

Diseño de estrategias en la empresa A&C para fortalecer la importación de la línea de productos fertilizantes.

Cristhian Camilo Calderón Alba

Valeria Morales Oviedo

Yiseth Rocío Pérez Álzate

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing
Bogotá, D.C.
2019

Diseño de estrategias en la empresa A&C para fortalecer la importación de la línea de productos agroindustriales.

Cristhian Camilo Calderón Alba

Valeria Morales Oviedo

Yiseth Rocío Pérez Álzate

Director

Jairo Neira Guevara

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing

Bogotá, D.C.

2019

Dedicatoria

Dedicamos el desarrollo de este plan de mejora antes que nada a Dios por permitirnos coincidir en el lugar adecuado con las personas correctas, a nuestras familias por cada momento de apoyo incondicional y no dejar de creer en nosotros por un segundo.

A cada uno de los maestros que con su sabiduría nos orientaron para poder llegar a conseguir esta meta y finalmente a todos los compañeros que convivieron durante el desarrollo de nuestra especialización, quienes siempre compartieron su conocimiento e inspiraron nuevas ideas en nosotros.

Agradecimientos

El desarrollo de este trabajo sin lugar a dudas ha sido una experiencia diferente a las que hasta el momento hemos enfrentado en la vida académica, dentro de la cual además de crecer a nivel intelectual hemos sentido también la importancia de la responsabilidad enfocados en los resultados que queremos obtener.

Es por esto que agradecemos a la Universitaria Agustiniiana el poner a nuestra disposición los recursos necesarios para orientar nuestra investigación, la selección de maestros que no solo orientaron cada uno de los puntos de nuestro proyecto, dejando parte de cada uno dentro del contenido expuesto, su constante apoyo a través de conferencias y material bibliográfico fue fundamental para ampliar nuestro panorama frente a las tendencias actuales que nos hacen desarrollar las ideas pensando en el futuro, al Dr. Jairo Neira por su constante preocupación y seguimiento, así como todas y cada una de las personas que hace parte de esta importante organización.

Finalmente, pero no menos importante agradecemos a nuestras familias por creer en nosotros y el desarrollo de esta investigación, el amor impartido en cada palabra de apoyo y detalles que animaban a seguir adelante fueron el combustible que incentivo a persistir para llegar a la meta, a nuestros compañeros quienes realizando críticas constructivas y respetuosas compartieron sus conocimientos.

A todos ellos, gracias por ser parte de este logro.

Resumen

Colombia es uno de los países con la economía más sólida en lo que respecta al PIB, a pesar de la crisis económica que se ha venido presentado en los últimos años, Colombia logra ocupar para el año 2010 un aumento del PIB del 4.3% gracias a la demanda interna de diferentes productos.

El sector de la agroindustria y/o productos fertilizantes es un sector que viene en evolución de acuerdo con el informe expedido por el DANE durante el primer semestre del año 2018 donde nos refleja que esta línea de productos presentó un crecimiento del 2% frente a otros periodos, esta participación es una oportunidad de crecimiento para las empresas que desarrollan actividades de importación de estos productos permitiendo así a las empresas colombianas lograr una mayor participación en el mercado.

Actualmente la apertura económica ha tenido un gran impacto en la forma en que los productos llegan a cada uno de nosotros, lo que no es muy claro para muchos es cuales son las partes involucradas en un proceso de importación y como los operadores logísticos cuentan con un papel importante dentro del mismo, grupo empresarial A&C se posiciona como uno de los principales operadores logísticos de la salud en Bogotá por las importaciones que realiza sobre suministros médicos y la certificación CCAA con la que actualmente cuentan dando así mayor respaldo a sus clientes.

Con base en esta investigación se plantean mediante el presente trabajo las estrategias adecuadas para fortalecer este nicho de mercado con grandes oportunidades en crecimiento.

Abstract

Colombia is one of the countries with the most solid economy in terms of GDP, despite the economic crisis that has been presented in recent years, Colombia managed to occupy a GDP increase of 4.3% by 2010 thanks to the internal demand of different products.

The sector of agro-industry and / or fertilizer products is a sector that is evolving according to the report issued by DANE during the first half of 2018, which shows that this line of products showed a growth of 2% compared to other in this period, this participation is a growth opportunity for companies that develop import activities for these products, thus allowing Colombian companies to achieve greater market share.

Currently the economic opening has had a great impact on the way in which the products reach each one of us, which is not very clear for many of them, which are the parties involved in an importation process and how the logistics operators have an important role within the same, A&C is positioned as one of the leading logistics operators of health in Bogota for the imports it performs on medical supplies and the CCAA certification with they currently have giving greater support to their customers.

Based on this research, the following strategies are proposed to strengthen this niche market with great opportunities for growth.

Tabla de contenidos

Introducción	11
1.Planteamiento del problema.....	12
1.1. Breve planteamiento del problema	12
1.2. Formulación del problema – pregunta de investigación.....	12
1.3. Objetivo general.....	12
1.4. Objetivos específicos	12
1.5. Justificación	13
2.Marco contextual	14
2.1. Marco institucional	14
2.1.1. Razón social.....	14
2.1.2. Objeto social.	14
2.1.3. Visión.....	14
2.1.4. Misión.....	14
2.1.5. Objetivos corporativos.....	14
2.1.6. Metas.....	15
2.1.7. Valores corporativos.	15
2.1.8. Reseña empresarial.	15
2.1.9. Diseño organizacional.....	17
2.2. Análisis del entorno	18
2.2.1. Marco geográfico.....	18
2.2.2. Sector económico.....	19
2.2.3. Descripción del sector.....	19
2.2.4. Reseña histórica del subsector.	20
2.2.5. Reseña sector agropecuario.....	23

