolección de cartera.

3.2 ESTUDIO EXTERNO DEL MERCADO

En el desarrollo de este subcapítulo se realizará un estudio externo del mercado en dónde opera Arbutur, para lograr esto se realizará un análisis del ambiente general, del ambiente competitivo y una investigación de mercados para caracterizar los clientes actuales, potenciales y consumidores finales de los productos exclusivos.

3.2.1 ANALISIS COMPETITIVO

○ FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Para determinar el poder de negociación de los clientes se analizarán tres variables que se consideran las más importantes, para determinar el dominio que tienen los clientes en las negociaciones con una empresa (Sanna, 2012).

- **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO:**

El poder de negociación de los clientes de Arbutur S.A.S está dividido en dos:

En las marcas más comunes y tradicionales como Hersheys, Pringles, entre otros; los clientes tienen un poder de negociación muy alto, ya que a pesar de que la competencia directa no es muy alta, el contrabando en este negocio es un factor que afecta mucho la oferta del precio y los clientes de este tipo de productos se guían principalmente por este factor y toman la decisión de compra basándose casi en un 100% en el proveedor que menor precio ofrezca (Betancur, 2014).

Dese otra mirada, Arbutur se ha venido preocupando últimamente en importar productos que se diferencien de la competencia, es por esto que actualmente cuenta con la exclusividad de algunos para su distribución en el país. En productos

como: Cosmos y Slow Cow, que son dos productos que aunque todavía no tienen un gran reconocimiento en el mercado colombiano, Arbutur es el único que los comercializa por lo que tiene el poder de manejar las negociaciones con el precio que a la compañía más le convenga; obviamente teniendo presente los precios de los posibles productos sustitutos.

- **DEMANDA**

La demanda en el sector que se desarrolla Arbutur S.A.S es muy amplia y según el gerente general, *“ni siquiera somos capaces de ofrecerle los productos a todos los clientes que hay”* (Betancur, 2014).

- **VOLUMEN DE COMPRAS**

La empresa tiene un volumen mínimo establecido para realizar las ventas y llevar los productos a sus clientes, pero si el cliente quiere realizar una compra inferior debe recogerlo directamente en las instalaciones de la compañía.

Los precios de venta para los clientes de importaciones Arbutur varían de acuerdo al volumen de compra y al plazo de pago. A mayor volumen y menor tiempo de pago se maneja un menor precio. Por lo tanto, los clientes tienen la ventaja en este aspecto de la negociación.

Se puede concluir, que el poder de negociación lo tiene el cliente, aunque la demanda para Arbutur sea grande y no se vea obligado a sacrificar sus márgenes establecidos para poder realizar una venta, en este tipo de negocio lo que más influencia es el factor precio y los clientes le compran al que menor valor les ofrezca y por otro lado pueden negociar precios según el volumen de compras y formas de pago.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

- **CONCENTRACION DE LOS PROVEEDORES**

La compañía actualmente tiene cinco proveedores en Miami, Florida con los que tienen relación comercial para importar productos de marcas tradicionales; para los cuáles el proveedor tiene muchas veces el poder de negociación. Sin embargo, Arbutur tiene un portafolio muy variado de productos, entonces no dependen de uno solo para continuar con la operación de la compañía, por lo tanto, si un producto está escaso en el mercado y un proveedor que lo tiene decide subir el precio, la compañía no se ve obligada a comprarle, pues decide dejar de traer el producto hasta que el precio se vuelva a regular en el mercado.

En los productos en los que Arbutur tiene exclusividad de distribución, el proveedor tiene todo el poder de negociación, debido a que esta relación se efectúa directamente con la marca y no hay posibilidad de comprar el producto a alguien diferente.

- **VOLUMEN DE COMPRA**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los proveedores de Arbentur S.A.S no tienen beneficios en precio cuando se compran productos en grandes cantidades, pues según el gerente general “estas empresas tienen los precios muy estandarizados” (Betancur, 2014) Lo que puede suceder en ocasiones es que estas empresas sacan promociones si realizan alguna compra mínima. Un ejemplo podría ser, si compran 10 pacas de determinado producto en el mes de Marzo se encima media paca de otro producto.

De los factores analizados se concluye que el poder de negociación lo tienen los proveedores ya que son pocos y, como se expresó en el análisis, los volúmenes de compra no influyen para tener negociación de precios con los proveedores y éstos son fijos, por lo tanto Arbentur no tiene poder para negociar.

Sin embargo, según el gerente comercial, esto no les afecta pues le dan un manejo a esta situación cuando los precios están muy elevados y gracias a su amplio portafolio pueden decidir si dejar de importar un producto mientras se regula nuevamente el precio o si de verdad es importante seguir trayéndolo.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Este es un negocio en el cual la entrada de nuevos competidores tiene ciertas barreras debido a que los requerimientos para importar los productos que la empresa comercializa en Colombia son exhaustivos y requieren un conocimiento y experiencia (know how) en los temas para gestionar los procesos y lograr la optimización de los recursos así como toda la inversión por temas de impuestos. La principal barrera de entrada presente es que, según el gerente general de Arbentur “*empresas nuevas ya no se pueden acoger a la Ley San Andrés 915*” (Betancur, 2014) y esta ley es la que permite en cierta medida la importación a este tipo de empresas de productos de grandes marcas sin certificado Invima y aunque actualmente Colombia y Estados Unidos tienen vigente un TLC, este tratado no cubre todos los productos que la empresa importa, y como se explicará en los factores políticos del análisis PEST, la empresa continúa pagando aranceles de importación.

Por lo tanto, crear una empresa con las mismas características, hablando desde el ámbito legal, sí es posible, pero es difícil que entre una competencia con precios más bajos en donde, según el gerente comercial, existen unos precios estandarizados que el mismo mercado ha ido regulando (Betancur, 2014). Por esto, la amenaza sería que nuevas empresas entren a competir con productos innovadores, diferenciadores y marcas nuevas. Sin embargo, continúan estando las barreras de Know How y legalidades necesarias para poder importar y comercializar estos productos. Esto hace que este tipo de negocio no sea atractivo para cualquier persona, pero hay un tema paralelo que ha presentado amenazas y competencia en el negocio y es el contrabando, tema que ha golpeado en gran medida los precios del mercado. Sin embargo, en el 2015 se ha visto un escenario más positivo y se ha notado la reducción de este delito y según el gerente comercial de la compañía, este año no los ha afectado. Esto se puede atribuir a que, como se explicará en los factores políticos y legales del análisis PEST, el gobierno nacional ha venido trabajando arduamente en la lucha contra este y la implementación de nuevas tecnologías y aumento de la seguridad en los puertos ha ayudado a la inspección

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de contenedores que lleguen desde el exterior. Específicamente en el departamento de Antioquia, para Abril del 2015, la policía fiscal aduanera a confiscado 10.700 millones en contrabando (El Colombiano, 2015).

En casi cualquier tipo de negocio existe la amenaza que en algún momento entren nuevos competidores; sin embargo en el punto del ciclo de vida en el que se encuentra Importaciones Arbutur esta amenaza se puede considerar baja, debido a factores encontrados en el análisis de los competidores como el gran Know How que tiene el negocio, la oportunidad que ya no existe de acogerse a la Ley San Andrés 915, la inversión requerida en el negocio, entre otros.

El contrabando para este negocio es una gran amenaza pero como muestran los estudios, el gobierno trabaja día a día para tratar de controlarlo.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En Colombia existen varias industrias nacionales que manejan en su portafolio productos similares a los ofrecidos por Arbutur, empresas como Nacional de chocolates, Colombina, entre otras, que entran a jugar un papel determinante en la oferta que posee el consumidor final, éste tiene productos para escoger muy similares entre sí, en donde las diferencias pueden radicar en elementos como precio, calidad y sabor y entran a jugar factores de gustos y preferencias, pero los dos satisfacen de una forma u otra la necesidad del consumidor. Adicionando a esto el factor de los avances en la tecnología que cada vez facilita a la industria colombiana igualar productos extranjeros e innovar. Es por esto que Arbutur ha incursionado y continúa en la búsqueda e integración de nuevos productos que realmente sean diferenciables, que no se ofrezcan en la industria nacional y que además vayan acorde a las nuevas tendencias de consumo que van surgiendo en el mercado.

La amenaza de que entren nuevos productos sustitutos es muy alta, y como se explicó anteriormente en el análisis, la decisión de compra radica en temas de gustos. Se considera importante dar un buen manejo a la innovación para acoplarse a las tendencias y no verse afectado negativamente por estos productos.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Según el gerente comercial de la compañía importaciones Arbutur, se ha presenciado una ley natural en el mercado en el que cada una de las empresas competidoras mira a qué precio es capaz de traer un producto y si hay alguien que lo está ofreciendo a un menor precio entonces no lo importa, pero por el contrario, si puede traerlo a menor precio, entonces lo importa. Esto ha generado que el mercado se organice y que la competencia no sea tan reñida en el mismo producto, sino que haya una diversidad en la oferta. Cada una de las empresas se ha comenzado a especializar importando ciertas marcas.

Se determina, que la rivalidad en el negocio con los competidores legales en la misma ciudad es baja, pues según se expresó anteriormente, cada competidor se ha vuelto con

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

el tiempo especializado en la comercialización de ciertos productos y marcas y la competencia no es muy agresiva.

3.2.2 ANALISIS GENERAL

o ANALISIS PEST

A continuación se hará el análisis PEST para encontrar factores externos que generan un impacto positivo o negativo en el modelo de negocio de importaciones Ardentur S.A.S

FACTORES POLITICOS (P)

A continuación se presentarán varias situaciones que afectan directamente la operación de Ardentur S.A.S en Colombia.

Uno de los factores más importantes dentro del ámbito político y legal que influyen dentro de la operación de la empresa es la Ley 915 San Andrés, explicada en el marco contextual y ampliada en el ANEXO 1.

La compañía realiza las importaciones principalmente desde Estados Unidos, actualmente existe un TLC entre Colombia y Estados Unidos que desde mayo del 2012 entró en vigencia. Este tratado permite importar productos desde E.E.U.U con un arancel del 0%, este beneficio aplica para ciertos productos definidos por la ley que estén elaborados en un 100% en E.E.U.U y se van anexando nuevos acorde esté estipulado en ésta (MINCOMERCIO, 2015). Actualmente para la empresa importaciones Ardentur S.A.S aproximadamente el 1% de su portafolio se acoge al TLC, aunque la empresa importe marcas Americanas, los productos no son 100% elaborados en este país (Betancur, 2014).

En Colombia existe una ley en dónde el contrabando se configura como delito penal únicamente cuándo es superior a 50 SMLMV (Aproximadamente 33 millones de pesos), este hecho, según la DIAN (2013, ha dado pie al aumento del micro contrabando; hecho que altera los precios estándar del mercado en el que se desenvuelve la empresa. Sin embargo, el gobierno nacional ha venido trabajando arduamente en la lucha contra éste y la implementación de nuevas tecnologías y aumento de la seguridad en los puertos ha ayudado a la inspección de contenedores que lleguen desde el exterior (Portafolio, 2014).

Un estilo de contrabando es declarar un menor valor por un producto para pagar menores impuestos por este, pero cada vez la DIAN regula más y estandariza los precios sobre los que se pagan estos impuestos, sin importar si se pagó más o menos y se cobra el arancel sobre este valor que tienen estipulado (Betancur, 2014).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Otro fraude que se presenta en cuanto a los factores legales, es el uso de dólar negro¹ para pagar las importaciones, entonces esto afecta directamente los precios del mercado al poder comprar los productos a menores precios (Betancur, 2014).

FACTORES ECONOMICOS (E)

Es importante para Arbentur S.A.S estar al tanto de los movimientos de la industria nacional en cuanto a productos sustitutos del portafolio de la empresa, pues le permite estar presente con productos en los diferentes dinanismos que esté tomando el sector.

Existen grandes empresas colombianas como Colombina, Nutresa, Montblanc, entre otras en las que varios de sus productos son líderes en el país frente a marcas extranjeras como Ferrero, Kinder, Hersheys, etc. Se espera para las empresas colombianas un crecimiento de la línea de chocolate y confitería del 24,7% para el 2019; sin embargo, casos puntuales como el de Colombina, en donde se presentó un decrecimiento del 4% de sus ventas entre el año 2013 y 2014, demuestran el impacto que ha tenido la industria extranjera (Portafolio, 2014). En Colombia, el poder adquisitivo de los ciudadanos ha venido en ascenso, una muestra de esto es que en los últimos 7 años el promedio de la cantidad de productos de la canasta que consumen los colombianos, pasó de 315 a 423 artículos, y además, por cada 100 pesos que gastan, 11 pesos están dedicados a productos importados (Portafolio, 2013).

A pesar que los productos extranjeros generan un impacto en el consumo de bienes en Colombia, la industria colombiana ha buscado nuevos horizontes y continúa creciendo. Colombia cada vez fortalece más sus relaciones internacionales y entra en acuerdos comerciales con otros países, facilitando la importación y exportación de variados productos (Mincomercio, 2015). Hablando particularmente del impacto que ha generado el TLC de Colombia con Estados Unidos en el sector de confitería, según Proexport (2014), *“Los productos de confitería pasaron de exportar US\$23.9 millones antes del TLC a US\$33.3 millones después de la entrada en vigencia del acuerdo”*. Esto muestra que la industria colombiana de confitería cada vez está creciendo y se vuelve más fuerte con todas las relaciones internacionales que está teniendo el país.

Otro factor muy importante a tener en cuenta dentro del análisis económico del sector en el que Arbentur desarrolla su actividad comercial, es el comportamiento de la TRM, debido a que sus productos son importados, por lo tanto, la variación del dólar tiene un impacto muy grande en los costos de ventas de la compañía.

Tomando como referencia el año 2015, la TRM ha presentado una tendencia a la alza en este año y según los expertos, aunque se presentan múltiples posiciones, el dólar continuará con valores elevados y será muy difícil que tome valores por debajo de los 2.000 pesos (El Tiempo, 2015). Esto indica que la empresa podrá tener mayores costos

¹ Dólar negro: Dólar que circula paralelamente a la vía oficial y es más barato que el legal.

este año por lo que se verá obligada o tener unos precios más altos o a sacrificar el margen de utilidad.

FACTORES SOCIOCULTURALES (S)

Actualmente los consumidores son más responsables en la decisión de compra de los productos que consumen y ya no basan la decisión de comprar únicamente por el precio, sino que evalúan otros factores. Un estudio realizado en América Latina por la empresa GFK, en el que participaron más 37 mil personas, según Tetra Pak (2014) demuestra que, *“42% de los encuestados tiene en cuenta que el producto sea amigable con el medio ambiente, el 35% de los consumidores expresan que están dispuestos a pagar más por productos que les faciliten la vida, teniendo en cuenta problemas de movilidad y falta de tiempo tan comunes en el consumidor latino, 48% declara buscar en sus comprar productos que les ayuden a llevar un estilo de vida saludable, 55% prefieren marcas reconocidas que les garantiza la calidad y el 44% lee las etiquetas”* (Tetra Pak, 2014).

Esto demuestra que cada día los consumidores son más conscientes de los productos que compran y evalúan más otros factores en el momento de comprar, por lo que las empresas deben buscar darle un valor agregado a sus productos.

Un estudio realizado por Nielsen (2014), compañía de investigación de mercados, refuerza el argumento mencionado anteriormente que habla de la tendencia del consumo de productos saludables. El estudio fue realizado en Brasil, Chile, Colombia, México y Puerto Rico y demostró que: *“Las tendencias del mercado y del consumo se mueven cada día más a las categorías de alimentos y bebidas que tengan beneficios funcionales o representen un consumo mucho más light”*. Hablando específicamente de Colombia, en términos de gasto, el comportamiento entre consumo de bienes de la canasta regular y productos considerados saludables es muy similar, ya que el promedio de este gasto en algún producto en específico es de 31,8 dólares y 10,15 dólares respectivamente (Nielsen, 2014). Se puede ver entonces que la brecha entre el consumo de bienes de la canasta regular y bienes considerados saludables no es muy grande, lo que nos dice que los colombianos cada vez dedican más de sus recursos al consumo de bienes saludables.

En Colombia, a diferencia de los demás países en dónde Nielsen realizó el estudio; el canal tradicional, que se compone de pequeños distribuidores y tiendas de barrio, es el más fuerte en la venta de productos saludables. Según *Jún Nielsen* (2014), *“El canal moderno mueve el 40% de las ventas de estos productos, el tradicional el 42% y otros canales el 18% restante”* (Nielsen, 2014). La compañía Arbentur S.A.S está orientada a la venta de productos de consumo masivo al por mayor, en este canal de ventas.

Otro factor importante y de gran influencia en el ámbito social y cultural de Colombia, es el crecimiento del uso de Internet. Según un estudio revelado por el periódico El Tiempo, para el año 2014, 22.5 millones de colombianos accedieron a internet y el 63,8% de estos usuarios utilizaron redes sociales principalmente Facebook, Instagram y Twitter, demostrando el principal uso que le dan los colombianos a la red (El Tiempo, 2015). Otros patrones de comportamiento importantes sobre el uso que le dan los colombianos al

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

internet visualizados en el estudio revelado, son la compra de productos y servicios por medios electrónicos, uso de mensajería y correos electrónicos (Tecnósfera, 2015).

El uso de “smartphones” (teléfonos inteligentes) y tabletas en Colombia, también ha sido un factor social de importante crecimiento. Un estudio realizado por eMarketer, demuestra que Colombia es el tercer país con mayor penetración de smartphones y dispositivos móviles en América Latina, con 14.4 millones de usuarios. El acceso a internet por medio de estos dispositivos móviles ganó gran importancia para el 2014, alcanzando un 28% de las conexiones de red realizadas en todo el país (El Tiempo, 2015).

FACTORES TECNOLOGICOS (T)

A la empresa importaciones Ardentur S.A.S no la afectan muchos factores tecnológicos por no ser una empresa productora; sin embargo hay elementos que se deben tener en cuenta por su influencia positiva o negativa en la operación de la empresa.

En este contexto, cabe resaltar el desarrollo que ha tenido la industria de TIC'S en Colombia. Esta industria ha estado realizando alianzas entre empresas y muchos centros educativos que ofrecen variedad de programas relacionados con sistemas y tecnología, generando una fortaleza para el país en esta industria. Colombia se posiciona actualmente como el tercer pilar en la creación de software en América Latina después Uruguay y Brasil (Bernal, 2011). Entre estos software, cabe resaltar el desarrollo de tecnologías para el control de inventario y tecnologías para facturación.

- **CLASIFICACION DE LOS FACTORES ENCONTRADOS EN EL ANALISIS PEST**

A continuación se realiza una recopilación de los resultados encontrados en el análisis PEST y se clasifican según la influencia que tienen para la operación de Importaciones Ardentur S.A.S. La clasificación se realiza entre positiva, negativa, o neutro según sea el caso.

Tabla 3: Clasificación de los factores PEST y su relación con Ardentur S.A.S

Factor	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO
Político y legal	Acogida a ley San Andrés 915	TLC vigente entre Colombia y Estados Unidos	Penalización del micro-contrabando en Colombia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

	Estandarización de precios sobre los que se pagan impuestos para regular el contrabando		Estandarización de precios sobre los que se pagan impuestos para regular el contrabando
	Trabajo del gobierno contra el contrabando		Uso del dólar negro para pago de importaciones por parte de la competencia
Económicos	Impacto de la industria extranjera en la nacional	Crecimiento de la industria colombiana	Variación de la TRM
	Variación de la TRM		Alza de la TRM durante el 2015
Sociocultural	El canal tradicional es el más fuerte para venta de productos saludables	Análisis de los consumidores al momento de compra	
		Tendencias de consumo saludables	
Tecnológicos			

Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis PEST para la compañía Importaciones Arbetter S.A.S

Factores políticos y legales

La ley San Andrés 915 a la que se acoge la empresa es un aspecto positivo como se ha expresado con anterioridad, ya que le permite a la compañía importar productos sin registro INVIMA, el cual es un limitante para comercializar ciertas marcas.

El gran trabajo que ha efectuado el gobierno sobre las mercancías que entran al país por este medio, han contribuido positivamente ya que disminuye el contrabando presente en el sector en el que opera importaciones Arbetter, evitando precios subvalorados en el mercado.

La estandarización de precios que ha efectuado la DIAN para cobrar arancel sobre los productos que se importan y así evitar que se declaren menores valores y por lo tanto pagar menos impuestos, ha influido positiva y negativamente, ya que con esta medida se disminuye el contrabando que tanto ha afectado a Arbetter, pero por otro lado, lo obliga a

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que en casos puntuales deba pagar impuestos sobre valores superiores a los que Arbutur realmente adquirió el producto.

El hecho de que en Colombia no se penalice el micro-contrabando, causa un efecto negativo para Arbutur, pues da pie para que haya presencia de estos comerciantes ilegales ofreciendo precios bajos.

El uso del dólar negro en algunas ocasiones por parte de la competencia es un factor que influye negativamente para la empresa, ya que al pagar las importaciones por un menor valor, pueden ofrecer precios más bajos en el mercado, lo que afecta la sana competencia.

Se considera que el TLC vigente con Estados Unidos no ha tenido hasta el momento ningún efecto ni positivo ni negativo para la compañía, ya que, la porción de productos que Arbutur importa, que están beneficiados por el 0% de Arancel del TLC, es mínima, por lo que no genera una influencia positiva; pero tampoco tiene un efecto negativo. Si a futuro más productos de su portafolio se cobijaran bajo el TLC, el efecto sería positivo en cuanto a la reducción de costos.

Factores económicos

Como se encontró en el análisis PEST, la industria extranjera ha impactado a la industria colombiana en este tipo de negocio (dulces y confitería), lo que es positivo para Arbutur, pues demuestra que el mercado está creciendo y presenta una gran acogida en los consumidores.

La variación a la que se somete la TRM en el día a día, tiene un efecto positivo o negativo dependiendo su comportamiento, ya que, si esta presenta bajas, los costos de Arbutur disminuyen generando un impacto positivo, pero si ocurre en el sentido contrario, se aumentan los costos generando un impacto negativo.

Específicamente durante el año 2015, la notoria alza de la TRM ha afectado negativamente a la empresa pues ha aumentado sus costos.

La industria colombiana cada vez tiene un crecimiento más significativo y aunque aparentemente esto generaría un impacto negativo para la comercialización de productos importados, según lo perciben los gerentes de Arbutur, esta situación no ha generado ningún impacto en el negocio, ya que *“cada producto nacional o extranjero tiene su público objetivo”* (Betancur, 2014).

Factores socioculturales

Según se encontró en el análisis PEST, el canal tradicional, canal en el que opera Importaciones Arbutur, es uno de los más fuertes para la venta de productos saludables. Esto es un factor positivo, ya que aprovechando la tendencia hacia este tipo de productos, la cual ya se ha expresado anteriormente, y que Arbutur tenga un gran conocimiento en la operación de este canal, implica una oportunidad para la empresa a futuro.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los consumidores se preocupan cada vez más por ciertas características de los productos, diferentes al precio, especialmente la tendencia de consumo saludable. Para estos aspectos se considera que hay un efecto neutro para Armentur, ya que se puede ver como una oportunidad de incursionar dentro de estas nuevas tendencias de consumo o como una amenaza a futuro si la compañía no se acopla a estas tendencias y estas cobran más fuerza.

Factores tecnológicos

El hecho de que en Colombia se avance en el tema de tecnología y desarrollo de software es un factor que influye positivamente a la compañía debido a que le permite acceder a una variedad de herramientas que le ayuden en el día a día de su operación, facilitándola y haciéndola más organizada. Entre algunos procesos se pueden encontrar la facturación y manejo de inventarios, en los cuáles la compañía importaciones Armentur requiere de software especializados para éstos.

○ **MATRIZ DOFA (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)**

OPORTUNIDADES

- Según el gerente comercial de importaciones Armentur S.A.S, la competencia bajo la misma figura de negocio en el que opera la empresa, es poca. En Medellín existen 4 competidores directos, en Bogotá son variados y en ciudades intermedias no hay. Aunque las empresas presentes distribuyan a éstas ciudades, existe la oportunidad de apoderarse más fácil de estos mercados, una posible opción es localizando mini sedes de distribución.
- Según se mencionó en los factores sociales del análisis PEST, cada vez hay una tendencia más grande frente al consumo de productos que se consideran saludables; por lo tanto, con el conocimiento de importación que tiene la empresa se refleja una oportunidad para incursionar en el mercado de productos que vayan en dirección a esta gran tendencia; aunque la empresa ya ha empezado a incursionar un poco en productos con algunos beneficios para la salud, puede dedicar más recursos a ampliar este portafolio y evaluar la posibilidad de convertirse distribuidores de los llamados “mercados saludables”, aprovechando la acogida que está teniendo la cultura saludable explicada en los factores sociales del análisis PEST, lo cuáles hacen parte del canal tradicional, que como se expresó en estos factores sociales, es el medio más fuerte para la distribución de éste tipo de productos.
- Si el TLC vigente entre Colombia y E.E.U.U continúa avanzando podría permitir que a largo plazo si se incluye un porcentaje más amplio del portafolio de la empresa, esta se podría ver beneficiada por menores costos en sus productos.
- Cada día surgen más marcas o nuevos productos buscando innovar en el mercado y traer diferentes beneficios al consumidor, lo que le permite a la

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

compañía buscar más productos para importar que vayan de acuerdo a las tendencias actuales.

- Actualmente hay mucha variedad en técnicas de mercadeo, empezando con el mercadeo tradicional y llegando hasta las nuevas tendencias de mercadeo a través de transmedia y publicidad en internet, principalmente en redes sociales que permiten llegar al consumidor de una manera directa y más económica que otras técnicas.
- Actualmente hay gran facilidad para encontrar información amplia y certera en medios electrónicos que le permite a una empresa ser una guía sobre el comportamiento del mercado y los consumidores.
- Al Arbutur importar productos de marcas que tienen gran reconocimiento a nivel mundial, no necesita dedicar recursos para realizar mercadeo al consumidor final, debido a que la misma marca se encarga de realizarlo.
- Como se pudo validar en el análisis competitivo de las fuerzas de Porter, el mercado en el que opera importaciones Arbutur es muy amplio y actualmente las empresas que hay en el medio no alcanzan abarcarlo totalmente, por lo tanto, importaciones Arbutur tiene la oportunidad de expansión.
- Los proveedores con los que trabaja Arbutur S.A.S usualmente realizan promociones, lo que le permite a la compañía tener costos más bajos para los productos en épocas de promociones.

AMENAZAS

- Crecimiento de la industria colombiana, que cada vez tienen más recursos y tecnología necesaria para igualar o mejorar productos que ofrecen las marcas extranjeras las cuáles importa Arbutur. Un claro ejemplo es la chocolatina de cookies and cream, lanzada hace unos cuantos meses por la nacional de chocolates; chocolatina que tiene un gran parecido a una muy conocida de la marca Hersheys.
- El hecho de que la empresa se dedique a la importación de productos, la constante fluctuación del dólar ocasiona que ésta se vea obligada a incrementar sus precios o a sacrificar margen de utilidad, ocasionando un efecto negativo para la empresa en cualquiera de ambos escenarios.
- Si la empresa no innova en los productos que comercializa, se podrán ver afectados por la nueva cultura que tienen los consumidores colombianos mencionada en los factores sociales del análisis PEST, en la que los clientes cada vez indagan más en el momento de comprar un bien frente a factores diferentes al precio del mismo y que los compradores empiecen poco a poco a preferir productos diferentes a los que ellos importan, pues entrarían siempre a vender más de lo mismo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- A causa de la ley permisiva que existe para penalizar el contrabando, explicada en los factores políticos del análisis PEST, pueden surgir micro-contrabandistas que llegan a ofertar precios muy favorables dentro del mercado.
- El hecho de que algunas competidores ilegalmente utilicen el dólar negro para la compra de la mercancía que venden, afecta directamente los precios del mercado obligando a Arbutur a manejar menores márgenes de utilidad.
- Como se pudo validar en el análisis competitivo de las fuerzas de Porter, las opciones de proveedores que tiene Arbutur no es muy amplia, entonces romper las relaciones con alguno de éstos podría generar un problema para la empresa.

○ **CRUCE ESTRATEGICO MATRIZ DOFA**

A continuación se presenta un análisis cruzado de las debilidades y oportunidades encontradas en el sub capítulo 3.1 y de las fortalezas y amenazas encontradas en la empresa en el capítulo 3.2, para identificar con cuáles fortalezas se puede contribuir a alcanzar alguna oportunidad, con cuáles oportunidades se pueden mejorar las debilidades, cuáles fortalezas pueden disminuir el impacto de las amenazas existentes e identificar que amenazas del sector pueden presentar un peligro cuándo se encuentre con debilidades de la empresa. Después de realizar el cruce de los componentes de la DOFA, es posible estructurar estrategias que contribuyen al modelo comercial buscado.

Tabla 4. Cruce fortalezas y oportunidades

Fortalezas	Oportunidad
*Acogida a la ley 915 *Exclusividad de distribución en ciertos productos *Desarrollo de marcas propias *Conocimiento en importación y red de contactos del gerente general	Abrir mercado en ciudades intermedias
*Acogida a la ley 915 *Desarrollo de marcas propias *Conocimiento en importación y red de contactos del gerente general *Credibilidad y formalidad dentro del mercado *Experiencia del gerente comercial	Incursionar en el mercado de productos que estén en relación a lo saludable
Ninguna fortaleza contribuye a alcanzar esta oportunidad	TLC entre Colombia y Estados Unidos mejorando a largo plazo
*Acogida a la ley 915 *Conocimiento en importación y red de contactos del gerente general *Diversidad en el portafolio	Variedad de nuevos productos y marcas ofrecidos por los proveedores de Arbutur

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ninguna fortaleza contribuye a alcanzar esta oportunidad	No hay que realizar mercadeo de marcas reconocidas
*Desarrollo de marcas propias *Conocimiento en importación y red de contactos del gerente general *Credibilidad y formalidad dentro del mercado *Experiencia del gerente comercial	Mercado de operación muy amplio
*Diversidad en el portafolio	Promociones por parte de los proveedores

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz DOFA de la compañía Importaciones Ardentur S.A.S

En la tabla 4, se visualiza cuáles fortalezas de la empresa Importaciones Ardentur SAS contribuyen al alcance de cada una de las oportunidades definidas que ofrece el sector, a continuación se explica cada una de las relaciones existentes.

La oportunidad que se presenta de abrir mercado en ciudades intermedias puede alcanzarse con el hecho de que la empresa se acoja a la ley 915 de San Andrés, pues la empresa puede importar un amplio portafolio ya que gracias a esta ley no hay un limitante del registro INVIMA para productos alimenticios por lo que podría llegar a este mercado con una buena oferta; también se relaciona con la exclusividad de distribución en cierto productos y desarrollo de marcas propias ya que podría ganarse este mercado con productos que solamente ellos venden; por último, la red de contactos que tiene el gerente general le permitiría incursionar en este mercado.

La oportunidad de incursionar en el mercado de productos saludables, se va favorecida por la ley San Andrés 915 y por los conocimientos de importación del gerente general, ya que la empresa podría importar productos de este tipo sin restricción; también se favorece con el objetivo que tiene la empresa de crear marcas propias, podría empezar a orientarlas con esta tendencia; además existe la posibilidad de formalizar una red de distribución para mercados acordes con esta tendencia que podría ayudar a su desarrollo con la formalidad y credibilidad que tiene Ardentur dentro del mercado y el conocimiento que tiene el gerente comercial. Adicionalmente, el hecho de que la compañía cuente con herramientas para estar atento a nuevos productos que sean tendencia internacional, facilita que la empresa pueda incursionar en el mercado de lo saludable, pues estará informada sobre productos con características de este estilo.

La oportunidad que existe si el TLC incluye 0% de arancel a largo plazo para una gama de productos más amplia del portafolio de productos de Ardentur no se ve potencializada con ninguna de las fortalezas identificadas.

En el mercado existe la oportunidad de ofrecer una gran variedad de productos a los clientes que se acogen a las múltiples tendencias existentes y Ardentur podría sacar

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

provecho de esta gracias a que bajo la ley 915 y el conocimiento del gerente general puede importar con facilidad este tipo de productos, adicionalmente, como la compañía cuenta actualmente con un portafolio muy amplio, la inclusión de nuevos productos está dentro de sus lineamientos.

Como Ardentur comercializa marcas que tienen gran reconocimiento, se ve como una oportunidad el hecho de que no tiene que realizar mercadeo para éstas y Ardentur actualmente aprovecha este factor.

El mercado en el que opera Ardentur S.A.S es muy amplio y Ardentur tiene la posibilidad a futuro de ampliar el negocio gracias al desarrollo de marcas propias que tiene la empresa, a las que importa y a la experiencia de los gerentes y de la empresa en sí.

Beneficiarse de las promociones que realizan constantemente los proveedores de Ardentur S.A.S se puede aprovechar gracias al amplio portafolio de productos que maneja la compañía, por lo que permite que la empresa compre los productos que están en promoción.

Tabla 5. Cruce oportunidades y debilidades

Oportunidades	Debilidad
*Variedad de estrategias de marketing	Poca actividad de mercadeo para productos exclusivos
*Facilidad para encontrar información en medios electrónicos	Poco esfuerzo en investigación de mercados
Ninguna oportunidad minimiza esta debilidad	Limitante de abrir a nuevos mercados por no tener el certificado INVIMA
Ninguna oportunidad potencializa esta debilidad	Desconocimiento de políticas de la empresa por parte de los empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz DOFA de la compañía Importaciones Ardentur S.A.S Propia

En la tabla 5, se visualiza cuáles oportunidades de la empresa Importaciones Ardentur SAS minimizan cada una de las debilidades identificadas para la empresa, a continuación se explica cada una de las relaciones existentes.

El hecho de que la empresa actualmente no realice inversión en acciones de marketing por carencia de presupuesto o tiempo, puede mejorarse con la oportunidad que existe en el mercado para desarrollar estrategias de mercadeo con mayor facilidad y economía, como en las redes sociales.

Ardentur es una empresa débil en investigación de mercados directa frente al consumidor final pero las tendencias tecnológicas actuales ofrecen la oportunidad de buscar esta información en medios electrónicos generada por autores confiables y con reconocimiento.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Frente a la debilidad de no tener el certificado INVIMA en muchos productos de su portafolio limitando la distribución en canales más formalizados como el moderno y el desconocimiento de las políticas de la empresa por parte de los empleados, no existe una oportunidad identificada que pueda minimizar ésta.

Tabla 6. Cruce fortalezas y amenazas

Fortalezas	Amenazas
*Acogida a la ley 915 *Desarrollo de marcas propias *Venta de marcas muy reconocidas en el mercado	Crecimiento de la industria colombiana
Ninguna fortaleza contribuye a disminuir esta amenaza	Fluctuación del dólar
*Acogida a la ley 915 *Desarrollo de marcas propias *Conocimiento en importación y red de contactos del gerente general *Diversidad en el portafolio	No innovar en productos
Ninguna fortaleza contribuye a disminuir esta amenaza	Oferta favorable debido a los micro-contrabandistas
Ninguna fortaleza contribuye a disminuir esta amenaza	Uso del dólar negro por la competencia
*Conocimiento en importación y red de contactos del gerente general	Tiempo de importaciones del agua de Aloe OKA
*Acogida a la ley 915 *Conocimiento en importación y red de contactos del gerente general *Diversidad en el portafolio	Pocos proveedores de Arbentur

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz DOFA de la compañía Importaciones Arbentur S.A.S

En la tabla 6, se visualiza cuáles fortalezas de la empresa Importaciones Arbentur SAS ayudan a prevenir el impacto de cada una de las amenazas identificadas para la empresa, a continuación se explican las relaciones existentes.