3.Marco conceptual.....	24
3.1. Marco teórico	27
3.1.1. Estrategias.....	27
3.1.2. Importación.....	28
3.1.3. Agroindustria.....	29
3.1.4. Línea de productos.....	31
3.2. Marco legal	32
4.Marco metodológico	33
4.1. Tipos de investigación	33
4.2. Tipo de investigación.....	33
4.3. Análisis DOFA estratégico	33
5.Estrategias plan de mejora empresarial.....	35
5.1. Introducción propuesta.....	35
5.2. Desarrollo de la propuesta	35
5.3. Propuesta estratégica.....	36
5.4. Estructura de costos	37
5.5. Presupuesto estimado de ventas.....	38
5.6. Tasa de retorno de inversión.....	38
5.7. Cronograma.....	39
Conclusiones	41
Recomendaciones.....	42
Referencias.....	43

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz DOFA Grupo A&C	34
Tabla 2 Estrategias para el grupo empresarial A&C.....	36
Tabla 3 Presupuesto para desarrollo de estrategias.....	37
Tabla 4 Proyección ventas año 2020.....	38
Tabla 5 Gastos Operativos Grupo A&C	39

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama Grupo Empresarial A&C.....	18
Figura 2 Ubicación geográfica A&C - Google Maps	18
Figura 3 Variación anual de la actividad de almacenamiento y actividades complementarias al transporte 2010-2016	20
Figura 4 Ilustración 4 Cronograma para el desarrollo de estrategias en el Grupo empresarial A&C.....	40

Introducción

Este plan de mejora empresarial denominado **“Estrategias en el grupo empresarial A&C para fortalecer la importación de la línea de productos fertilizantes.”** se presenta como propuesta para la junta directiva de la compañía objeto del estudio, con el fin de exponer los posibles escenarios al abarcar un nicho de mercado diferente al actual.

Dentro de la consecución de información se tuvieron en cuenta no solo fuentes externas, como bases de datos o estadísticas, contamos con el apoyo oportuno por parte del grupo empresarial A&C, quienes amablemente nos brindaron acceso a información interna de la compañía permitiéndonos expandir aún más el panorama centrándonos en el ¿cómo y a donde queríamos llegar? Esto para el equipo de trabajo fue determinante ya que hubo un aspecto que incidió de manera fuerte y directa en el desarrollo de nuestro planteamiento, se trató de la posición que ocupaba dentro de los ingresos el único importador de fertilizantes que maneja la compañía ubicándolo en el tercer lugar durante el año 2018, esto nos llevó a investigar un poco más encontrando que el crecimiento durante los últimos 5 años de las importaciones de este tipo de productos ha sido constante.

Es por ello que, al identificar esta oportunidad, se realizó el diagnóstico no solo de la compañía, si no de su entorno, así como el panorama de la agroindustria colombiana, este paso inicial nos permitió poder proponer la aplicación de estrategias reales diseñadas por nosotros en base a la capacidad económica y operativa de la empresa.

Durante la lectura del contenido de este plan de mejora la empresa no solo encontrará un recorrido sobre las actividades que desarrolla actualmente, también tendrá la posibilidad de evaluar mediante herramientas de aplicación y medición, la posibilidad de incursionar en segmentos de mercado diferentes, en este caso puntual el sector agroindustrial colombiano.

1. Planteamiento del problema

Grupo empresarial A&C busca posicionarse en el mercado generando recordación en sus clientes por el gran diferencial que presenta frente a sus competidores y es la CCAA (Certificación de capacidad de almacenamiento y acondicionamiento) Sin embargo, el enfoque únicamente hacia este tipo de público, deja de lado la posibilidad de fortalecer otros nichos de mercado que pueden resultar interesantes operativa y financieramente.

A través del estudio que se pretende realizar buscaremos estrategias para impulsar la línea de importación de fertilizantes buscando que esta le permita a la empresa A&C incrementar sus clientes con la finalidad de ampliar su nicho de mercado y a la vez se genere mayor rentabilidad a la empresa.

1.1. Breve planteamiento del problema

Actualmente dentro de la compañía podemos observar una oportunidad de crecimiento en otra línea de productos como son los fertilizantes, los cuales según el registro de la compañía son el segundo tipo de productos más importados por los clientes seguidos de las importaciones de equipos, suministros y mobiliario médicos, es una oportunidad clara que podemos fortalecer al interior de la compañía para generar mayores ingresos y un crecimiento del 5% en la rentabilidad generada por los importadores de este tipo de productos.

1.2. Formulación del problema – pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias adecuadas para el fortalecimiento de la importación de la línea de fertilizantes que actualmente maneja el grupo empresarial A&C a través de la captación de nuevos clientes en el mercado?

1.3. Objetivo general

Diseñar estrategias de fortalecimiento para el crecimiento de las importaciones de la línea de productos fertilizantes a través de la captación de clientes, permitiendo al grupo empresarial A&C incrementar su rentabilidad en un corto plazo.

1.4. Objetivos específicos

- **Diagnosticar** la situación de la empresa y del mercado actual de la agroindustria colombiana para proponer las estrategias acordes a la capacidad operativa y económica de la compañía.

- **Diseñar** estrategias que permitan captar nuevos clientes en el sector agropecuario (fertilizantes) que contribuyan al crecimiento de la empresa A&C.
- **Definir** indicadores de gestión con el fin de medir el impacto de las estrategias propuestas, costos y el retorno de inversión de estas.