El hecho de que la industria colombiana tengo un gran crecimiento y avance que permita lanzar al mercado productos de calidad e innovación, puede considerarse como una amenaza para el desarrollo del negocio; sin embargo, Importaciones Arbentur SAS cuenta con medios para reducir estas amenazas como son su capacidad para importar variedad de productos que compiten fuertemente con los de la industria nacional por ser marcas de gran reconocimiento, y los pueden importar gracias a la acogida de la ley 915 y el conocimiento en importación del gerente general.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Arbentur realiza todas sus transacciones comerciales utilizando el dólar como moneda, por lo tanto, su constante fluctuación es una gran amenaza para el costo en sus productos, y no se encontraron fortalezas que puedan disminuir este impacto. Sin embargo, la empresa tiene como política no sacrificar margen de utilidad sino que el mercado se va acomodando y aceptando nuevos precios.

La amenaza de no acogerse al cambio de los consumidores y no innovar para satisfacerlos, se puede prevenir ya que Importaciones Arbentur tiene la capacidad de importar variedad de productos gracias a las ley San Andrés 915, a su conocimiento en importación y red de contactos, a la posibilidad de crear marcas propias y al amplio portafolio que ofrece.

El micro-contrabando genera una amenaza pues gracias a este existen ofertas de los mismos productos que importa Arbentur pero a precios más bajos. Esta amenaza no es posible reducirla con las fortalezas identificadas en la empresa.

El tiempo que toma importar el agua de Aloe OKA, puede representar una amenaza en cuanto al manejo de inventarios de este producto por la empresa; a esta amenaza se le puede dar un control gracias al conocimiento que tienen los gerentes del sector, ya que debido a su experiencia saben que cantidades importar para tratar de tener las cantidades de inventario lo más exactas posibles.

Tener pocos proveedores es una amenaza muy grande para la empresa porque en el momento de romper relaciones con alguno de éstos pueden escasear los productos para la empresa. Esta amenaza se le puede hacer frente con la posibilidad que tiene la empresa de importar amplia variedad de productos y buscar más proveedores y a la red de contactos con los que cuenta el gerente general de la empresa.

Tabla 7. Cruce amenazas y debilidades

Amenazas	Debilidad
*Crecimiento de la industria colombiana *No innovar en productos	Poca actividad de mercadeo para productos exclusivos
*Crecimiento de la industria colombiana *No innovar en productos	Poco esfuerzo en investigación de mercados
*Crecimiento de la industria colombiana	Limitante de abrir a nuevos mercados por no buscar el certificado INVIMA
*Ninguna amenaza potencializa esta debilidad	Falta de una persona para procesos operativos
*Ninguna amenaza potencializa esta debilidad	Desconocimiento de políticas de la empresa por parte de los empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz DOFA de la compañía Importaciones Arbentur S.A.S

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En la tabla 7, se visualiza cuáles amenazas tienen relación con las debilidades identificadas y puede un posible impacto negativo para Importaciones Arbentur SAS, a continuación se explica cada una de las relaciones existentes.

Frente a la poca actividad de mercadeo que realiza la empresa, es claro que en cuanto a las marcas reconocidas que importa no es necesario porque la misma marca se encarga de esto, pero frente a marcas nuevas en las que ha buscado exclusividad que no son muy conocidas por el consumidor es débil y esto sumado a la amenaza que presenta el crecimiento de la industria colombiana, la cual si realiza grandes campañas de mercadeo podría generar un problema para la compañía, pues los clientes se inclinarían más hacia las marcas colombianas. Adicionalmente, también significaría un problema si en algún momento la empresa deja de innovar no se apoya en campañas de marketing.

Arbentur no realiza investigación de mercados directamente con el consumidor final, esto podría verse como un problema para la compañía, junto con la amenaza del crecimiento de la industria colombiana que puede tener un conocimiento más certero de las necesidades del consumidor y el no innovar en productos por falta del conocimiento de estas necesidades.

El hecho de que Arbentur no pueda comercializar sus productos en el canal moderno por falta del certificado INVIMA se puede ver potencializada por la industria colombiana, ya que ésta comercializa muchos de sus productos en las grandes superficies; sin embargo actualmente no genera ningún peligro para la compañía porque ésta está enfocada en otro público.

Por último, la falta de una persona que realice procesos operativos y el desconocimiento por parte de los empleados de algunas políticas de la empresa no se ven potencializados por ninguna amenaza.

3.2.3 INVESTIGACION DE MERCADO CLIENTES ACTUALES, POTENCIALES Y CONSUMIDOR FINAL

○ ENTREVISTAS A CLIENTES ACTUALES

Después de realizar el proceso de entrevistas a 14 de los clientes actuales de la compañía Arbentur (entrevistas disponibles en el ANEXO 8) se obtienen los siguientes resultados para cada una de las preguntas realizadas:

1. ¿Reconoce Arbentur como uno de sus proveedores? ²

² Los Gerentes de Arbentur expresan que en este mercado es muy común que los clientes no reconozcan a los proveedores por el nombre de la empresa, únicamente por el nombre del vendedor encargado o cuando se identifican los productos que les son suministrados. Por tal motivo decide hacerse esta pregunta y de ser negativa se hace la

La mayoría de los clientes encuestados reconocen la empresa por su nombre como uno de sus proveedores. Sin embargo se demuestra la aclaración dada por los gerentes que en este mercado puede ser posible que no exista este reconocimiento por algunos de los clientes, ya que varios de los encuestados no reconocieron a la empresa por su nombre y fue necesario realizar una contextualización de esta para que ellos puedan identificarla y continuar con la entrevista.

2. ¿Cómo considera el nivel de servicio (facilidad para hacer pedido, entregas, atención de los vendedores etc.) que tiene la empresa?

En general, el nivel de servicio que presta Arbutur es percibido positivamente por los clientes encuestados. Entre estas respuestas positivas se resaltan comentarios acerca del buen trato de los vendedores, la facilidad para comunicarse con Arbutur y comentarios generales de descripción del servicio como bueno, muy bueno o excelente.

Por otro lado, se puede concluir que la deficiencia de Arbutur en cuanto al servicio según algunas de las respuestas encontradas, radica en ciertas demoras al entregar y la falta de inventario de algunos productos que se presentan en el portafolio.

“El servicio es bueno, se encuentra a los vendedores muy fácil y nos entregan rápido y en donde les digamos*.”

“Es bueno, los vendedores son muy atentos, están pendientes y nos corren bastante cuando tenemos urgencias”.

“Bueno, pero últimamente no tienen nada de mercancía que están agotados o que apenas se va hacer el pedido”.

3. ¿Considera que tienen un tiempo de respuestas acorde a sus necesidades?

En cuanto al tiempo de respuesta frente a las necesidades de los clientes de Arbutur, existen algunos comentarios de inconformidad expresando que son lentos, pero en general se percibe conformidad con este aspecto entre los clientes, los cuales expresan la eficiencia de la compañía para entregar y atender las urgencias que posean.

“No tengo queja, siempre hacemos un pedido y le buscan solución para hacer la entrega oportuna”.

“Responden rápidamente para decirnos si no tienen el producto y si lo tienen hacen la entrega rápido”.

posterior presentación de Arbutur para que lo identifiquen y se continúe con las siguientes preguntas de la entrevista.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

“Cuando tienen el producto todo se hace súper rápido”.

4. ¿Qué piensa del portafolio de productos? ¿Es lo suficientemente amplio o que cree deberían agregarle algo más?

En este aspecto las respuestas están mas divididas, en donde se puede concluir que la inconformidad de los clientes en este aspecto radica en que aunque consideran que el portafolio es bueno y variado, este no esta siempre esta actualizado y muchos de los productos que se enseñan, realmente no están disponibles. También se concluye que los clientes se abastecen con diferentes proveedores y Arbentur suple varias de las necesidades de producto que poseen.

“La verdad me parece poco, no mantienen muchas cosas de importados, no tenían varias cosas que íbamos a pedir y estaban en el catalogo”.

“No tienen todos los productos que manejamos peor si muchos de ellos. Acá se trabaja con varios proveedores, con Arbentur se cubren varios productos”.

“Si, ellos tienen productos muy variaditos.”

5. ¿Cómo considera los precios de Arbentur en el mercado?

En este caso, todos los encuestados hicieron comentarios positivos o negativos sobre los precios ofrecidos por Arbentur S.A.S. No hubo ninguna respuesta que expresara una percepción media sobre estos precios.

El 71,43% de los encuestados expresa conformidad con los precios de la empresa, haciendo énfasis en que son competitivos en el mercado y son asequibles para ellos.

El 28,57% de los encuestados expresa un descontento con los precios ofrecidos, haciendo referencia en que son “alticos”.

Se puede concluir que los clientes de Arbentur se sienten satisfechos con los precios que ofrece la compañía, consideran que los precios son competitivos dentro del mercado y son asequibles para ellos. Solo algunos de los entrevistados consideran que los precios son un poco altos.

“Son buenos, por lo menos son competitivos”.

“Los precios son buenos, no son descarados”.

“Me parece que son un poco altos, la diferencia es de pesitos pero nosotros nos pegamos de eso”.

6. ¿Cómo considera que es la respuesta de Arbentur frente a grandes volúmenes de pedido?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En general existe una conformidad entre los clientes encuestados frente a este aspecto. Consideran que Armentur siempre ha sido muy cumplido con las unidades pedidas y no han tenido problemas de faltantes. Se puede considerar que los clientes de Armentur no manejan cantidades de pedido muy grandes.

“Hasta el momento no hemos tenido ningún problema para las cantidades que solicitamos, si el producto esta disponible en el momento , podemos pedir las cantidades que queramos igual no pedimos tanta cantidad”.

“Siempre despachan bien cuando pido bastante, no quedan debiendo”.

“Si, nunca hemos tenido problema”.

7. ¿Le parece importante que Armentur les proporcione material publicitario de los productos que les venden para el punto de venta?

Se puede concluir que para los clientes de Armentur, el suministro de material publicitario para punto de venta no es indispensable ya que los productos que venden son en su mayoría muy conocidos y tienen una muy buena rotación sin necesidad de este material de apoyo.

Sin embargo existen algunos clientes que expresan que es importante para el apoyo de sus ventas.

“No, son cosas que se venden sin necesidad de eso”.

“Estos no necesita publicidad, la gente llega a pedir de una “.

“Seria interesante volantes y afiches hay gente que no conoce los productos”.

○ OBSERVACION DIRECTA

Se realiza observación directa y cubierta a cigarrerías³ ubicadas en: el centro de Medellín, la plaza mayorista de Medellín, cerca de la plaza de mercado de Envigado y cerca del parque de Sabaneta.

En todas las observaciones se puede apreciar cómo se da el alto flujo de personas en estos negocios en un solo día y la alta actividad que se tienen en los negocios todo el tiempo, por esta razón, es muy común ver en promedio 3 vendedores por local, los cuáles realizan múltiples actividades al tiempo.

³ Cigarrerías: Tiendas mayoristas que venden principalmente snacks, licor y cigarrillos. Son tiendas muy comunes en las plazas de los municipios de Colombia.

En términos generales se observa que los locales utilizados para la comercialización son de un área grande, pero se percibe la saturación de productos. Se puede apreciar que parte del inventario se almacena en la misma vitrina, por lo tanto luce saturada. Adicionalmente, se utilizan letreros realizados a mano para hacer énfasis en promociones y descuentos. Es común que los proveedores realicen sus visitas en los mostradores frente a los clientes.

Se presencia cuándo llegan los vendedores ambulantes a comprar la mercancía que están vendiendo usualmente en semáforos. Los vendedores ambulantes compran mercancía en pequeñas unidades, van a venderlas y cuándo las venden regresan nuevamente a comprar más del mismo producto. Por lo tanto, estos clientes van repetidas veces al mismo negocio en el mismo día.

Se puede observar cuándo llegan tenderos y compran productos en grandes cantidades, pues estos clientes es más difícil que regresen en el mismo día, y, según se pudo validar con uno de estos clientes, regresan 1 o 2 veces por semana.

También se presencié cuando personas que pasan caminando por los negocios, observan la vitrina atractiva que normalmente se maneja, se antojan de algún producto para consumirlo y toman la decisión a través del impulso generado.

En general los compradores piden constantemente descuento sobre el precio de los productos y generalmente se otorgan cuándo compran cantidades superiores a 6 unidades, estos descuentos no requieren una previa autorización sino que el vendedor del negocio tiene la potestad de otorgarlo. Las ventas realizadas son muy informales y los vendedores utilizan un lenguaje coloquial.

Cuándo se estaba realizando la observación cubierta en el centro de Medellín, fue muy difícil permanecer ocultos, debido a que se presencié un momento en el que estaban ingresando contrabando a los negocios, por lo tanto, los actores de este mercado se encontraban siempre a la defensiva para poder ingresar la mercancía ilegal a los negocios y pasar desapercibidos frente a la policía. Los observadores fueron descubiertos por uno de estos actores quién se molestó y los abordó para que se identificaran.

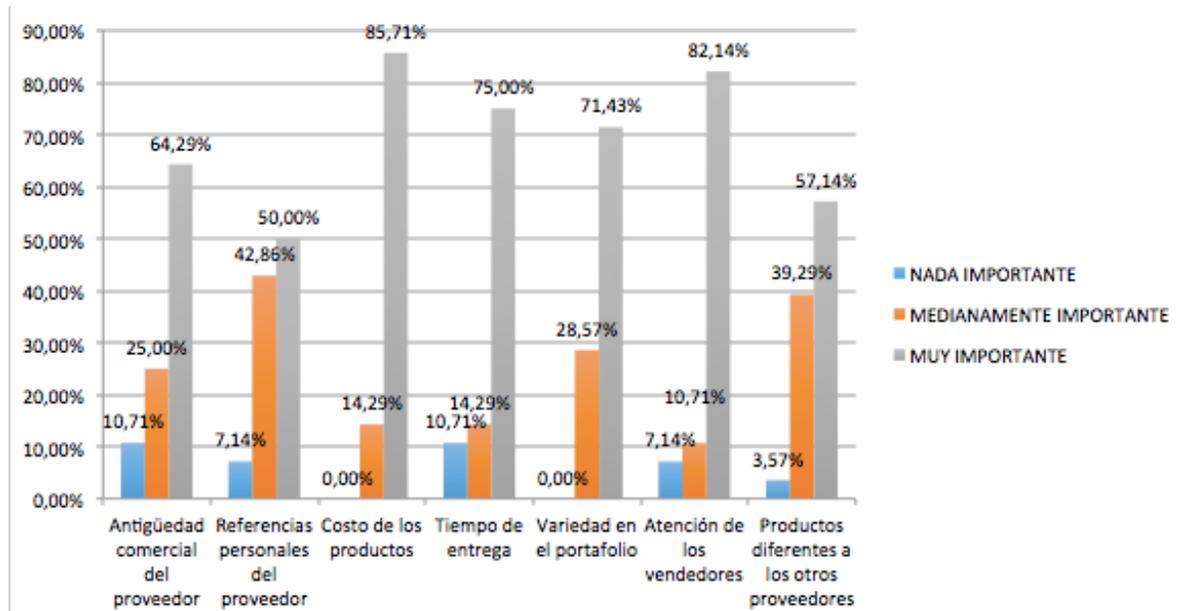
○ **ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES**

En la encuesta realizada a clientes tanto actuales como potenciales para la empresa Ardentur (encuesta disponible en ANEXO 10 y ANEXO 11), es importante tener en cuenta que para cada pregunta, los entrevistados podían escoger entre una o varias opciones. Al realizar las encuestas, se encontró, para cada una de las preguntas realizadas lo siguiente:

- 1. Clasificación del nivel de importancia para cada una de las variables a tener en cuenta a la hora de relacionarse con un proveedor, siendo 1 nada importante, 2 medianamente importante y 3 muy importante:**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Gráfico 1: Nivel de importancia de las variables para el relacionamiento con un proveedor



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a clientes actuales y potenciales de Arbetter S.A.S

Se observa que todas las variables definidas representan una importancia para los encuestados, pues para cada una de estas la clasificación de “nada importante” se da siempre en el menor porcentaje.

Las tres variables que se clasificaron como “muy importantes” por la mayoría de la muestra encuestada son: costo de los productos, atención de los proveedores y tiempos de entrega con porcentajes de 85.7%, 82.1% y 75% respectivamente. Adicionalmente, cabe resaltar que en el caso del costo de los productos ninguno de los encuestados considera que esta sea una variable “nada importante” lo que reitera su importancia dentro de la muestra.

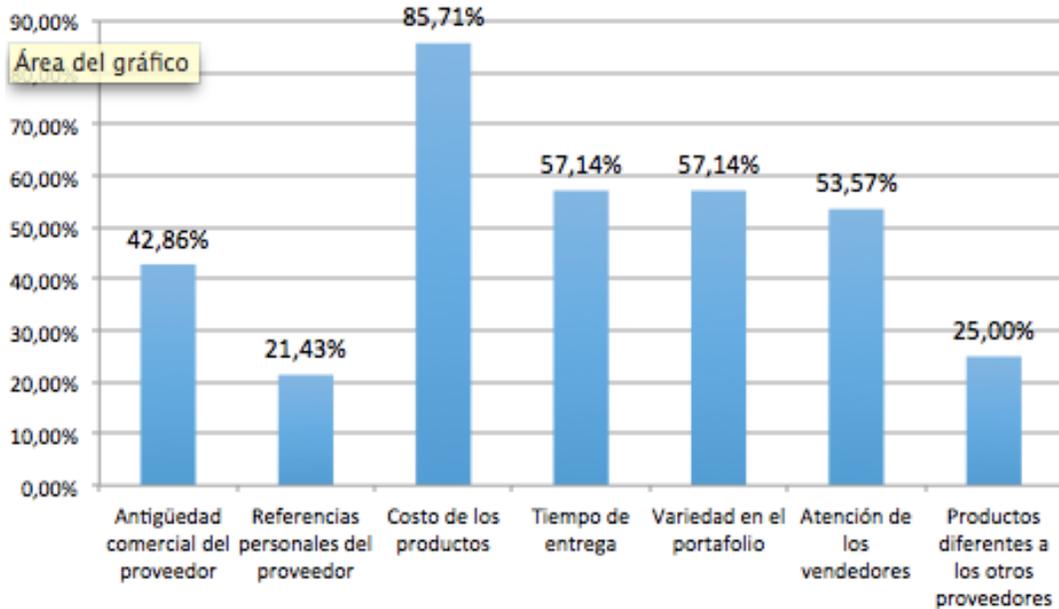
Las tres variables clasificadas como “medianamente importantes” por la mayoría de los encuestados son: referencias personales del proveedor, productos diferentes a los ofrecidos por los demás proveedores y variedad en el portafolio, con porcentajes del 42.9%, 39.3% y 28.6 % respectivamente.

Las tres variables clasificadas como “nada importantes” por la mayoría de los encuestados son: antigüedad comercial del proveedor, tiempos de entrega y referencias personales del proveedor, con porcentajes del 10.7%, 10.7% y 7.1% respectivamente. Es importante resaltar que aunque estas son las variables definidas como nada importantes por la mayoría de los encuestados, los porcentajes continúan siendo bajos en comparación con el porcentaje obtenido en cuanto a la importancia media y alta.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2. Definición de la(s) variable(s) más importantes a la hora de tomar la decisión de relacionarse con un proveedor:

Gráfico 2: Variables más importantes para tener en cuenta en el relacionamiento con un proveedor



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a clientes actuales y potenciales de Arbentur S.A.S

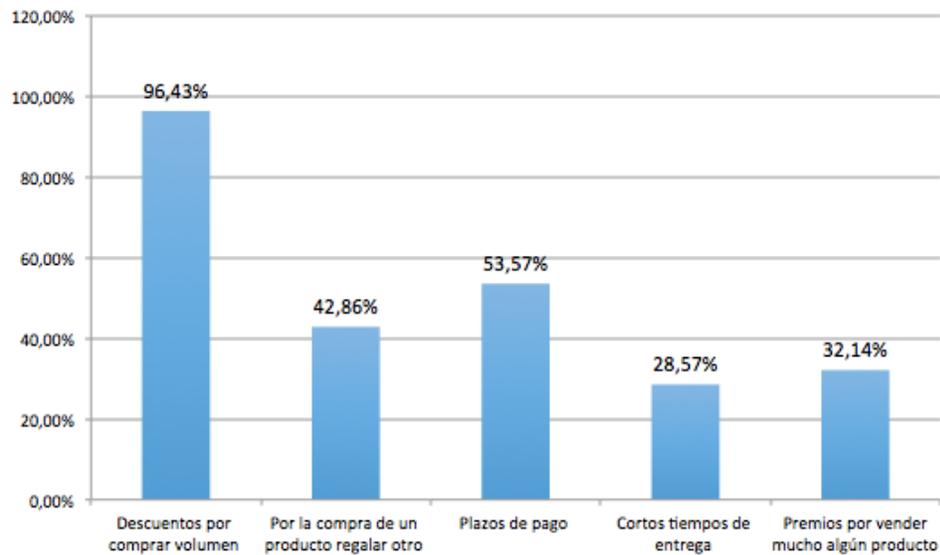
La mayoría de la población encuestada, el 85.71%, consideran que una de las variables más importantes para tener en cuenta al permanecer y relacionarse con un proveedor, es el costo de los productos; así mismo, el 57.14% consideran que el tiempo de entrega y la variedad en el portafolio como una de estas variables de mayor importancia.

Por otro lado, las referencias personales es la variable que menos representación tuvo para la muestra, el 21.43% la consideró como un factor clave para tener relación con un proveedor.

3. Aspectos con los cuales los proveedores normalmente incentivan a sus clientes a la compra de sus productos:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Grafico 3: Incentivos por parte de los proveedores



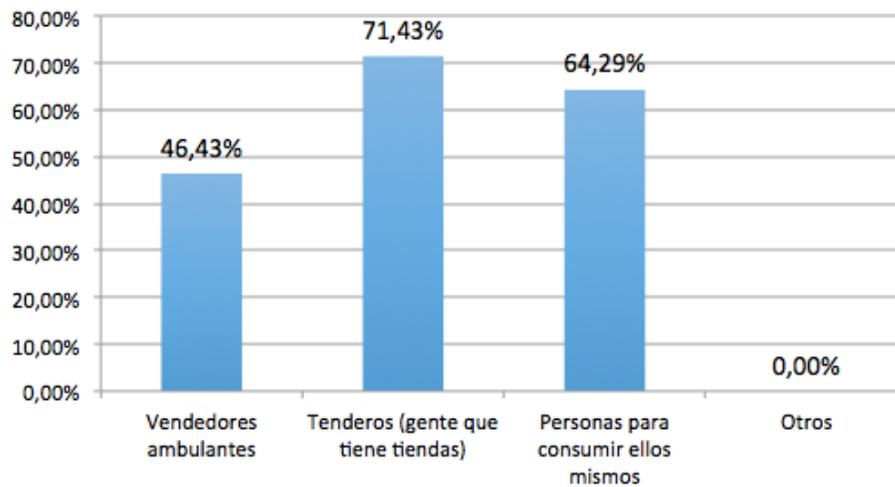
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a clientes actuales y potenciales de Arbentur S.A.S

El incentivo que se ha otorgado por parte de los proveedores a la mayoría de la muestra encuestada, al 96.43%, es el de descuentos por volumen de compra.

El incentivo que menos se ha otorgado, al 28,57% de la muestra, es el de cortos tiempos de entrega.

4. ¿Cuáles son los principales clientes?

Grafico 4: Principales compradores



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a clientes actuales y potenciales de Arbentur S.A.S

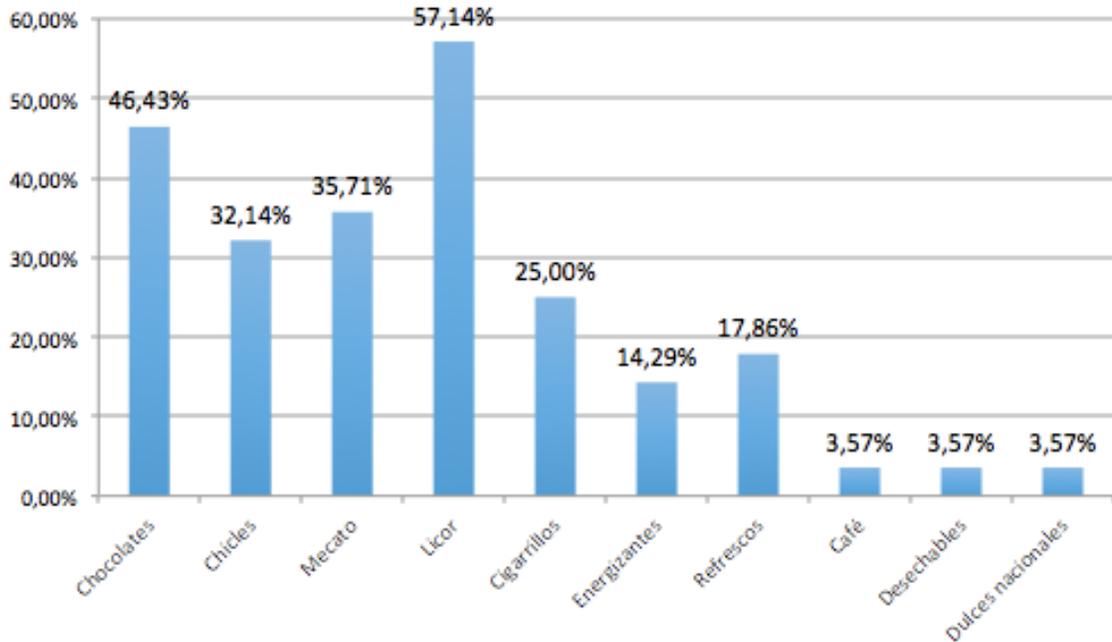
Uno de los principales compradores para la mayoría de la muestra encuestada, para el 71.43%, son tenderos. Para el 64,29% de los encuestados unos de los principales compradores son las personas para consumo propio y para el 46.43%, los vendedores ambulantes.

Ninguno de los encuestados responde sobre otro tipo de compradores que sean clientes principales.

5. ¿Cuáles son el (los) producto(s) más vendido(s)?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Gráfico 5: Productos más vendidos



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a clientes actuales y potenciales de Arbentur S.A.S

El producto más vendido según los encuestados, es licores. Con una representación en la muestra del 57,14%; esto indica que en el 57,14% de los puntos entrevistados el Licor representa el producto más vendido; seguido de productos a base de chocolate con un 46,43% de la muestra.

También se encontró que en muchos de estos lugares entrevistados venden productos complementarios pero que en estos casos representan una cifra insignificante para la muestra tomada. En el 3,57% de los sitios entrevistados se encontró que se vendían productos como: café, desechables y dulcería nacional.

○ **CARACTERIZACION CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES PARA IMPORTACIONES ARBENTUR S.A.S**

En el nicho de mercado en dónde Arbentur se desenvuelve, siempre se tendrá como la variable de vital importancia y más determinante, el costo de los productos. Cualquier variación en el precio, por pequeño que sea, es un factor determinante para escoger un proveedor. Sin embargo, existen otras variables que para este mercado son importantes y que también tienen influencia sobre la decisión de relacionamiento con un proveedor.

Para los clientes es muy importante que los tiempos de entrega sean efectivos, después de realizar un pedido, éstos están dispuestos a esperar un máximo de 4 días para la

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

entrega de la mercancía, y en muchas ocasiones esperan que los pedidos se puedan entregar inmediatamente.

Este mercado valora la presencia y buena atención de sus proveedores, este es un tipo de comercio en el que se manejan relaciones muy informales y donde el trato entre vendedor-cliente es cercano, sin muchas tecnicidades y sin formalismos. De estos clientes se debe estar muy atento y tener una comunicación constante con ellos, ya que el cliente no se toma la tarea de comunicarse con sus proveedores para validar que productos nuevos tienen, sino que esperan a que el proveedor sea quien lo contacte para esto y prefieren que sea a través de visitas personales que se realicen periódicamente. Estos clientes únicamente contactan a sus proveedores cuando necesitan algún producto en específico.

Estos clientes trabajan con variedad de proveedores y así logran abastecerse con la cantidad de mercancía que necesitan para sus negocios, sin embargo, es importante para ellos, que un proveedor tenga un portafolio amplio de productos que les permita comprarle a uno solo variedad de mercancía.

Principalmente las ventas en este mercado se realizan a través de un catálogo, ya que es muy difícil llevar muestras de cada uno de los productos. Las muestras se llevan a los clientes únicamente cuando se están manejando productos muy nuevos y que no están en el mercado y se llevan para que el cliente las testeé y decida si realiza un pedido o no de acuerdo a su criterio. Los clientes consideran de vital importancia que los catálogos ofrecidos estén bien actualizados, es decir, que la mercancía que se observe en estos, sea realmente la disponible en el inventario de la empresa, ya que para estos el tiempo es un factor muy importante en su trabajo y cualquier pérdida de este, además de las molestias que les causa, les puede hacer perder clientes.

En este mercado se da un dinamismo muy alto con respecto al tiempo, es decir, se atienden muchos clientes en cortos períodos de tiempo y los vendedores están en la obligación de cumplir diferentes funciones. Esto indica una vez más que el factor tiempo es un elemento muy importante para su operación.

Los principales clientes de los clientes de Arbutur son re-vendedores⁴ que compran grandes cantidades y clientes para consumir el consumo propio que compran productos al detal. Los volúmenes de venta en este mercado son muy altos, pero los márgenes de utilidad que manejan son muy pequeños.

En los locales de estos clientes actuales y potenciales de Arbutur, es muy común encontrar que su oferta de productos esté acompañada de licor y cigarrillos.

⁴ Re-vendedor: Se refiere a la persona que compra mercancía para venderla a otra persona.

En este nicho, el principal incentivo que se maneja por parte de los proveedores para potencializar las compras de sus clientes son los descuentos por volumen de compra, lo que afecta el costo de la mercancía y que, como se ha expresado anteriormente, este factor es lo que buscan principalmente los clientes. En este mercado se maneja poco material POP⁵ sobre los productos que venden, debido a que normalmente manejan productos de marcas que están muy posicionadas y que rotan muy bien y que las respectivas marcas se encargan de realizar la publicidad en medios como televisión, radio, redes sociales, etc. La poca publicidad que ellos utilizan en el punto de venta es de lanzamiento de nuevos productos de las marcas reconocidas o de productos de marcas que no están tan posicionadas.

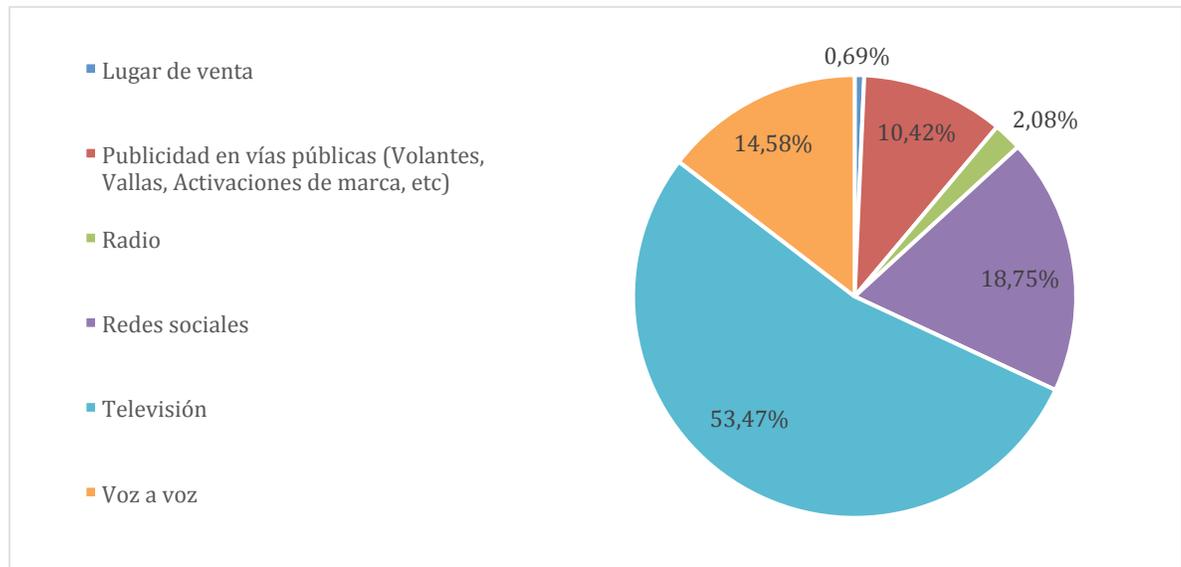
○ **ENCUESTAS A CLIENTE FINAL PRODUCTOS EXCLUSIVOS IMPORTADOS POR ARBENTUR S.A.S**

Al realizar las encuestas a 144 personas dentro de la población de consumidores finales de los productos diferenciadores y exclusivos que comercializa la empresa Armentur (encuesta disponible en el ANEXO 12 y ANEXO 13), se obtienen los siguientes resultados:

1) ¿Cómo se entera usted principalmente de snacks y bebidas no alcohólicas nuevas que salen al mercado?

⁵ POP: Publicidad en el punto de venta como habladores, tropezones, carteles, volantes, pendones, etc.

Gráfico 6: Medios por los cuales el consumidor se entera sobre snacks y bebidas no alcohólicas



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a consumidor final

Se observa que el medio de comunicación más utilizado sobre jóvenes entre 20 y 30 años en la ciudad de Medellín para hacer mercadeo a nuevas bebidas no alcohólicas o snacks que salen al mercado es la televisión, el 53,47% de los encuestados dijo que a través de este medio es dónde conoce nuevos productos que salen al mercado. El segundo medio de comunicación más representativo por el cual se comunican la salida de nuevos productos es a través de redes sociales, medio que crece más cada día (El Espectador, 2014) y el 18,75% de los encuestados se entera a través de este medio.

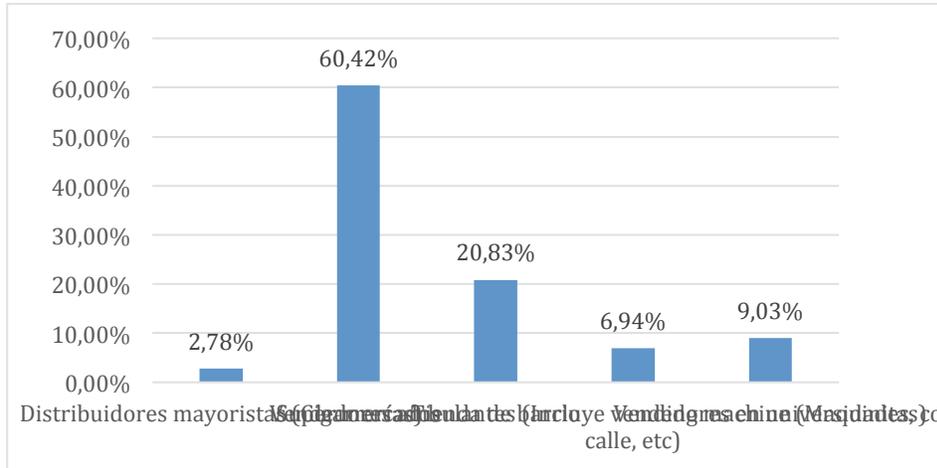
El 14,58% de los encuestados dijo que se enteraba de nuevos Snacks o bebidas no alcohólicas a través del voz a voz, esto quiere decir que los usuarios de un nuevo producto comunican a sus familiares y amigos la experiencia positiva o negativa que tuvo al consumir el nuevo producto. El 10,42% de los encuestados dijo que se enteraba de nuevos Snacks o bebidas no alcohólicas a través de publicidad en vías públicas, volantes, vallas, activaciones de marca, etc. Esto quiere decir que aunque, cada vez las empresas le apuntan más a publicidad por medios digitales (El Espectador, 2014), no dejan de realizar publicidad impresa.