1.5. Justificación

En el mercado mundial actual uno de los principales temas que se abordan en torno a la economía mundial, tiene muy en cuenta la forma en que este pueda afectar al medio ambiente, es por esto que por medio de este proyecto se propone plantear a la compañía objeto de la investigación una serie de argumentos que permitan identificar las posibilidades y la viabilidad al momento de iniciar a explorar un nicho de mercado diferente al que trabajan actualmente. Según el informe expedido por el DANE durante el primer semestre del 2018, dentro del PIB la agricultura ha presentado un 2 % de crecimiento, demostrando el comportamiento actual del mercado de agro insumos en el país, adicionalmente en este caso particularmente pudimos evidenciar que el grupo empresarial tiene como ventaja competitiva el poder ofrecer la cobertura total de un proceso de importación o exportación ofreciendo como valor agregado su asesoría desde que se inicia la negociación con un proveedor poniendo a disposición su experiencia de 15 años en el campo.

Es por esta razón que como equipo de trabajo vemos viable que el grupo empresarial, pueda estudiar la posibilidad de incursionar en un campo diferente al segmento de clientes del sector salud, pretendemos entregar en este informe la información necesaria de una manera amplia y concisa para que la persona que estudie todo su contenido pueda evaluar la propuesta con todas las herramientas necesarias para ello y llevar a cabo estrategias que permitan ampliar la cantidad de clientes actuales, como a su vez incrementar las ganancias obtenidas en la realización de sus operaciones de importación.

Igualmente, con la elaboración de este documento, esperamos poder aplicar los conocimientos adquiridos durante la realización de la especialización en gerencia estratégica de marketing, en una compañía real que pueda aplicar el uso de esta herramienta a mediano o corto plazo.

2. Marco contextual

2.1. Marco institucional

En el marco institucional encontramos la siguiente información referente a la empresa:

2.1.1. Razón social.

A&C Asesores Ltda. – A&C Logistic Services SAS – Grupo A&C Zona franca SAS

La idea de constituir tres empresas se origina a raíz de una recomendación por parte del contador de la empresa, debido a que en ese momento no se podían ofrecer todos los servicios bajo una sola razón social, por tanto, se toma la decisión de la creación de dos razones sociales adicionales las cuales son A&C Logistic Services SAS, Grupo A&C Zona franca SAS. (Grupo empresarial A&C, 2013)

2.1.2. Objeto social.

El grupo empresarial presta todos los servicios integrados en una cadena logística al momento de realizar importaciones al territorio nacional, dentro de sus actividades principales se encuentran la asesoría para trámites aduaneros enfocados en equipos médicos y mercancía de la salud, así como la realización de agenciamiento aduanero, almacenamiento y transporte internacional.

2.1.3. Visión.

Grupo A&C Zona Franca SAS tiene como visión ser una empresa líder en el servicio de almacén habilitado, preferido por la comunidad financiera y comercial, para garantizar la custodia de los bienes recibidos en calidad de depósito.

2.1.4. Misión.

La misión de Grupo A&C Zona Franca SAS es proveer a nuestros clientes un servicio de calidad, apegados a los mejores valores éticos y profesionales, para garantizar la salvaguarda del riesgo de sus bienes, acorde a sus necesidades.

2.1.5. Objetivos corporativos.

- ❖ Ofrecer un portafolio de servicios amplio, de la más alta calidad, que les garantice a nuestros clientes agilidad y oportunidad en la realización de sus operaciones de comercio internacional.
- ❖ Alcanzar un máximo conocimiento de nuestros clientes, con el propósito de prestar la asesoría individual y adecuada para satisfacer sus necesidades.
- ❖ Optimizar la utilización de recursos financieros y logísticos, con el fin de obtener un máximo de rentabilidad para nuestros socios y clientes.

- ❖ Contribuir al desarrollo personal y profesional de nuestro talento humano, con el propósito de conformar un equipo de trabajo capacitado y capaz de desempeñar procesos de calidad.

2.1.6. Metas.

- Ser en el año 2025 el principal operador logístico de la salud a nivel local.
- Lograr la apertura de una nueva sede certificada por Invima en la ciudad de Barranquilla.
- Implementar nueva tecnología que facilite el manejo de inventarios, control de ingresos, salidas, así como mejora en el empalme con el área financiera. (Grupo empresarial A&C, 2013)

En cuanto a las metas establecidas por el grupo empresarial es importante que todas manejen un cronograma de cumplimiento, las acciones mínimas requeridas para alcanzar, e indicadores que permitan medirlas y evaluar el avance en el cumplimiento.

2.1.7. Valores corporativos.

Los valores que se buscan fomentar, lo cuales deben caracterizar las actuaciones y cultura de todos los trabajadores y personal vinculado a la compañía son:

- **Respeto a la dignidad humana:** Garantizar los derechos universales de los usuarios, de nuestros clientes y de la comunidad en general, con el fin de mejorar su calidad de vida.
- **Eficacia:** Nos comprometemos a garantizar el seguimiento y control de los diferentes procesos, con el fin de responder a las necesidades razonables de los usuarios.
- **Calidad:** La organización persigue implementar los estándares de calidad en todas las áreas de la organización con el fin de ofrecer de forma continua un mejor servicio.
- **Equidad y universalidad:** Prestar nuestros servicios sin ningún tipo de discriminación social, racial, económica o religiosa a toda la población que solicite nuestros servicios, con el mismo sentido de respeto, oportunidad y calidad total del servicio.

2.1.8. Reseña empresarial.

Debido al auge económico y el incremento de las importaciones a inicio de siglo, el Sr. Bernardo Calderón decide renunciar a su cargo como tramitador en una agencia de aduanas y decide empezar a prestar sus servicios como asesor de comercio exterior, así transcurrieron un par de años en los que consiguió varios clientes a tal punto que se vio en la obligación de integrar una persona más a los procesos que realizaba.