Es notorio el poco resultado que se obtiene con la radio como medio de comunicación de este tipo de productos, únicamente el 2,08% de los encuestados se entera a través de este medio. Solo el 0,69% de los encuestados dijo que se enteraba de nuevos Snacks o bebidas no alcohólicas que salen al mercado en el punto de venta. De esto se permite suponer que, aunque en el punto de venta se acompañe de material POP sobre nuevos productos, el lanzamiento de estos al mercado normalmente está acompañado de otras actividades de mercadeo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2) ¿Dónde compra usted principalmente Snacks y bebidas no alcohólicas?

Grafico 7: Lugares de compra de snacks y bebidas no alcohólicas



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a consumidor final

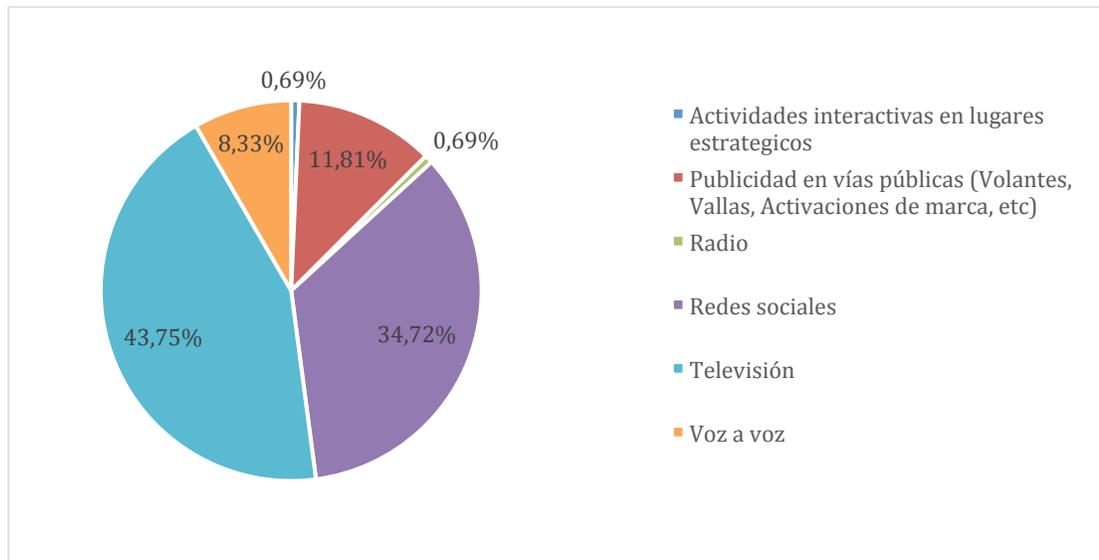
Según los encuestados, el canal por el cual se consumen más Snacks o bebidas no alcohólicas es a través de supermercados con un 60,42% de compras a través de este canal. De esto se puede suponer que los usuarios, en la actividad de merchar para sus hogares, realizan las compras de snacks o bebidas que deseen para consumir en sus hogares, trabajos, colegio, universidad, etc.

El siguiente canal más demandado para realizar la compra de Snacks o bebidas no alcohólicas es a través de tiendas de barrio, el 20,83% de la muestra realiza este tipo de compras en este lugar, el cual es un canal muy grande en el mercado colombiano y según el periódico portafolio, representan el 53% del mercado colombiano (Portafolio, 2015).

Las vending machine y los vendedores ambulantes representan un 9,03% y 6,94% de las ventas de snacks y bebidas no alcohólicas en Medellín, según la encuesta realizada. A través de estos canales los usuarios encuentran los productos en cualquier momento, es decir, un usuario encuentra una vending machine o un vendedor ambulante, se genera un deseo de consumir algún producto o se tiene la necesidad de consumir algo y realiza la compra inmediatamente y esto se puede dar en cualquier lugar.

3) ¿Cuál de las siguientes opciones le parece más efectiva para hacer publicidad a este tipo de productos?

Grafico 8: Percepción de la efectividad de los diferentes medios para hacer publicidad de snacks y bebidas no alcohólicas



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a consumidor final

Los medios que consideran los encuestados que son más efectivos para realizar mercadeo de nuevos snacks y bebidas no alcohólicas que salen al mercado es a través de televisión con 43,75% y redes sociales con 34,72% de respuestas. Esto quiere decir que con estos dos medios es con los que más interacción se tiene en Medellín.

El 11,81% de la muestra considera que es efectivo realizar publicidad de este tipo de productos a través de publicidad en vías públicas con volantes, vallas, activaciones de marca, etc. Y aunque la encuesta se realizó a un grupo perteneciente a la generación millenium, el cual está muy inmerso con los medios digitales (Álvarez, 2014). Aún les interesa otro tipo de publicidad.

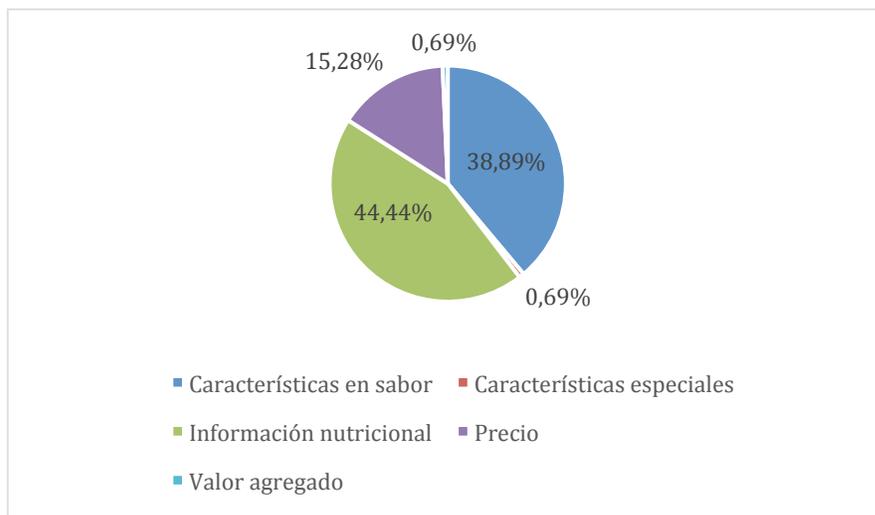
El voz a voz en la ciudad de Medellín representa un canal de comunicación que es importante a la hora de publicitar nuevos snacks o bebidas no alcohólicas en el mercado, el 8,33% de la muestra considera que a través de este canal se puede hacer mercadeo asertivamente de snacks o bebidas. Esto puede indicar en la ciudad de Medellín, los jóvenes entre 20 y 30 años consideran importante las referencias que le dan sus familiares y amigos a la hora de consumir un snack o bebida.

Realizar actividades en lugares estratégicos y publicidad en radio no se consideraron medios importantes para realizar mercadeo a nuevos Snacks o bebidas no alcohólicas que salgan al mercado; únicamente el 0,69% de los entrevistados consideró para cada una, una estrategia acertada de publicidad. Se puede notar como el radio pierde cada vez más participación en el mercado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4) ¿Qué le gustaría saber sobre un nuevo snack o bebida en un anuncio publicitario?

Grafico 9: Información que el consumidor desea conocer de snacks o bebidas no alcohólicas



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a consumidor final

Cuándo se les preguntó a los encuestados que factores eran los que les interesaría saber sobre un snack o bebida en un anuncio publicitario, el 44,44% contestó que la información nutricional del producto es lo que quisieran conocer del producto; esto se presenta por la importancia que le están dando los consumidores cada vez más a saber qué están consumiendo, qué les aporta positivamente un producto a su cuerpo y la tendencia que hay de buscar consumir alimentos saludables (Nielsen, 2015).

El 38,89% de los encuestados dijeron que las características en sabor es lo que quisieran conocer y el 15,28% dijo que el precio es el factor más importante para ellos.

De esto se puede notar, que para los consumidores priman información nutricional y características en sabor sobre precio y esto lo refuerza Nielsen (2015) en un estudio a los consumidores colombianos en el que encontró que *“el 44% de los colombianos está dispuesto a pagar más por alimentos que promueven beneficios para la salud, pero también se fijan en la calidad por encima del precio”* (Nielsen, 2015).

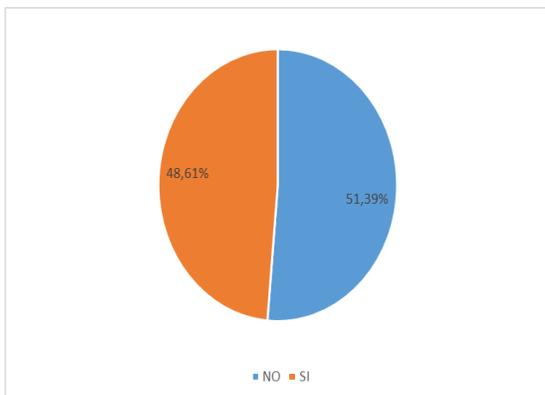
Por último, las características especiales o valor agregado que tengan los productos, no son factores relevantes para los consumidores entre 20 y 30 años de snacks y bebidas no alcohólicas en Medellín a la hora de mirar la información en un anuncio publicitario.

5) ¿Percibe usted mayor calidad en un Snack o bebida importada?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

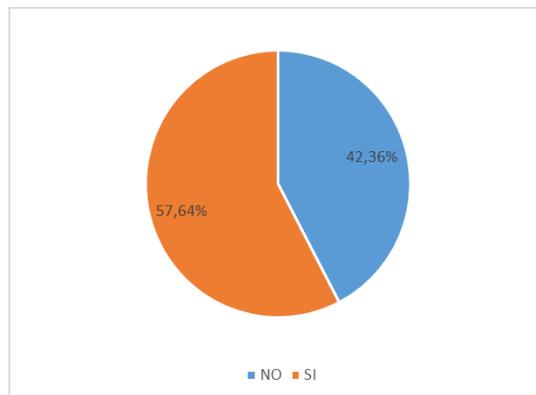
6) ¿Está usted dispuesto a pagar un mayor valor por un Snack o bebida importada?

Grafico 10: Percepción de mayor calidad en bebidas no alcohólicas y snacks importados



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a consumidor final

Grafico 11: Disposición al pago de mayor valor por un snack o bebida no alcohólica importado



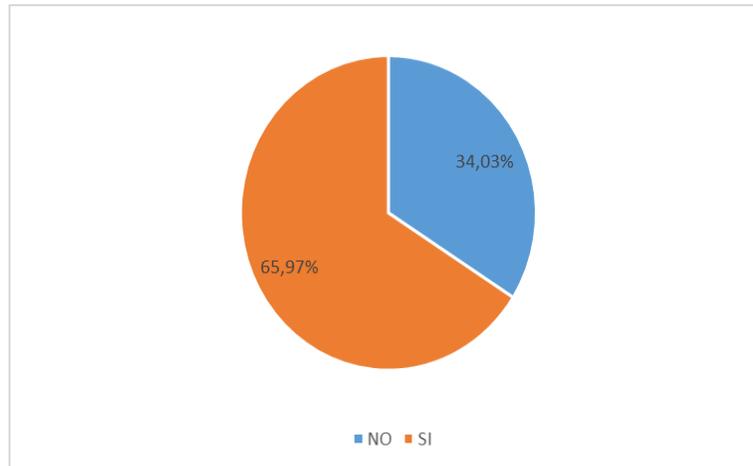
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a consumidor final

El 51,39% de los consumidores entre 20 y 30 años de snacks y bebidas no alcohólicas en la ciudad de Medellín no percibe mayor calidad en productos importados. Esto indica que la industria colombiana tiene una oferta de productos capaz de competir en calidad con la industria extranjera.

El 57,64% de los consumidores entrevistados están dispuestos a pagar un mayor valor por un producto importado y aunque en el punto anterior se encontró que no perciben una mayor calidad, se puede notar que los consumidores son conscientes que los productos extranjeros pueden representar un costo mayor debido a las características y componentes de los mismos.

7) ¿Usted considera que el grupo social al que usted pertenece está satisfecho con la oferta actual de Snacks y bebidas que tienen a su disposición?

Grafico 12: Satisfacción con la oferta de snacks y bebidas no alcohólicas existentes en el mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a consumidor final

El 65,97% de los jóvenes entre 20 y 30 años considera que el grupo social al que pertenece está satisfecho con la oferta de snacks y bebidas no alcohólicas que encuentra en el mercado. Vale la pena resaltar el 34,03% que expresó no estar satisfecho con la oferta; las principales razones que expresaron fue la falta de variedad de productos y la poca oferta de productos saludables con los que se contaba, en dónde se refuerza una vez más la tendencia que se está viviendo de consumir productos que aporten beneficios para el cuerpo.

○ **CARACTERIZACIÓN CONSUMIDOR FINAL PRODUCTOS EXCLUSIVOS IMPORTADOS POR ARBENTUR S.A.S**

Los consumidores potenciales de los productos exclusivos que maneja la empresa Importaciones Ardentur S.A.S son jóvenes entre los 20 y 30 años de estratos 4,5 y 6.

Según las encuestas realizadas por los autores a los consumidores finales se crea el siguiente perfil:

Este público está muy acostumbrado a la interacción con los medios masivos como televisión e internet y están constantemente a la vanguardia con la tecnología.

Estos consumidores, como se ha dicho anteriormente y se corroboró con la encuesta realizada, están preocupados cada vez más por un estilo de vida saludable, y se cuestionan constantemente sobre qué están consumiendo, por lo tanto les interesa saber los componentes nutricionales de los productos que consumen y que aporten para su salud pero sin perder el buen sabor.

Este segmento del mercado es un segmento que, cuándo hablando de snacks y bebidas no alcohólicas se trata, usualmente realizan sus compras en grandes superficies cuándo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

van a realizar el mercado para sus hogares. También se da en compras ocasionales en tiendas de barrio.

El consumidor, aunque pertenece a estratos medios-altos, siempre tiene una preocupación por el costo de los productos. Lo que buscan principalmente es productos asequibles sin perder la calidad.

Estos consumidores son clientes que no se conforman fácilmente con los productos que encuentran en el mercado y siempre quieren innovación y amplia variedad de opciones. Aunque este consumidor muchas veces no percibe mayor calidad en productos importados, sí está dispuesto a pagar más por éstos, lo que indica que por lo que realmente está pagando, además de suplir la necesidad de consumir algo, es por el status que le genera estar consumiendo un producto extranjero.

3.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PARA CONFIGURAR EL MODELO COMERCIAL DE LA EMPRESA IMPORTACIONES ARBENTUR S.A.S

En este subcapítulo se realizará la estructuración de una serie de propuestas de acción para el área comercial y de mercadeo de la compañía Importaciones Ardentur S.A.S, en base a las características y necesidades identificadas para los clientes y consumidores finales. Estas propuestas van en lineamiento con las capacidades de la compañía y el ambiente que brinda el entorno analizadas en los capítulos anteriores.

Para cada una de las propuestas de acción se definirá un indicador de gestión. Existen indicadores de tipo cualitativo e indicadores de tipo cuantitativo. Los indicadores cuantitativos se miden por medio de la obtención de un índice, el cual consiste en la situación real de la compañía para el indicador especificado en relación con la situación esperada (Haneine, 2014).

- **PROPUESTA DE ACCIÓN 1**

Preparación y capacitación del equipo de ventas.

Descripción:

Esta propuesta de acción consiste en brindarle al vendedor herramientas para que pueda desarrollar su proceso con seguridad, solucionar problemas y tener una actitud convincente frente a los clientes por medio de una metodología práctica, concreta y sencilla ya que en este tipo de mercado no se dan ventas tecnicadas y además los recursos de la empresa para realizar esta actividad no son amplios.

Objetivo:

Capacitar a los vendedores de Ardentur S.A.S para enfrentarse eficazmente a sus clientes.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Justificación:

Actualmente los consumidores, usuarios y cliente se exigen más a la hora de consumir un producto y esto es resultado del fácil acceso que se tiene a la información y desde múltiples fuentes (Ongallo, 2007). Es por esto, que los equipos comerciales de las organizaciones deben diseñar estrategias que permitan que sus vendedores desarrollen habilidades de ventas alineados con las necesidades actuales del mercado y esto se puede lograr a través de capacitaciones (ESEADE, 2014)

Adicionalmente, aprovechando el conocimiento que tienen los gerentes sobre el mercado y la compañía por el recorrido que tienen en el sector, es muy útil y económico para la empresa realizar estas capacitaciones.

Actividades:

Acercamiento al portafolio completo de productos de la empresa, en el momento de vincular cualquier vendedor a la compañía y adicionalmente las retroalimentaciones periódicas cuándo hayan variaciones en productos y precios.

Clínica de ventas, es decir, hacer simulaciones de ventas reales de los vendedores frente a los jefes y compañeros y como lo harían los jefes si fueran los vendedores. La idea con esta actividad es abordar situaciones de difícil manejo que se presentan en la actividad comercial entre vendedores y clientes de Arbentur. Esta actividad la supervisa el gerente general y comercial y deben brindar sus respectivas retroalimentaciones. La actividad se debe realizar cuándo se vincule un nuevo vendedor y cuándo se considere necesario durante su proceso de permanencia en la empresa.

Acercar el vendedor al cliente para que conozca el contexto en el que trabaja la empresa. Este proceso se debe realizar cuándo se vincule un nuevo vendedor a la compañía durante la primera semana de entrenamiento. Consiste en que el vendedor nuevo acompañe durante la primera semana a un vendedor antiguo.

Indicadores:

Indicador de tipo cualitativo por medio del reporte de los jefes sobre el avance de los subordinados en aspectos como interrelación personal, comprensión de los clientes y comunicación asertiva.

$$\text{Productividad: } \frac{\text{total de ventas por período}}{(\text{total vendedores} \cdot \text{horas trabajadas por semana})} \rightarrow \text{Índice: } \frac{\text{Productividad real}}{\text{productividad esperada}}$$

- **PROPUESTA DE ACCION 2**

Creación y retroalimentación de manual de políticas de negociación para vendedores.

Descripción:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Se plasmará en un manual físico las políticas y términos de negociación de la compañía en el que se incluyen: políticas de compras, pagos y devoluciones, escalas de precios, tipos de clientes, etc.; con el cual se busca que los empleados tengan un conocimiento claro de las condiciones de negociación de la empresa.

Objetivo:

Evitar reprocesos dentro de la empresa e inconvenientes con los clientes.

Justificación:

Según el gerente comercial de Importaciones Ardentur S.A.S Betancur (2015), “Se presentan en ocasiones casos de reprocesos por desconocimiento de los empleados” por lo que se considera importante aclarar a los empleados las políticas de la empresa y estructurarlas adecuadamente, de manera que, cuándo ingrese nuevo personal a la compañía, sea más fácil hacerles saber estas políticas y garantizar que todos están en la misma tónica.

Actividades

Definir claramente todas las políticas con las que cuenta la empresa, explicarlas y resumirlas plasmadas en un archivo. Actividad que se realizará una vez en la estructuración del manual y se realizará una revisión periódica para hacer ajustes o cambios conformes a las políticas de la empresa.

Comunicar el manual a los empleados, entregándoles una copia a cada uno y explicándoles claramente su contenido. Esta actividad la realizarán los gerentes con los empleados actuales y cada vez que se vincule un empleado nuevo.

Estudiar el manual por parte de los empleados y resolver dudas con los jefes.

Indicadores:

Reprocesos → Índice: $\frac{\text{Total reprocesos reales}}{\text{Total reprocesos esperados}}$

Devoluciones → Índice: $\frac{\text{total devoluciones reales}}{\text{total devoluciones esperadas}}$

Recolección de cartera (recaudo) → Índice: $\frac{\text{tiempo de recaudo de cartera actual}}{\text{tiempo de reacudo ideal para la compañía}}$

- **PROPUESTA DE ACCIÓN 3**

Motivación del equipo de ventas.

Descripción:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Acciones para que el equipo de ventas esté motivado y orientado a las metas de ventas de la empresa.

Objetivo:

Incrementar la eficacia del equipo comercial.

Justificación:

Según Ongallo (2007) *“motivar a la fuerza de ventas de una empresa les permite crecer como individuos y aumentar su autoestima frente a la venta cara a cara”*. Se considera importante realizar actividades que motiven a la fuerza de ventas porque esto permite mejorar la percepción que tienen los clientes frente a la empresa.

Hasta el momento, como se evidenció en las investigaciones realizadas en este proyecto, el manejo que ha tenido la compañía con sus empleados, ha generado un ambiente agradable y orientado hacia el trabajo, por lo tanto, se considera importante continuar y fortalecer este aspecto.

Actividades:

Comunicación de las actividades comerciales y de mercadeo que se están realizando en la empresa. Esto se debe realizar periódicamente para ir actualizando a los empleados cada vez que se realice alguna actividad especial.

Plan claro de incentivos a través de comisiones sobre las ventas realizadas. Este reconocimiento, que debe ser un porcentaje sobre las ventas alcanzadas, se debe realizar quincenalmente con el sueldo básico.

Reconocimientos verbales y públicos por buen desempeño que se debe realizar cada vez que un trabajador obtenga muy buenos resultados en sus funciones.

Celebración de fechas especiales con un pequeño detalle, principalmente cumpleaños y día del padre, teniendo en cuenta que todos los empleados son hombres.

Indicadores:

Ventas → Índice: $\frac{\text{Ventas por periodo reales}}{\text{ventas por periodo esperadas}}$

- **PROPUESTA DE ACCIÓN 4**

Fortalecimiento de la relación entre Arbentur y sus clientes.

Descripción:

Continúo relacionamiento de la empresa con sus clientes, con actividades de acercamientos a éstos y mejoramiento del servicio.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Objetivo:

Fortalecer el relacionamiento con los clientes de Ardentur, conduciendo a ventas más certeras y a lealtad del cliente.

Justificación:

Al realizar las entrevistas a los clientes actuales de Importaciones Ardentur S.A.S, se encontró que para algunos clientes había problemas en cuánto al relacionamiento en temas como: frecuencia de las visitas y problemas con el catálogo; también se encontró que no todos los clientes identificaban a la compañía por su nombre; se considera entonces que es importante plantear una serie de actividades que permitan estructurar un mejor relacionamiento con los clientes.

Aprovechando las fortalezas que tiene la compañía en cuanto al conocimiento del mercado y de sus clientes, se debe tomar estas fortalezas para mejorar este relacionamiento y alcanzar lazos más fuertes con estos clientes.

Actividades:

Cronograma semanal de visitas y rutas a realizar con parametrización del tiempo estipulado en cada visita.

En cada visita que realicen los vendedores deberán identificarse con el nombre de la empresa para mejorar la recordación de ésta y portar el uniforme.

Actualización del catálogo cada vez que el inventario de algún producto se agote, se ingrese nuevo o se descontinúe.

Encuestas para retroalimentación por parte de los clientes periódicamente. Mensualmente los vendedores llevarán a sus clientes, durante las visitas que realizan, pequeñas encuestas de satisfacción para detectar peticiones, quejas o reclamos.

Indicadores:

Eficiencia: $\frac{\text{ventas realizadas por periodo}}{\text{visitas realizadas por periodo}}$ → Índice: $\frac{\text{Eficiencia real}}{\text{Eficiencia esperada}}$

Volumen de quejas y reclamos → Índice: $\frac{\text{Total quejas y reclamos reales}}{\text{Total quejas y reclamos esperados}}$

Cuota de mercado: $\frac{\text{Ventas totales de la compañía}}{\text{Ventas totales de la industria}}$ → Índice: $\frac{\text{Cuota del mercado real}}{\text{Cuota del mercado esperada}}$

Fidelidad = Retención + Satisfacción del cliente → Índice: $\frac{\text{Fidelidad real}}{\text{fidelidad esperada}}$

Donde,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tasa de retención = $\frac{\text{Numero de clientes que recompraron en el periodo}}{\text{Numero de clientes en el periodo}}$

Grado de Satisfacción = $\frac{\text{Clientes que compraron el periodo} - \text{clientes que se han mostrado insatisfechos}}{\text{Clientes totales en el periodo}}$

- **PROPUESTA DE ACCION 5**

Plan de incentivos para los vendedores de los clientes de Arbentur.

Descripción:

Crear un plan de incentivos para los vendedores de los clientes de Arbentur; por lo cuáles se generen retribuciones al alcanzar ciertas metas de compra de los productos exclusivos que maneja la compañía. Esta actividad se va a realizar en dos trimestres del año, ambas fechas del plan de incentivos las definirán los gerentes de Arbentur.

Objetivo:

Impulsar la venta de los productos exclusivos de Arbentur.

Justificación:

Se considera importante la búsqueda de mecanismo que permitan impulsar la venta de los productos exclusivos de Arbentur, entonces es valioso evaluar un plan de incentivos a los vendedores de los clientes de Arbentur y crear retribuciones para éstos, pues según (Maella, 2012) *“la retribución es uno de los motivos principales que motiva a las personas a trabajar”*. Es muy importante que los vendedores de los clientes de Arbentur se vean motivados a comercializar principalmente los productos que Arbentur comercializa porque finalmente son estos vendedores son los que están comercializando los productos al consumidor final y si estas ventas aumentan, finalmente aumentarán las ventas de la Arbentur.

Arbentur cuenta con unos recursos disponibles para este tipo de actividades que potencializaran las ventas de los productos para los cuales tienen una exclusividad de distribución, logrando finalmente que el consumidor final también esté más cerca de estos productos dado el impulso que les darán los vendedores de los clientes de Arbentur.

Actividades:

Definir a cuáles de los productos exclusivos se les va a aplicar la meta de compra.

Establecer para cada cliente, según el histórico de ventas del trimestre del año anterior, la meta de compra para el trimestre del año actual. Esta meta se debe realizar por producto.

Definir el monto disponible para la compra de los incentivos y cuáles serán éstos de acuerdo al monto.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Indicadores

Compras por cliente → Índice: $\frac{\text{Total compras reales}}{\text{Total compras esperadas}}$

- **PROPUESTA DE ACCION 6**

Creación de promociones en ventas.

Descripción:

Realización de promociones en ventas durante el año que incluyan bonificaciones (ofertas) a corto plazo atractivos para sus clientes. De esta forma se fomentará la compra del producto.

Objetivo:

Aumentar las ventas de un producto en particular de la compañía a través de estrategias de promoción en ventas con los clientes.

Justificación:

El mercado en donde opera Arbentur, como se corroboró con la investigación de mercado, valora cualquier disminución en el costo de los productos. La promoción por medio de bonificaciones, tales como “por la compra de cierta cantidad de algún producto se regala otras unidades más”, representa que el producto adquirido por los clientes, finalmente quede a un menor precio. Es por esto importante y efectivo realizar promociones a los clientes para que adquieran las unidades esperadas por la compañía, además de que con este tipo de promociones, se fortalece el relacionamiento con el cliente (Areiza, 2001).

Actividades:

Determinar el tiempo durante el año en que se realizarán las bonificaciones para los clientes. Estas serán continuas durante el año y de duración corta, entre 1 y 2 semanas.

Definir las bonificaciones que se ofrecerán a los clientes, con los productos involucrados dentro de la promoción, teniendo en cuenta las necesidades de evacuación de producto que tenga la empresa y al conocimiento del cliente que tienen los gerentes.

Anuncio de la promoción a sus clientes durante las visitas comerciales a estos, con las especificidades claras.

Indicadores:

Ventas por producto → Índice: $\frac{\text{Ventas por producto reales}}{\text{ventas por producto esperadas}}$

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

(Este indicador se obtiene para producto al cual se le ha aplicado una promoción)

- **PROPUESTA DE ACCION 7**

Publicidad para exhibición en puntos de venta para productos exclusivos

Descripción:

Generación de publicidad sobre los productos exclusivos que comercializa la empresa para los puntos de venta de los distribuidores que son clientes de Armentur y los nuevos clientes que se vayan adquiriendo a través de otros canales, sirviendo como apoyo a la venta de estos y a la misma vez generando presencia de marca en los consumidores finales.

Objetivo:

Estimular las ventas de productos exclusivos

Justificación:

Con el estudio de mercado se corroboró que para los clientes de Armentur es importante el suministro de material que apoye la venta de los productos únicamente en los casos que estos no sean conocidos por los consumidores, pues los demás productos son reconocidos y tienen una buena rotación. Además, cabe resaltar que el uso de material publicitario que recalque las características del producto y sea visible para el consumidor, es importante y efectivo para promover la venta de los productos (Gonzalez & Prieto, 2009). En el caso específico de los productos exclusivos que comercializa Armentur, muchos de estos poseen características especiales en sabor y componentes nutricionales que pueden ser recalcados por medio de estos materiales y pueden atraer mucho más al consumidor.

Armentur tiene la capacidad de destinar ciertos recursos a este tipo de materiales para sus clientes.

Actividades:

Establecimiento de presupuesto disponible para material POP

Definición de las piezas que se brindarán a los clientes.

Diseño del contenido de las piezas

Entrega de las piezas a los distribuidores. Esta entrega se realizará cada vez que se adquiera un cliente nuevo y a los clientes actuales cada vez que se renueven las piezas con información que la compañía considere pertinente hacerle énfasis.

Indicador:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ventas por producto → Índice: $\frac{\text{Ventas por producto reales}}{\text{ventas por producto esperadas}}$

- **PROPUESTA DE ACCION 8**

Búsqueda y análisis de tendencias de consumo dentro del mercado.

Descripción:

Continua búsqueda de las tendencias y necesidades de consumo que tienen los consumidores dentro del mercado meta establecido por la compañía por medio de técnicas que no requieren una mayor inversión y que pueden ser útiles a la hora de tomar decisiones sobre su portafolio.

Objetivo:

Identificar oportunidades de expansión y crecimiento

Justificación:

Los consumidores no se satisfacen fácilmente y cada día tienen nuevas necesidades y deseos de experimentar nuevas experiencias (Sanchez, Gázquez, Belen, Jimenez, & Segovia, 2006). Con la identificación de estas nuevas tendencias y necesidades, las compañías tienen nuevas oportunidades de negocio y para su crecimiento y mayor rentabilidad.

La compañía actualmente tiene un sistema de búsqueda de tendencias establecido que apoyado con otras actividades complementarias que ofrece hoy en día la tecnología y que pueden ser de bajo costo, se puede lograr identificar claros gustos entre los consumidores que les dará la noción para decidir importar productos entre el gran despliegue de ofertas que ofrecen sus proveedores en este sector.

Actividades:

Búsqueda de información en fuentes secundarias, es decir en investigaciones e información generada por terceros. Mantenerse actualizado e informado por medio de la gran diversidad de fuentes que se tienen disponibles fácilmente en la actualidad. Esta es una actividad que se debe realizar diariamente en la operación de la empresa.

Realizar pequeños testeos con consumidores finales por medio de redes sociales y durante activaciones de marca, que brinden información certera y acercada a las percepciones del mercado.

Indicadores:

En esta actividad se obtendría un indicador de tipo cualitativo, en el cual los gerentes de la compañía evalúan la información encontrada y de acuerdo con sus capacidades

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

operativas y financieras determinan si realmente existe una oportunidad de crecimiento y como deben ponerla en marcha.

- **PROPUESTA DE ACCION 9**

Búsqueda continua de oportunidades de expansión del mercado y comercialización de los productos a través de canales alternos para atacar más efectivamente mercados potenciales a las tendencias identificadas y conforme la compañía vea la oportunidad de crecimiento.⁶

Descripción:

Abrir un nuevo canal de distribución, en donde no se vende a distribuidores sino a detallistas, es decir que venden directamente al consumidor final. Estos detallistas serán principalmente tiendas de barrio, tiendas especializadas o bodegones y mercados saludables.

Objetivo:

Alcanzar un mayor número de clientes dentro del público objetivo.

Justificación:

Colombia se ha convertido en una plaza en la que convergen nuevos canales de distribución y nuevos formatos para comercializar productos de retail (Dinero, 2014). Es por esto que se le da importancia a la búsqueda de canales alternos para la comercialización de productos y teniendo en cuenta que el 53% del comercio en Colombia de productos de consumo masivo se da a través de tiendas de barrio (Portafolio, 2014) se considera éste como uno de los canales más importantes a evaluar.

Con la fortaleza identificada para la compañía en la que se están generando negociaciones de exclusividad en ciertos productos, se considera que el canal planteado es ideal para llegar directamente al consumidor final y generar un conocimiento de estos productos que únicamente puede comercializar Arbentur.

Actividades

Validar potencial de bodegones, tiendas de barrio, tiendas especializadas y mercados saludables.

⁶ Esta propuesta hará parte del modelo comercial y se realizará cada vez que los gerentes lo consideren necesario para expandir su mercado. Sin embargo, por el potencial que los autores presencian en bodegones, tiendas de barrio, tiendas especializadas y mercados saludables; para la distribución de los productos exclusivos que comercializa Arbentur, se establecen las actividades teniendo en cuenta únicamente estos canales; es decir, si se quiere realizar esta propuesta para un canal diferente se deben validar las actividades.

Análisis que costos y beneficios que representa abrir uno de estos nuevos canales para definir cuáles de estos pueden abrirse.

Establecer políticas de menores volúmenes de ventas que se tienen en estos canales pero a mayores precios.

Buscar las negociaciones con clientes de los canales definidos.

Indicadores:

Penetración: $\frac{\text{Clientes dentro del publico objetivo}}{\text{Total publico objetivo}}$ → Índice: $\frac{\text{Penetracion real}}{\text{Penetracion esperada}}$

- **PROPUESTA DE ACCION 10**

Diversificación de línea de productos acorde a las tendencias del mercado identificadas dentro del mercado.⁷

Descripción:

Incluir dentro de su portafolio más productos que vayan acorde con la tendencia de consumo saludable identificada dentro de la población objetivo.

Justificación:

Como se ha expresado anteriormente, actualmente se está viviendo una tendencia de consumo de productos saludables y se considera un potencial y oportunidad muy grande para que Arbutur incursione con más fuerza en productos alineados a esta tendencia.

Objetivo:

Aumentar la penetración en el mercado objetivo.

Actividades:

Realizar búsqueda con el broker y los proveedores sobre los productos diferenciadores que tienen para ofrecer acorde a la tendencia saludable.

Analizar rentabilidad de productos con potencial de comercialización.

⁷ Se enfocará la propuesta de acción 7 acorde al potencial en la tendencia de consumo de productos saludables encontrada por los autores. En el proceso de gestión comercial se pueden identificar otras tendencias para encontrar otras líneas de producto que se pueden incluir.

Importar pequeñas cantidades para evaluar la acogida en el mercado de estos productos y decidir finalmente cuáles productos se van a comercializar.

Realizar énfasis en las características saludables al consumidor final por medio de publicidad POP y redes sociales.

Fijación de precios razonables para esta línea de productos.

Indicadores:

Penetración: $\frac{\text{Clientes dentro del publico objetivo}}{\text{Total publico objetivo}}$ → Índice: $\frac{\text{Penetracion real}}{\text{Penetracion esperada}}$

Posicionamiento:

Se deberá realizar una encuesta de posicionamientos a clientes finales basándose en las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles de estas marcas conoce o ha oído hablar? (Se debe poner un grupo de marcas incluida la que quiero preguntar)
- ¿Cuáles de las marcas anteriores ha probado?
- ¿Cuáles de ellas consume con frecuencia?
- ¿Cuál de ellas prefiere?

• **PROPUESTA DE ACCION 11**

Gestión de marca de productos exclusivos.

Descripción:

Realizar estrategias de posicionamiento que permitan que los productos exclusivos que comercializa Arbentur estén en la mente de los consumidores y sean reconocidos por estos cuándo los vean exhibidos en los puntos de venta.

Justificación:

Aunque para el público objetivo se encontró en la encuesta realizada que pautar a través de televisión se puede considerar el medio de comunicación por el cuál más se enteran de productos en el mercado de snacks y bebidas no alcohólicas que salen al comercio, la pauta en televisión en Colombia tiene un costo muy alto (Cardozo, 2014); es por esto, que se considera importante realizar otras actividades para la gestión de marca de los productos exclusivos de Arbentur, ya que si se incrementan las ventas de estos productos, se incrementarían las ventas para Arbentur, ya que es el único autorizado legalmente en Colombia para realizar su distribución.