Se realiza la formalización de la empresa A&C Asesores en el año 2003, tomando como su domicilio principal una oficina ubicada en la calle 26 con Av. Boyacá, ubicación que facilitaba su

desplazamiento al aeropuerto y demás depósitos almacenistas, sin embargo con el tiempo y con el fin de integrar un servicio más a su portafolio se toma la decisión de realizar una alianza estratégica con un depósito ubicado dentro de Zona Franca Bogotá, de tal manera que los importadores pudieran integrar estos dos servicios en una sola empresa; tal fue el crecimiento y la aceptación que hubo, que un par de años más tarde se decide tomar un espacio propio de almacenamiento que mejorara las falencias que evidenciaban en el anterior, de tal manera que también pudiesen almacenar mercancía que tuviera un manejo especial como lo es el caso de los equipos médicos y afines de la salud.

En el año 2010, con el apoyo de un nuevo integrante al equipo de trabajo con la capacidad de manejar un segundo idioma como el inglés, se decide empezar a establecer alianzas con agentes de carga en el exterior que puedan prestar la representación necesaria al momento de recoger y despachar mercancías, estas alianzas principalmente las encontraron con representación de agentes en Miami, como ciudad principal en USA, Shenzhen, como ciudad principal en China, Manzanillo, como ciudad principal en México. (Calderón, 2017)

2.1.8.1. Factores claves de constitución.

- ⇒ Decisión y liderazgo por parte del representante legal para emprender abandonando su zona de confort.
- ⇒ Mejora del servicio, integrando tres procesos fundamentales de una operación de importación.
- ⇒ Identificación de la necesidad, ya que no existían depósitos certificados en CCAA (Certificado de Capacidad de Almacenamiento y Acondicionamiento) dentro de una zona franca a nivel local.
- ⇒ Nombre debido al acrónimo de las iniciales correspondientes a los apellidos de sus fundadores María Clemencia Alba y Bernardo Calderón.

2.1.8.2. Decisiones constitutivas.

La primera oficina de la empresa se situó en la Av. Calle 26 con Av. Boyacá, estas dos son avenidas principales situadas cerca al aeropuerto el dorado y a los depósitos habilitados.

Se decide realizar una alianza con una agencia de aduanas ya constituida para evitar constituir póliza debido a que en su inicio el capital no lo permitía.

Se adquieren equipos y software especializado para la realización de inspecciones y declaraciones de importación.

La empresa Asesores inicia bajo la naturaleza Ltda., dado el beneficio que sobre el año 2003 existía para las mismas a nivel tributario. (Calderón, 2016)

2.1.8.3. Factores claves de cambios importantes.

- ⇒ Cambio de sede Av. Calle 26 por traslado a bodega Aircarrier en zona franca Bogotá.
- ⇒ Inicio de prestación de servicio como almacenista bajo modelo de clúster, tercerizando el servicio.
- ⇒ Contratación de personal directo de comercio exterior y área contable.
- ⇒ Prestación de dos nuevos servicios; en 2005 almacenamiento dentro de zona franca y en 2010 transporte internacional.
- ⇒ Cambio de la imagen corporativa e integración a redes sociales de la marca.
- ⇒ Salida del Sr. Bernardo Calderón de la junta de accionistas en 2014 (Tentativo).

2.1.8.4. Evolución de portafolio de bienes y servicios.

- ⇒ Inicio de la prestación de servicio como asesorías en trámites aduaneros.
- ⇒ Prestación del servicio como almacenista dentro de zona franca Bogotá.
- ⇒ Certificación del área de almacenamiento en CCAA ante Invima, posicionándose como el primer operador logístico de la salud dentro de Zona Franca Bogotá.
- ⇒ Prestación del servicio de transporte internacional, por medio de alianzas con agentes de carga en el exterior.

2.1.9. Diseño organizacional.

Dentro de los principales clientes con los que trabaja actualmente la compañía, podemos identificar empresas que funcionan como distribuidoras de insumos y equipos para el sector de la salud y la medicina, muchos de estos ya fidelizados. La relación actual podría asignar una participación dentro del total de las operaciones del 80 %. En un aspecto comparativo frente a la competencia podemos resaltar el hecho de ser uno de los tres operadores logísticos de la salud habilitados por INVIMA dentro de la zona franca Bogotá.

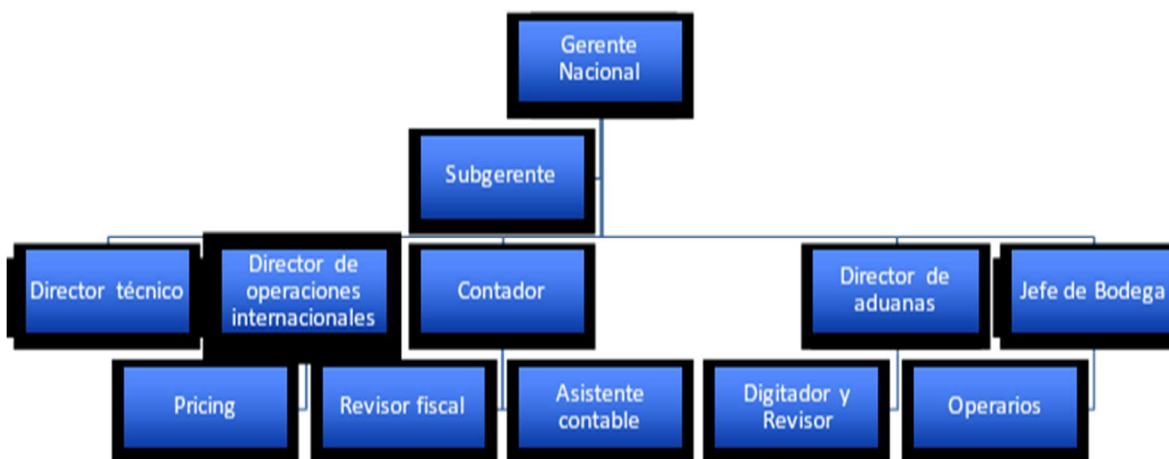


Figura 1 Organigrama Grupo Empresarial A&C. Grupo empresarial A&C (2013).

2.2. Análisis del entorno

El grupo empresarial A&C actualmente se desempeña como operador logístico prestando a importadores y exportadores servicios como agencia de aduanas, almacenista y transportista llegando así a diferentes ciudades principales dentro de los 5 continentes.

2.2.1. Marco geográfico.



Figura 2 Ubicación geográfica A&C - Google Maps

Nuestra empresa estudio se encuentra ubicada en la Zona franca de Bogotá (Localidad de Fontibón), cuentan con aproximadamente 1500 M2 de área y su cercanía al aeropuerto facilita los trámites de recepción y descargue de mercancías provenientes del aeropuerto internacional “El Dorado”.

El área geográfica donde se realizará la propuesta es en la ciudad de Bogotá, departamento de Cundinamarca, localidad número nueve del Distrito Capital de Bogotá. Se encuentra ubicada en el occidente de la ciudad. Entre sus residentes predomina la clase media, el estrato socioeconómico 3 y 4.

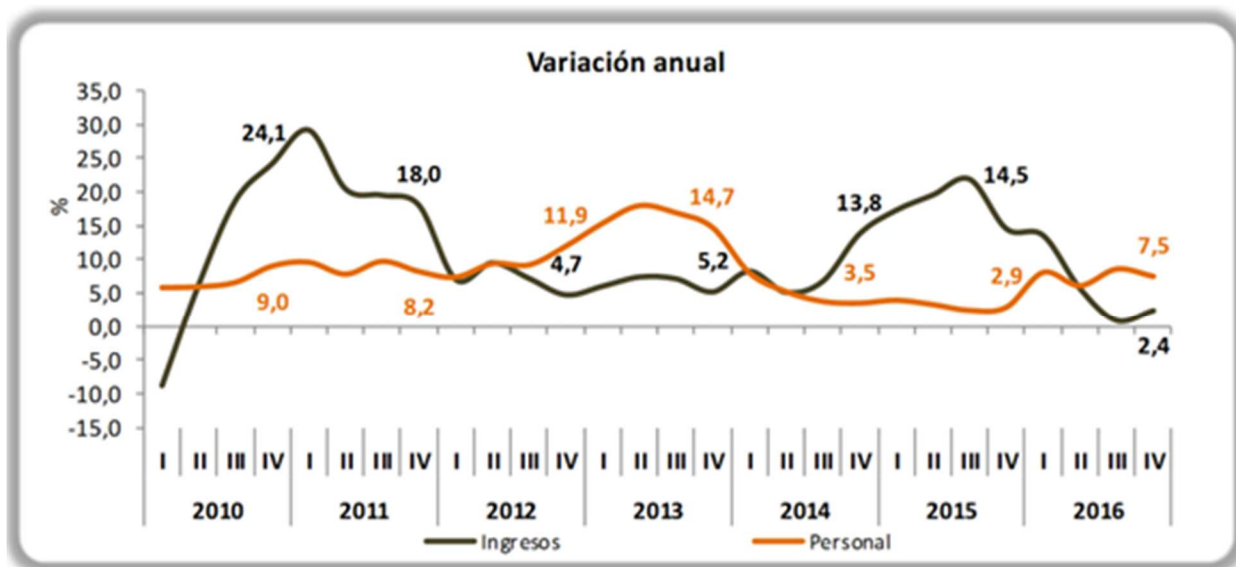
2.2.2. Sector económico.

Teniendo en cuenta las estadísticas obtenidas de la página principal del DANE, los productos agropecuarios tuvieron una participación en sus importaciones del 4.8% en el año 2017 y en lo que respecta a lo corrido del año 2018 la participación incrementó a 5.2%, lo que podemos evidenciar con estas cifras es que es un producto en crecimiento que puede generar un impacto importante en la rentabilidad a la empresa.

2.2.3. Descripción del sector.

El sector servicios, también conocido como sector terciario, es uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas. En general, se puede definir como el sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo y un largo etcétera.

A continuación, se podrá apreciar la variación anual de la actividad de almacenamiento y actividades complementarias al transporte desde el año 2010 a 2016 de acuerdo con la muestra trimestral de servicios entregada por el DANE:



FUENTE: DANE - Muestra Trimestral de Servicios

Figura 3 Variación anual de la actividad de almacenamiento y actividades complementarias al transporte 2010-2016. DANE (2018)

2.2.4. Reseña histórica del subsector.

De acuerdo con la información obtenida de los orígenes de la logística (Meserón Pérez, 2007) cuyo término proviene del campo militar, relacionado con la adquisición y suministro de materiales requeridos para cumplir una misión aplicada a la actividad empresarial, se remontan a la década de los cincuenta. Una vez concluida la segunda guerra mundial, la demanda creció en los países industrializados y la capacidad de distribución era inferior a la de venta y producción.

Esto ocasionó la proliferación de los productos en los departamentos de mercadeo, que optaron por vender cualquier artículo en cualquier lugar posible, y los canales de distribución comenzaron a ser obsoletos. Por tanto, la alta gerencia, consiente que la distribución física tenía que ser eficiente y representar rentabilidad en lugar de gastos, comenzó a probar modificaciones sustanciales en los sistemas de distribución y esta comenzó a tener identidad propia dentro de la estructura de la organización. Así se dan los orígenes de la logística en los que el departamento de distribución controlaba el almacenamiento, el transporte y en parte el manejo de pedidos.