Es importante tomar provecho de la oportunidad que presenta la tecnología y el internet actualmente, al brindar herramientas para la gestión de marca que pueden ser mucho

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

más económicas que las tradicionales. Para otro tipo de actividades en las cuales se hace necesario una inversión de recursos, la compañía tiene un presupuesto establecido y definido que les permite llevar a cabo estas actividades considerando la retribución en ventas que se alcanzará.

Objetivo:

Incrementar el posicionamiento de los productos exclusivos que distribuye la empresa. Importaciones Arbetter S.A.S

Actividades:

Publicación diaria de contenido en las redes sociales Instagram y Facebook bajo un perfil en cada red social para cada producto.

Diseño de estrategias BTL.

Realizar activaciones BTL e implementar el acompañamiento de impulsadoras en los puntos de venta de los clientes de Arbetter con muestra de productos.

Indicador:

Posicionamiento:

Se deberá realizar una encuesta de posicionamientos a clientes finales basándose en las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles de estas marcas conoce o ha oído hablar? (Se debe poner un grupo de marcas incluida la que quiero preguntar)
- ¿Cuáles de las marcas anteriores ha probado?
- ¿Cuáles de ellas consume con frecuencia?
- ¿Cuál de ellas prefiere?

- **PROPUESTA DE ACCION 12**

Fijación de precios competitivos.

Descripción:

Fijar los precios de los productos de acuerdo al comportamiento que tiene el mercado y buscando siempre disminuir, a través de la reducción de costos en diferentes procesos comerciales, operativos y financieros, para finalmente poder establecer precios competitivos y más bajos.

Objetivo:

Ofrecer precios más competitivos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Justificación:

La principal actividad que debe realizar la empresa es buscar precios más competitivos, pues como se ha expresado anteriormente, el principal factor de decisión en la compra de productos de este mercado es el precio.

La compañía tiene una alta experiencia en el mercado y en temas de importación que podrá aprovechar para maximizar al máximo sus recursos y lograr mejores costos que finalmente se traducirán en precios más competitivos.

Actividades:

Mapear reprocesos e identificar que costos de estos se pueden disminuir.

Fijar políticas de gastos de viajes.

Buscar alianzas con bancos con los cuáles se puedan manejar tasas de cambio de tipo forward.

Austeridad dentro de la empresa para optimizar recursos y no mal gastarlos.

Estar al tanto de las promociones que sacan sus proveedores y aprovechar esta oportunidad comercial.

Análisis de costos del proceso de importación y logística y evaluar en que puntos se pueden disminuir costos.

Indicador:

Costos de operación $\rightarrow \frac{\text{Costos por periodo reales}}{\text{Costos por periodo esperados}}$

- **SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL MODELO COMERCIAL**

El control y seguimiento del plan comercial a aplicar dentro de una compañía, es fundamental para garantizar los buenos resultados de este, pues de esta manera se supervisan las acciones y los resultados obtenidos con el fin de aplicar a tiempo los cambios necesarios en los factores que están impidiendo el cumplimiento de los objetivos (Haneine, 2014).

Con este planteamiento, se establece el siguiente sistema de seguimiento y control por medio de los indicadores de gestión establecidos:

Para cada índice la compañía debe establecer un rango admisible o meta según la percepción, experiencia y estrategia organizacional que tengan los gerentes. Es importante tener en cuenta que las actividades que son nuevas para la compañía deben poseer metas más bajas, pues es un proceso de aprendizaje y si se fija unas expectativas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

muy altas muy probablemente no se van a cumplir y el equipo de trabajo estará desmotivado. A medida que aumenta el tiempo de implementación de la acción, este rango debe ir aumentando pues existe mayor experiencia y aprendizaje, las expectativas son claramente más elevadas y este valor también se ajusta de acuerdo a los cambios y nuevos objetivos que vayan surgiendo en la estrategia general de la compañía. Así mismo, la gerencia de la compañía debe realizar el análisis de los indicadores de gestión cada que se haga necesario y el periodo de análisis se definirá según su conveniencia. En el área comercial es recomendable que los indicadores se hagan cada cortos periodos de tiempo ya sea semanal, quincenal o máximo mensualmente. De esta manera se podrán tomar las medidas de acción necesarias según los resultados del indicador (Norton & Kaplan, 2014).

Luego de obtener los resultados de los índices, según su valor, ya sea que estén dentro del rango admisible o por fuera de este, se debe analizar cuáles son los factores principales que están influyendo en el resultado negativo, si es el caso, y se deben tomar las acciones necesarias para mejorar este valor del índice. Existen dos tipos de respuestas que puede tomar la compañía como control de estos indicadores, realizar una corrección o una acción correctiva. Estos dos conceptos tienen connotaciones diferentes, ya que una corrección se aplica para solucionar el problema que se está generando de manera momentánea pero no es perdurable en el tiempo, mientras que la acción correctiva ataca directamente la raíz del problema garantizando que no vuelva a repetirse (Salgueiro, 2011).

Tabla 8: Resumen Modelo Comercial Importaciones Ardentur S.A.S

Propuesta	Objetivo	Actividades	Responsables	Indicadores
Preparación y capacitación a la fuerza de ventas	Lograr que los vendedores se enfrenten más eficazmente a los cliente	Acercamiento al portafolio	Gerente comercial	Productividad
		Clínica de ventas	Gerente general, comercial y grupo de vendedores	
		Conocimiento del cliente	Gerente comercial y grupo de vendedores	
Creación y retroalimentación Manual para vendedores	Evitar reprocesos y e inconvenientes con los clientes	Definición de políticas	Gerente general y comercial	Reprocesos Devoluciones Recolección de cartera
		Entrega de manuales	Gerente comercial	
		Estudio y resolución de dudas	Vendedores	

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Motivación del equipo de ventas	incrementar la eficacia del equipo comercial	Comunicación de actividades comerciales y de mercadeo	Gerente general y comercial	Nivel de ventas
		Plan de incentivos-comisiones	Gerente comercial	
		Reconocimientos verbales	Gerente general y comercial	
		Celebración de días especiales	Gerente general y comercial	
Fortalecimiento de la relación con los clientes	Lograr una relación más estrecha y positiva	Cronograma semanal de visitas	Gerente comercial	Eficiencia Volumen de quejas y reclamos Cuota de mercado Fidelidad
		Énfasis en el nombre de la compañía	Vendedores	
		Actualización catalogo	Gerente general	
		Encuestas de satisfacción	Vendedores	
Plan de incentivos para los clientes de Ardentur	Impulsar la venta de productos exclusivos	Definición de los productos	Gerente general y comercial	Compras por cliente
		Establecer meta de compra	Gerente general y comercial	
		Definición del monto e incentivo	Gerente general y comercial	
Promociones de ventas	Aumentar las ventas por productor específico	Determinar tiempo de duración	Gerente general y comercial	Ventas por producto
		Definir bonificaciones	Gerente general y comercial	
		Anuncio de la promoción	Vendedores	
Desarrollo material P.O.P	Estimular venta de productos exclusivos	Presupuesto disponible	Gerente general y comercial	Ventas por producto
		Definición de piezas	Gerente comercial	
		Diseño de piezas	Agencia externa	
		Entrega de piezas	Vendedores	
Búsqueda tendencias de consumo	Identificar oportunidades de crecimiento	Búsqueda en fuentes secundarias	Gerente general y comercial	Cualitativo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

		Pequeños tests	Gerente general y comercial	
Búsqueda canales alternos de distribución	Alcanzar un mayor número de cliente dentro del público objetivo	Validación del potencial de canales alternos	Gerente general y comercial	Penetración de mercado
		Análisis de costos	Gerente general y comercial	
		Establecer canales	Gerente general y comercial	
		Establecer políticas de volúmenes y precio	Gerente general y comercial	
		Búsqueda de clientes dentro de los canales definidos	Gerente comercial	
Diversificación línea de productos	Aumentar la penetración en el mercado objetivo	Búsqueda de productos	Gerente comercial	Penetración Posicionamiento
		Análisis de rentabilidad	Gerente general y comercial	
		Evaluación de acogida y definición de productos finales a comercializar	Gerente general y comercial	
		Énfasis en características saludables	Gerente comercial	
		Fijación de precios competitivos	Gerente general y comercial	
Gestión de marca de productos exclusivos	Incrementar el posicionamiento de productos exclusivos	Publicación en redes sociales	Vendedor	Posicionamiento
		Diseño de BTL y muestreo	Gerente comercial y vendedor	
		Realización activaciones	Agencia externa	

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

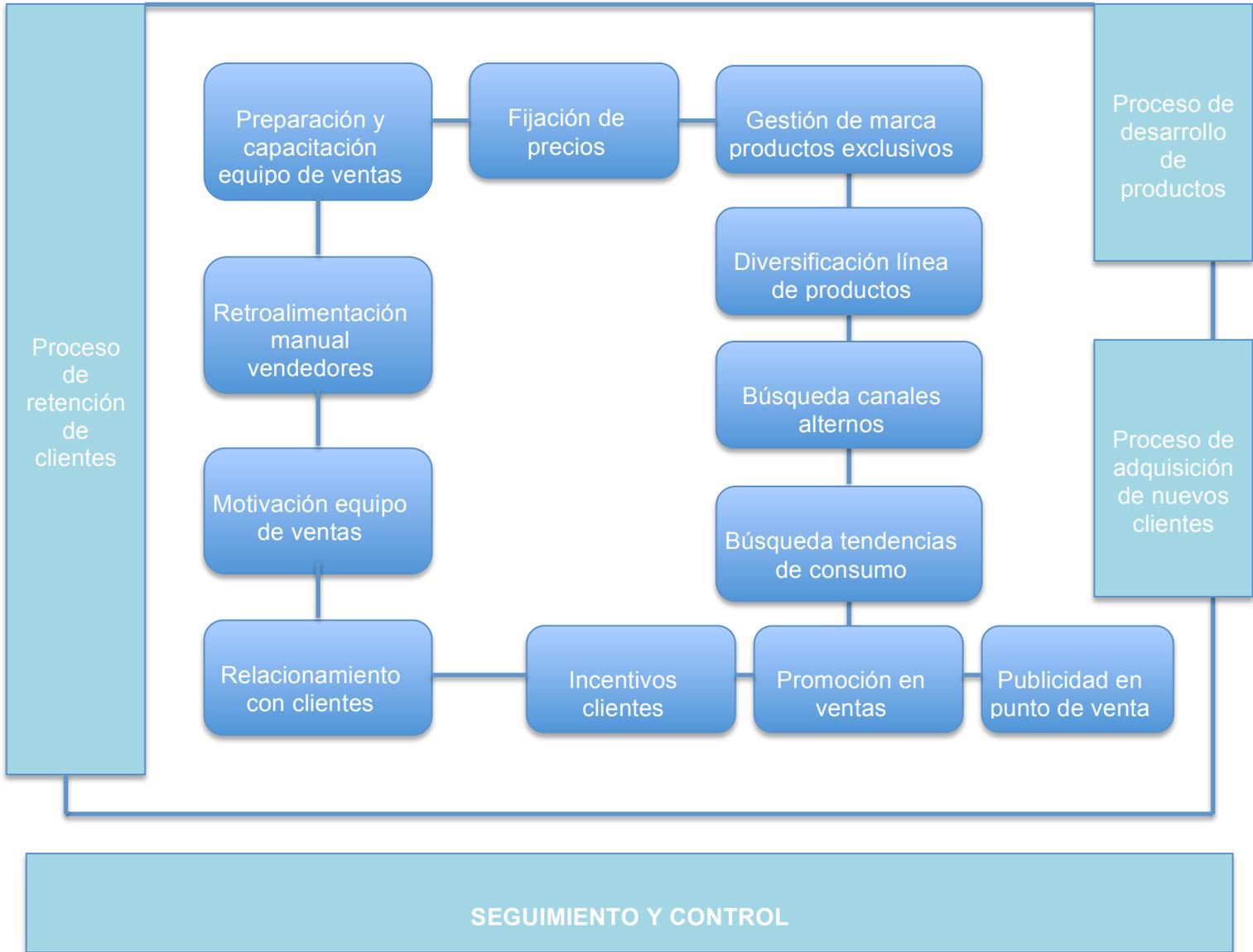
Disminución de costos de operación	Ofrecer precios más competitivos	Identificar reprocesos	Gerente general, comercial y grupo de vendedores	Costos de operación
		Fijar políticas de viajes comerciales	Gerente general y comercial	
		Alianzas con entidades financieras	Gerente general	
		Austeridad	Gerente general, comercial y grupo de vendedores	
		Tomar promociones con proveedores	Gerente general y comercial	
		Análisis de costos logística de importación	Gerente general	
SEGUIMIENTO Y CONTROL				

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo Comercial planteado para Importaciones Arbentur S.A.S

A continuación, se planteará un esquema del modelo comercial planteado para la empresa. Este esquema contiene la agrupación de las propuestas por área de acción (Gestión comercial y de mercadeo) configurando un proceso de operación:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figuras 5: Esquema Modelo comercial Importaciones Arbentur S.A.S



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo comercial planteado

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El factor principal para el buen funcionamiento en todo el proceso comercial que desarrolla la empresa Importaciones Ardentur S.A.S es el hecho de haberse acogido a la Ley San Andrés 915, que gracias a esto le ha permitido realizar su operación de importación sin ningún problema.

Importaciones Ardentur se ha enfocado exclusivamente en comercializar sus productos a cigarrerías en el Valle de Aburrá y en este nicho indudablemente la competencia está dada por la empresa que ofrezca precios más bajos a sus clientes y la fidelidad es casi nula. El principal elemento que causa una caída de los precios en el mercado es el contrabando, factor que golpea en gran medida a las empresas que operan en él y aunque el gobierno colombiano trabaja día a día para combatirlo, es un factor que continúa afectando.

Para que Ardentur pueda ser competitiva en el mercado puede realizar una serie de estrategias que busquen incrementar la fidelidad de los clientes en otros factores diferentes al precio, que se encontró que influyen en la decisión de compra de los productos, como el tiempo de entrega y la variedad en el portafolio. Adicionalmente estar a la vanguardia de nuevos productos que salgan al mercado, proceso que hasta ahora Ardentur ha realizado de una manera adecuada y profundizar un poco más en las tendencias que se estén viviendo en el mercado.

Por lo anterior, es muy importante que Ardentur trabaje fuertemente en buscar disminución de costos para tener precios más competitivos pero que realice paralelamente una serie de actividades que le permitan crear un valor agregado para sus clientes.

Importaciones Ardentur no puede bajar la guardia y entrar en una zona de confort con los productos que ofrece actualmente, debido a que el mercado colombiano es un mercado que se vuelve más exigente cada día a la hora de consumir productos y por otro lado, está la industria nacional que trabaja fuertemente para crear productos de alta calidad que alcancen las expectativas de los consumidores

Por otro lado, Ardentur actualmente utiliza un único canal para comercializar sus productos, aunque es claro que por las condiciones de negociación con las grandes superficies no es posible comercializar a través de estos canales, sí existen las posibilidades de abrirse a nuevos mercados o llegar más eficazmente al público objetivo utilizando una mezcla de canales.

Finalmente, si se discute el modelo comercial planteado por los autores, es importante resaltar que independientemente de la estructura que se genere para la gestión comercial de las compañías Ardentur, es indispensable que las acciones que se realicen en ésta,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

estén pensadas en satisfacer el cliente y generarle valor teniendo muy en cuenta: el funcionamiento actual, las capacidades y herramientas con las que cuenta la empresa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

- Empresas pequeñas y de existencia medianamente nuevas en el mercado, deben buscar las herramientas necesarias para abordar el medio sin tener que incurrir en investigaciones y validaciones que muchas veces pueden implicar muchos costos en relación con la rentabilidad generada.
- Para las pequeñas y medianas empresas, la oportunidad de entrada a canales de distribución como los son las grandes superficies, es mucho más limitada debido a los términos de negociación que ofrecen estas. Es necesario que las compañías que operan con este canal tengan una disponibilidad de capital y alta rentabilidad para poder sobrevivir ante tales términos.
- Las acciones y esfuerzos comerciales y de marketing que deben tomar las compañías, aunque pueden concurrir en muchos puntos comunes, dependen netamente de la industria donde opere la compañía, el comportamiento de su mercado meta y las capacidades de la empresa.
- La definición del público objetivo en cualquier negocio y el conocimiento del mismo, es fundamental para la fijación de los objetivos organizacionales y para el planteamiento general de los procesos que se deben llevar a cabo.
- El mercado en el centro de la ciudad de Medellín, es un mercado altamente informal con presencia de factores ilegales como el contrabando, y con alta actividad en el día a día, factores que en algunas ocasiones dificultaron el desarrollo de la investigación del trabajo de grado.
- Para el tipo de trabajo desarrollado, es fundamental la investigación de mercados que se realiza. Alcanzar una muestra realmente significativa, con la población a estudiar correctamente definida, brindará herramientas valiosas para obtener información certera que permita plantear las acciones necesarias.
- Para entender internamente una compañía es muy importante empezar por entender toda la cadena de valor y los procesos que se realizan en ésta y luego buscar otras metodologías que permitan tener herramientas para abordar internamente a la compañía desde diferentes miradas.
- Al analizar los factores PEST de una compañía es muy importante realizar una clasificación de los factores encontrados, pues le permite a la compañía entender de una manera más simplificada por cuáles factores se debe preocupar para que

no la afecten y en cuáles debe realizar un énfasis para fortalecerlos y mantenerlos positivos.