A pesar de que la logística siempre es una parte esencial en cualquier actividad económica, sin embargo, en las últimas décadas se ha sentido un vivo interés por el desarrollo de la misma, al

punto de que un número creciente de empresas la están adoptando como herramienta gerencial en vista de los resultados positivos que arroja la aplicación.

A mediados de los sesenta, los empresarios comenzaron a comprender que la reducción de inventarios y cuentas por cobrar aumentaba el flujo de caja y vieron que la rentabilidad podía mejorar si se planeaban correctamente las operaciones de distribución. A finales de esta misma década, aparece el concepto de gestión de materiales, desarrollado a partir de una situación de escasez y discontinuidad de los suministros, pero cuyo fin era el mismo: proporcionar un determinado nivel de servicio con un costo social mínimo. Este período que va hasta 1979 se conoce como el de la "madurez" de la logística, porque la empresa se concientiza de la importancia de ella.

A partir de 1980, se consolida la logística como consecuencia de la incertidumbre generada por la recesión económica característica de la década. Se hace indispensable una gerencia de todo el proceso de distribución. A pesar de todo, hoy día existen todavía organizaciones que no se han concientizado de la imperiosa necesidad de contar con la gerencia logística y el departamento de distribución. Para otras, continúa siendo un multienredo sin orientador (Director Logístico), que coordine todas las actividades desde la compra de materia prima hasta el consumidor final.

Según Meserón (2007) "Logística" es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo y almacenaje de materias primas, productos semi-elaborados o terminados, y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes. En otras palabras, con una buena gestión logística se pretende proveer el producto correcto en la cantidad requerida, en el lugar indicado en el tiempo exigido y a un costo razonable. La logística es un sistema con actividades interdependientes que pueden variar de una organización a otra, pero normalmente incluirán las siguientes funciones: Transporte, Almacenamiento, Compras, Inventarios Planeación de producción Gestión de personal Embalaje Servicio al cliente

En la década de los 90. La logística es tal vez el proceso que más está utilizando los adelantos tecnológicos en áreas como la electrónica, la informática y la mecánica, ha simplificado la administración de la cadena de abastecimiento mediante el uso del intercambio electrónico de documentos para transacciones y contabilidad, el código de barras para identificar productos y servicios, sistemas de transporte de materiales para reducir tiempos de entrega y manipulación. De

esta forma se reducen los ítems más importantes que conforman los costos operacionales que afectan la rentabilidad final del producto.

Por lo anterior podemos afirmar que desarrollar el proceso logístico, fue en los años 90 el proceso a seguir por las empresas que deseaban estar a la vanguardia en la administración de la cadena de abastecimiento. Por otro lado, la tecnología está poniendo todos los elementos sobre la mesa para que las personas no tengan que salir de sus casas para adquirir productos

Los productos de consumo masivo poco diferenciados se venderán en forma telefónica, repartidos directamente a domicilio. Las personas irán a las tiendas a mirar, tocar y probar productos que luego comprarán desde sus casas. En otros casos, irán sólo a comprar productos muy específicos o diseñados especialmente para su gusto.

Existen muchos factores demográficos y sociológicos que hacen factible esta tendencia como: la creciente diversificación de gustos del consumidor, la incorporación de la mujer a la vida laboral con la consiguiente reducción de tiempos disponibles y las exigencias de disponibilidad y menores plazos de entrega. Otra tendencia muy marcada en el consumidor actual, es su capacidad para elegir entre varios productos de acuerdo a sus beneficios reales, con creciente deslealtad a las marcas.

La logística no sólo consiste en administrar la cadena de abastecimiento, sino que también significa eliminar intermediarios que le agregan costo al producto. La logística ofrece el medio para que el consumidor pueda entrar en contacto con los productos, compararlos y si es necesario, demandar servicios anexos.

La tendencia de la logística apunta hacia un objetivo bien claro, cambiar el enfoque PUSH (empujar) donde son los fabricantes los que empujan a lo largo de la cadena de distribución sus productos, y son sus niveles de inventario los que generan las grandes ofertas y las promociones sin mirar lo que el cliente está demandando, a un estilo PULL (halar) donde la demanda en el punto de venta gatilla los eventos a lo largo de la cadena de distribución y son las preferencias de los clientes las que condicionan el surtido en las estanterías y por consiguiente en la producción de las empresas.

2.2.5. Reseña sector agropecuario.

Desde principios de la década de 1990, muchos países en desarrollo han sufrido un rápido proceso de agro industrialización caracterizado por el establecimiento de empresas privadas y del sector formal en una selección cada vez mayor de sectores alimentarios y no alimentarios. Sin embargo, para comprender la naturaleza y las consecuencias de esta evolución, es necesario efectuar un análisis en el contexto de una reestructuración más amplia del complejo agro empresarial en su totalidad.

Con 14 Agroindustrias para el desarrollo respecto a este tema, podemos citar tres grandes conjuntos de cambios (Reardon, 2007). En primer lugar, el aumento de las actividades de agro procesamiento, distribución y abastecimiento de insumos agrícolas fuera de la explotación que realizan las empresas agroindustriales.

En segundo lugar, cambios institucionales o de organización en las relaciones entre empresas agroindustriales y productores primarios (por ejemplo, mayores niveles de integración vertical). En tercer lugar, cambios en el sector de producción primaria en términos de composición del producto, tecnología, estructuras sectoriales y de mercado, etc. (Reardon y Barrett, 2000).

De esta manera, podemos observar que el crecimiento del sector agroindustrial ha sido parte esencial de los profundos cambios en todo el trazado en que se estructura y organiza el complejo agroalimentario. Esto indica, a su vez, la existencia de impactos en los actores en todos los niveles de la cadena de abastecimiento, desde la producción primaria hasta el consumo. La estructura desarrollada por Reardon y Barrett (2000) ofrece una útil visión a través de la cual comprender estos procesos de agro industrialización en los países en desarrollo, los factores que impulsan estos procesos y sus consecuencias.

3. Marco conceptual

El concepto de estrategias según los autores que mencionamos a continuación:

(Drucker , 1954) opina que la “estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos requiere la empresa y cuáles debería tener”

En 1962 Alfred Chandler la define como el elemento que determinan las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas. Esta fue definida como la primera definición moderna de estrategia (strategy and structure)

(Ansoff, 1976) define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

De acuerdo a los conceptos mencionados por los autores citados anteriormente, podemos deducir que en nuestro proyecto podríamos aplicar el término estrategia de acuerdo a los resultados que queremos demostrar para el desarrollo de métodos que permitan llegar a la consecución de nuevos clientes en el sector de la agroindustria.

El concepto importación en la literatura económica especializada, diversas son las definiciones que se otorgan a lo que son las Importaciones, siendo este concepto tan fundamental y antiguo como el comercio en sí, resulta práctico para el objeto de este estudio establecerlas simplemente como el transporte legítimo de bienes y servicios desde el exterior de un Estado o Nación hacia este. (O'Sullivan, Sheffrin, & Pérez, 2013)

El término importaciones define el pilar de nuestro proyecto, ya que sin la necesidad de traer productos al país no tendríamos un segmento que buscar, en este caso pretendemos brindar las herramientas necesarias para identificar las empresas del sector agroindustrial a las cuales podemos ofrecer los servicios y asesorías de la compañía.

(Monferrer Tirado, 2013), en su libro Fundamentos de Marketing (p.110) que una línea de productos engloba a un grupo de productos estrechamente relacionados entre sí porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales de distribución y en un intervalo de precios parecidos.

(Hernández & Viveros, 2012) (p.212) una línea de productos es un grupo de artículos que están estrechamente relacionados, ya sea porque se producen o comercializan de la misma manera, o porque satisfacen una clase de necesidad o se usan conjuntamente.

(Kotler & Keller, 2006) (p.336) especialistas en mercadeo explican que una línea de productos, dentro de una categoría de productos, es la que está constituida por aquellos productos que están estrechamente relacionados ya sea porque desempeñan una función similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o canales, o caen dentro de rangos de precios determinados. Una línea de productos podría consistir de diferentes marcas, una única familia de marcas, o una marca individual cuya línea se ha extendido

El sector agroindustrial actualmente maneja diversos tipos de productos, partiendo desde elementos de siembra como maquinaria y tractores, hasta algo tan pequeño como una semilla. Esta relación genera una estrecha familiaridad con la línea de productos lo cual nos ayuda a identificar qué otro tipo de mercancía podemos empezar a importar para beneficio de los clientes de la compañía.

La logística Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2004), es "una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes".

Según Lamb, Hair y McDaniel, (2002), la logística es "el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo".

Para Enrique B. Franklin, la logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado".

La logística aplicada a la compañía, se puede ver evidenciada en cada uno de los movimientos del proceso si lo dividimos en 3 partes:

Primero, se parte de la instrucción generada al momento de la asignación de una carga en donde se procede con una reserva que permita transportar cualquier producto desde cualquier continente. Después de esto y con el producto en territorio nacional continua el proceso de descargue y almacenamiento donde dependiendo del tipo de mercancía se debe contar con equipamiento especial que permita su correcta manipulación.

Agroindustria: AUSTIN y LAUSCHNER (1981). AI es la parte del sistema agroindustrial que procesa las materias primas, o sea la parte del "agribusiness" que transforma las materias primas. Así mismo, distinguen diferentes grados de transformación, con lo que la AI se puede categorizar según el grado en que se transforma la materia prima (empresa AI).

La agroindustria tal vez es el término que más aparece a lo largo de nuestro proyecto, este define absolutamente todo el planteamiento de a dónde queremos llegar.

La línea productos es otro de los conceptos que hacen parte de las estrategias comerciales, pero primero debemos definir lo que significa producto según Kotler "Todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas"

De acuerdo con la definición del profesor Santesmases, un producto es "cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad" El concepto de producto se basa más en las necesidades que satisface que en sus elementos más característicos. Henry Ford fue el primero en lanzar coches en serie al mercado, y fue el primero en dar a elegir alguna característica del producto ya que sus clientes podían elegir el coche del color que quisieran, "siempre que fuera negro"

Un producto está formado por diferentes atributos, como hemos señalado, englobados entre los tangibles y los intangibles que lo caracterizan y le dan personalidad. Para conocer más en detalle un producto, son nueve los elementos que se pueden analizar de forma genérica, aunque siempre dependerá de la naturaleza del propio producto (de acuerdo con el planteamiento del profesor Rafael Muñiz):

1. Núcleo: se refiere a las propiedades físicas, químicas y técnicas del producto.
2. Calidad: valoración de los elementos que componen el núcleo, de acuerdo con unos criterios que son comparativos con la competencia.
3. Precio: valor último de adquisición.
4. Envase: elemento de protección del que está dotado el producto y que, junto al diseño, aporta un gran componente de imagen.
5. Diseño, forma y tamaño: permiten la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configura la propia personalidad del mismo.
6. Marca, nombres y expresiones gráficas: igualmente, facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo.