- Realizar un cruce estratégico de la matriz DOFA le permite a la compañía sacar provecho de las fortalezas que tenga y las oportunidades que hay en el mercado integrando las amenazas y debilidades, pues le da una mirada general del contexto de la empresa.
- La implementación de los diferentes métodos de investigación de mercados utilizados en el presente trabajo, constituyeron una fuente fundamental para entender muchos aspectos del mercado que permiten a la compañía poseer una noción más amplia sobre sus clientes y sus posibles compradores. De esta forma poseen unas herramientas para la toma de decisiones e implementación de estrategias más allá de modelo comercial planteado.
- En el caso específico de la técnica de observación llevada a cabo en el trabajo, esta permitió entender mucho mejor el contexto en el que se desarrolla este mercado, observar su informalidad y alto dinamismo al estar inmerso en su actividad diaria.
- Los objetivos planteados inicialmente, se cumplieron con éxito y los resultados obtenidos podrán ser una herramienta útil para la compañía Importaciones Arbentur S.A.S
- El proceso de implementación, seguimiento y evaluación del modelo comercial planteado por los autores del presente trabajo, depende de la compañía Importaciones Arbentur S.A.S
- Se puede concluir que la escala utilizada para la primera pregunta de la encuesta a los clientes actuales y potenciales de la empresa Arbentur, no fue la ideal dado que al poner en consideración del encuestado si un aspecto es nada importante, medianamente importante o muy importante, se obtendrá que todos los aspectos son importantes (como claramente se puede ver en los resultados de la encuesta), ya que no se está obligando al encuestado a priorizar cuales son más importantes y generalmente responderá que todos lo son. Es por esto que se recomienda para este tipo de preguntas, el uso de una escala de evaluación porcentual o de orden de rango, en donde el encuestado debe repartir 100 puntos entre todas las opciones dando más puntos a los aspectos que considere más importantes u ordenar todos los aspectos comenzando por el más importante hasta el menos importante. De esta manera se visualizará de una manera más adecuada la real importancia de los aspectos en cuestión para los clientes.
- Se concluye que para las preguntas 5,6 y 7 de la encuesta a consumidor final, nuevamente la escala no es la más acertada pues al limitar al encuestado a responder sí o no, en la mayoría de los casos responderán que sí, muchas veces sin tener la total certeza de que así lo consideran por lo cual es recomendable utilizar una escala en donde las opciones sean: definitivamente si, probablemente

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

sí, definitivamente no y probablemente no. De esta manera las respuestas realmente consideradas como positivas son las que corresponden a un definitivamente sí. Las preguntas dicotómicas no deben ser usadas para percepciones o valoraciones.

- Finalmente, para el desarrollo de las estrategias y actividades que consolidan el modelo comercial de la empresa Importaciones Arbentur S.A.S fue fundamental comprender el entorno interno y externo en el que opera la empresa; para integrar los hallazgos encontrados en el desarrollo de las actividades del modelo comercial.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, H., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martínez-Ribes, L., y otros. (2012). *Customer experience*. España.
- Arquímedes, C. (s.f.). *Modelos E-Business*. Sevilla: CEA.
- Bhattacharya, C., & S, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding consumers relationships with companies. *Journal of marketing*, 76-88.
- Cámara de comercio de Medellín. (s.f.). *Cómo hacer negocios business to business*. Medellín.
- Congreso de Colombia. (27 de Octubre de 2004). LEY 915 de 2004. Colombia.
- DIAN. (2013). Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de CONTRABANDO Y LAVADO DE ACTIVOS:
http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/XII_CONGRESO_PANAMERICANO/Tab5/Juan_Ricardo.pdf
- El colombiano. (04 de 06 de 2015). Recuperado el 23 de 05 de 2015, de 10.707 millones en contrabando han caído en 2015 en Antioquia: <http://www.elcolombiano.com/10-707-millones-en-contrabando-han-caido-en-2015-en-antioquia-AA1651534>
- El Tiempo. (23 de Febrero de 2015). *Precio del dolar volvió a tocar los 2.500 pesos*. Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/precio-del-dolar-en-colombia/15290095>
- Marín, L., & Ruiz de Maya, S. (2007). *La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones*. Murcia.
- MINCOMERCIO. (15 de Mayo de 2015). *Acuerdos comerciales y de inversión*. Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>
- Nielsen. (21 de Julio de 2014). *Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>
- Portafolio. (4 de Agosto de 2013). *En siete años se duplicó el consumo de productos importados*. Recuperado el 18 de Junio de 2015, de <http://www.portafolio.co/economia/consumo-productos-importados-colombia>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Portafolio. (27 de Octubre de 2014). Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/el-mercado-chocolates-y-dulces-crecera-16>

Portafolio. (27 de Octubre de 2014). Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de Escáneres anticobando, a operar 2015: <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombia-contrabando-escaneres-2015>

Proexport. (2014). *Colombia saca provecho al tratado de libre comercio con Estados Unidos*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de http://www.procolombia.co/sites/default/files/proexport_eeuu1a_final.pdf

Sanna, D. (2012). *Marketing de empresa a empresa o business marketing*. UCEMA.

Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental, factor creador de valor en las organizaciones. *Revista de ciencias sociales RCS*, 484-494.

Tetra Pak. (13 de Febrero de 2014). Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de Tendencia de consumo de alimentos y bebidas para el 2014: <http://www.tetrapak.com/co/about-tetra-pak/news/tendencias-de-consumo-de-alimentos-y-bebidas-para-el-2014>

Concha Velásquez, J., & Borrero Caldas, S. (2003). Aplicación de los conjuntos de selección en la estrategia de mercadeo. *Estudios gerenciales*, 19(86). Obtenido de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000100001&lang=es

Clemente Ricolfe, J. S., & Escribá Pérez, C. (2014). Applying netnography to the obtaining of the map of positioning for companies of food retail. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 57–74. doi:10.5295/cdg.110322jc

Responsabilidad ambiental : factor creador de valor agregado en las organizaciones
Environmental Responsibility : a Factor Creating Added Value in Organizations.
(2007), XIII(3), 484–494. Retrieved from
<http://www.scielo.org.ve/pdf/rcs/v13n3/art09.pdf>

Yenzunza Cortes, C., & Izar Landeta, J. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y administración*, 58(1). obtenido de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100008&lang=es

Alfaro, H., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martínez-Ribes, L., y otros. (2012). *Customer experience*. España.

Arquímedes, C. (s.f.). *Modelos E-Business*. Sevilla: CEA.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Bhattacharya, C., & S, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding consumers relationships with companies. *Journal of marketing*, 76-88.
- Buil, I., De Charnatony, L., & Martínez, E. (2013). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y Reino Unido. *Revista de ciencias sociales*, 226-237.
- Reyes, C. M. (2009). *Pasos para ejecutar una campaña BTL*. Bogotá: Proyecto de grado para optar el título de comunicador social con énfasis en publicidad: Pasos para ejecutar una campaña BTL.
- Cámara de comercio de Medellín. (s.f.). *Cómo hacer negocios business to business*. Medellín.
- Marín, L., & Ruiz de Maya, S. (2007). *La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones*. Murcia.
- Orjuela, S., & Sandoval, P. (2002). *Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos*. Santiago de Chile.
- Sanna, D. (2012). *Marketing de empresa a empresa o business marketing*. UCEMA.
- Senior, A., Narváez, M., Frenández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental, factor creador de valor en las organizaciones. *Revista de ciencias sociales RCS*, 484-494.
- Ferré Trezano, J y Ferré Nadal, J. (1997). *Los estudios de mercado: como hacer un estudio de mercado de forma práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de santos. Obtenido de: <http://books.google.com.co/books?id=bljzSIL6o0kC&printsec=frontcover&dq=estudio+de+mercado&hl=es-419&sa=X&ei=ZiEGVLSZJM6rggSb9YLQCQ&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=estudio%20de%20mercado&f=false>
- Fernández Nogales, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: Esic. Obtenido de: <http://books.google.com.co/books?id=LnVxgMkEhkgC&pg=PA22&dq=estudio+de+mercado&hl=es-419&sa=X&ei=1S4GVJvqlsjwgs0IICyCg&ved=0CEMQ6AEwCA#v=onepage&q=estudio%20de%20mercado&f=false>.
- Pope, j. (2002). *Investigación de mercados: guía maestra para el profesional*. Bogotá: Editorial Norma. Obtenido de: <http://books.google.com.co/books?id=AsqGDVRGwCUC&printsec=frontcover&dq=investigacion+de+mercados&hl=es-419&sa=X&ei=ZEgGVJSnElrGggTzh4CIDw&ved=0CB8Q6AEwAg#v=onepage&q=investigacion%20de%20mercados&f=false>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Pere Soler, P. (2001). *Investigación de mercados*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de: <http://books.google.com.co/books?id=4uL5o8ew2LkC&printsec=frontcover&dq=investigacion+de+mercados&hl=es-419&sa=X&ei=ZEgGVJSnElrGggTzh4CIDw&ved=0CBoQ6AEwAQ#v=onepage&q=investigacion%20de%20mercados&f=false>

Sandoval, J., & Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad y Divulgación Científica*, 13(1), 135-146. obtenido de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-42262010000100015&lang=pt

Almarcha, C. (2005). *Estrategias de ventas y modelos comerciales*. Universidad Politécnica de Madrid.

Perier, J. (2013). *Claves del retail*. QUID the Spirit of Talent.

Betancur, J. D. (6 de Agosto de 2014). Entrevista #1, Modelo de negocio Importaciones Ardentur S.A.S. (J. C. Arango Duque, & M. C. Betancur Vargas, Entrevistadores)

Cámara de Comercio de Medellín. (2011). Análisis de empresas en Antioquia. *Revista antioqueña de economía y desarrollo*, 5-15

Betancur, J. D. (4 de Abril de 2014). Entrevista #2, Modelo de negocio Importaciones Ardentur S.A.S. (J. C. Arango Duque, & M. C. Betancur Vargas, Entrevistadores)

Betancur, F. (4 de Abril de 2014). Entrevista #1, Modelo de negocio Importaciones Ardentur S.A.S. (J. C. Arango Duque, & M. C. Betancur Vargas, Entrevistadores)

Ibáñez, A. A. (1986). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México D.F: Limusa.

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Martinez, J. D. (12 de 06 de 2008). La entrevista como instrumento de investigación. *El Nuevo Diario*.

Ballén, X. R. (2012). *Direccionamiento institucional: guía análisis PEST*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.

EAE Business School. (2015). El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia. *Harvard Deusto Business Review*, 2.

Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson educación de México S.A.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico D.F: Pearson Education.

Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva*. Mexico D.F: Editorial Continental S.A.

Domínguez, A., & Hermo, S. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

Rusell, T., Lane, R., & Witehill, K. (2005). *Publicidad*. Mexico D.F: Pearson Education.

Davis, S. M. (2002). *La Marca: máximo valor de su empresa*. Mexico D.F: Pearson Education.

Norton, D., & Kaplan, R. (2014). *El Cuadro de Mando Integral* (tercera ed.). Harvard Business Press.

Tecnósfera. (14 de Abril de 2015). ¿ Como y para que usamos Internet en Colombia? *El Tiempo* .

El Tiempo. (9 de Enero de 2015). En colombia hay 14,4 millones de usuarios de 'smartphones'. *El Tiempo* .

Salgueiro, A. (2011). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando* . Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Haneine, R. (24 de junio de 2014). *Manual para crear tu estrategia*. Obtenido de Sitio Web del Noticiero CNN: www.cnnexpansion.com

Sanchez, M., Gázquez, J. C., Belen, M., Jimenez, D., & Segovia, C. (2006). *Casos de Marketing y estrategia*. Barcelona: Editorial UOC.

Gonzalez, M. A., & Prieto, M. D. (2009). *Manual de publicidad*. Madrid: Esic.

Areiza, C. A. (2001). Como hacer promociones vendedoras siendo una pequeña o mediana empresa. *Estudios Gerenciales* , 17

Alfaro, H., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martinez-Ribes, L., . . . Muñoz, B. (2012). *Customer experience*. España.

Álvarez, E. (2 de Enero de 2014). *La generación del milenio o generación Y*. Obtenido de Sitio web de Colombia Digital: <http://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6210-la-generacion-del-milenio-o-generacion-y.html>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Areiza, C. A. (2001). Como hacer promociones vendedoras siendo una pequeña o mediana empresa. *Estudios Gerenciales*, 17.
- Arquímedes, C. (s.f.). *Modelos E-Business*. Sevilla: CEA.
- Ballén, X. R. (2012). *Direccionamiento institucional: guía análisis PEST*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Bernal, J. (30 de Noviembre de 2011). Tecnología en Colombia. (C. Radio, Entrevistador)
- Bhattacharya, C., & S, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding consumers relationships with companies. *Journal of marketing*, 76-88.
- Cámara de comercio de Medellín. (s.f.). *Cómo hacer negocios business to business*. Medellín.
- Cardozo, A. (06 de Noviembre de 2014). *¿Cuánto cuesta pautar en el programa más visto de la televisión colombiana?* Obtenido de Sitio web de la revista publicidad y mercadeo: <http://www.revistapym.com.co/destacados/cuanto-cuesta-pautar-programa-mas-visto-television-colombiana>
- Congreso de Colombia. (27 de Octubre de 2004). LEY 915 de 2004. Colombia.
- DANE. (Agosto de 2010). *Perfil Sociodemográfico 2005 - 2015*. Obtenido de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Publicaciones/Documentos/Encuesta%20Calidad%20de%20Vida/ECV2011/Perfil%20Total%20Medellin%20Encuesta%20Calidad%20de%20Vida%202011>
- Davis, S. M. (2002). *La Marca: máximo valor de su empresa*. Mexico D.F: Pearson Education.
- DIAN. (2013). Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de CONTRABANDO Y LAVADO DE ACTIVOS: http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/XII_CONGRESO_PANAMERICANO/Tab5/Juan_Ricardo.pdf
- Dinero. (10 de Abril de 2014). *Sitio web de la revista Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/modelos-venta-produccion/201684>
- Domínguez, A., & Hermo, S. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- EAE Business School. (2015). El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia. *Harvard Deusto Business Review*, 2.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- El colombiano. (04 de 06 de 2015). Recuperado el 23 de 05 de 2015, de 10.707 millones en contrabando han caído en 2015 en Antioquia: <http://www.elcolombiano.com/10-707-millones-en-contrabando-han-caido-en-2015-en-antioquia-AA1651534>
- EL ESPECTADOR. (25 de Junio de 2014). *Publicidad digital crece por cuenta de las redes sociales.* Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/publicidad-digital-crece-cuenta-de-redes-sociales-articulo-500301>
- El Tiempo. (9 de Enero de 2015). En colombia hay 14,4 millones de usuarios de 'smartphones'. *El Tiempo.*
- El Tiempo. (23 de Febrero de 2015). *Precio del dolar volvió a tocar los 2.500 pesos.* Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/precio-del-dolar-en-colombia/15290095>
- ESEADE. (15 de Octubre de 2014). *La venta profesional.* Obtenido de <http://www.eseade.edu.ar/files/Programa%20La%20Venta%20Profesional%20-%2015%20de%20Octubre%20-%202014.pdf>
- Gonzalez, M. A., & Prieto, M. D. (2009). *Manual de publicidad.* Madrid: Esic.
- Haneine, R. (24 de junio de 2014). *Manual para crear tu estrategia.* Obtenido de Sitio Web del Noticiero CNN: www.cnnexpansion.com
- Ibañez, A. A. (1986). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos.* Mexico D.F: Limusa.
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH.*
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de Marketing.* Mexico D.F: Pearson Education.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa.* Madrid: Ediciones Morata.
- L. Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Décima edición.* México: Pearson educación.
- Marín, L., & Ruiz de Maya, S. (2007). *La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones.* Murcia.
- Martínez, J. D. (12 de 06 de 2008). La entrevista como instrumento de investigación. *El Nuevo Diario.*
- MINCOMERCIO. (15 de Mayo de 2015). *Acuerdos comerciales y de inversión.* Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Molina, M. d. (2013). *La cadena de valor*. Madrid: Business Publishing.
- Nielsen. (21 de Julio de 2014). *Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>
- Nielsen. (24 de Marzo de 2015). Obtenido de Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>
- Norton, D., & Kaplan, R. (2014). *El Cuadro de Mando Integral* (tercera ed.). Harvard Business Press.
- Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Portafolio. (4 de Agosto de 2013). *En siete años se duplicó el consumo de productos importados*. Recuperado el 18 de Junio de 2015, de <http://www.portafolio.co/economia/consumo-productos-importados-colombia>
- Portafolio. (27 de Octubre de 2014). Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/el-mercado-chocolates-y-dulces-crecera-16>
- Portafolio. (27 de Octubre de 2014). Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de Escáneres anticobando, a operar 2015: <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombia-contrabando-escaneres-2015>
- Portafolio. (27 de Octubre de 2014). *Sitio web del periódico Portafolio*. Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/el-mercado-chocolates-y-dulces-crecera-16>
- Portafolio. (25 de Mayo de 2015). Obtenido de Sitio web del periódico Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/tiendas-barrio-colombia>
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva*. Mexico D.F: Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (2001). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. México: Grupo editorial Patria.
- Proexport. (2014). *Colombia saca provecho al tratado de libre comercio con Estados Unidos*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de http://www.procolombia.co/sites/default/files/proexport_eeuu1a_final.pdf
- Rusell, T., Lane, R., & Witehill, K. (2005). *Publicidad*. Mexico D.F: Pearson Education.
- Salgueiro, A. (2011). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Sanchez, M., Gázquez, J. C., Belen, M., Jimenez, D., & Segovia, C. (2006). *Casos de Marketing y estrategia*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sanna, D. (2012). *Marketing de empresa a empresa o business marketing*. UCEMA.
- Senior, A., Narváez, M., Frenández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental, factor creador de valor en las organizaciones. *Revista de ciencias sociales RCS*, 484-494.
- Tecnósfera. (14 de Abril de 2015). ¿ Como y para que usamos Internet en Colombia? *El Tiempo*.
- Tetra Pak. (13 de Febrero de 2014). Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de Tendencia de consumo de alimentos y bebidas para el 2014: <http://www.tetrapak.com/co/about-tetra-pak/news/tendencias-de-consumo-de-alimentos-y-bebidas-para-el-2014>
- Torres, M. (2010). Metodos de recolección de datos para una investigación. *Facultad de ingeniería-Universidad Rafael Landivar*, Boletín electrónico N°3.
- Torres, M. (2011). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Guatemala.
- Torres, M. (s.f.). METODOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA UNA INVESTIGACION. *Facultad de ingeniería-Universidad Rafael Landivar*, Boletín electrónico N°3.