7. Servicio: conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás.
8. Imagen del producto: opinión que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.
9. Imagen de la empresa: opinión en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

3.1. Marco teórico

Dentro de nuestro marco teórico debemos tener en cuenta la profundización asociada a nuestro proyecto de los siguientes conceptos:

3.1.1. Estrategias.

En la estrategia no hay una definición universalmente aceptada, sin embargo, si se indaga acerca del origen de la palabra "strategos", vocablo con que los antiguos griegos designaban la persona que debía conducir sus fuerzas militares. El estratega, ante la presencia de un conflicto, creaba y desarrollaba las estrategias adecuadas, para enfrentar a sus eventuales oponentes. Así, se puede decir que inicialmente se refería al nombramiento del General en Jefe del Ejército. En la época de Pericles (450 A.C.) vino a definir habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder), luego, en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 A.C.) el término hacía referencia a habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema de gobierno global.

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior.

Un nuevo enfoque para el concepto de estrategia fue propuesto por Henry Mintzberg de McGill University [Mintzberg, 1993], él plantea que aun cuando acepta la existencia de estrategias que nacen bajo planificación, muchas veces las estrategias pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal, como respuesta a circunstancias no previstas, razón por la cual más que denominar estratégica se hablará de pensamiento estratégico.

Entonces, la estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye, además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo. Bueno, para poder llevar a cabo lo anterior, la estrategia deberá estar constituida de la siguiente información:

Alcance: corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.

Asignación de Recursos: cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.

Ventajas Competitivas: factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene "algo" que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no sólo tiene una ventaja competitiva, sino que ésta es "sostenible" a mediano o largo plazo.

Basados en lo expuesto anteriormente por medio de nuestro proyecto pretendemos generar estrategias para el grupo empresarial A&C que permitan no solo la captación de clientes diferentes al target actual, si no exponer estrategias que a su vez se puedan utilizar en la implementación de planes de fidelización para aquellos que no se destacan ni en la línea agroindustrial ni en la médico-quirúrgica.

3.1.2. Importación.

(Ucha, 2013) Se denomina importación a la acción comercial que implica y desemboca en la introducción de productos foráneos en un determinado país con la misión de comercializarlos. las importaciones, es decir, los productos que se importan, ingresan al país de recepción a través de las fronteras y normalmente están sujetos al pago de cánones que establece el país en cuestión.

Así mismo, existen otras tantas condiciones que se imponen para regular esta actividad comercial. El objetivo primordial que se persigue con la importación es el de poder adquirir, disponer, productos, bienes, que no se producen en un país y sí en otro, o que se consiguen más baratos en otra nación, o son de mejor calidad.

Ahora bien, como en toda acción comercial, la importación, implica ventajas y desventajas. Por el lado de los beneficios, en el caso que los productos importados dispongan de un valor comercial menor, el consumidor se verá más alentado a adquirirlos y por caso, circulará más dinero. Y en

cuanto a lo estrictamente negativo, nos encontramos con que, si los productos importados tienen un valor muchos más bajo a sus símiles nacionales, eso sin dudas, terminará perjudicando a la industria nacional.

Todos los países necesitan productos o servicios que se producen en otros, así es que muchas veces la importación tiene como motivación la consecución de materias primas, maquinaria, o cualquier producto que no exista en el país. En tanto, en aquellos países donde los costos de producción locales son muy elevados a causa de por ejemplo los impuestos nacionales, la importación aparece en el horizonte comercial como una alternativa para enfrentar ese alto coste. en este último caso el país se enfrentará a un escenario que complica su actividad económica porque la excesiva importación de productos matará a la industria local que no podrá competir de ninguna manera con los bajos costos de los productos que se importan.

Es por esta desventaja comercial que muchos países terminarán por implementar políticas proteccionistas para su industria para así protegerla de la lluvia de importaciones; una medida recurrente es gravar con altos impuestos las importaciones, o directamente cerrar la posibilidad de importar, cuando la situación sea grave.

Cualquier producto que no sea producido dentro del territorio nacional fue importado por una persona o compañía, esta afirmación a pesar de ser más que lógica pasa desapercibida y obviada por muchos de nosotros, esto nos hace pensar un poco más en todo el mercado potencial que tenemos por explorar, es por esto que pretendemos dar al grupo empresarial A&C una visión más amplia segmentando el mercado agroindustrial.

3.1.3. Agroindustria.

(da Silva, y otros, 2013)El sector agroindustrial se define aquí como el subconjunto del sector manufacturero que procesa materias primas y productos intermedios agrícolas, forestales y pesqueros. De este modo, el sector agroindustrial incluye fabricantes de alimentos, bebidas y tabaco, textiles y prendas de vestir, muebles y productos de madera, papel, productos de papel e impresión, además de caucho y productos de caucho. A su vez, la agroindustria forma parte del concepto más amplio de agro negocio, que incluye proveedores de insumos para los sectores agrícola, pesquero y forestal, además de distribuidores de alimentos y de productos no alimentarios procedentes de la agroindustria.

La mayor parte de la producción agrícola, pesquera y forestal pasa por algún tipo de transformación durante el tiempo que transcurre entre la salida de la explotación y su uso final.

Desde el comienzo, esta transformación destaca el papel clave que desempeña la agroindustria en las cadenas de abastecimiento. Al mismo tiempo, los cometidos de la agroindustria cambian con el tiempo y, dado que las tecnologías trascienden en las industrias (por ejemplo, la biotecnología), la diferencia con otros sectores es cada vez menos clara. Por otra parte, las agroindustrias utilizan cada vez más insumos que tradicionalmente no habían utilizado, mientras que el resto de las industrias están comenzando a utilizar materias primas procedentes de la agricultura, la pesca y la silvicultura.

La característica clave que define al sector agroindustrial es la naturaleza perecedera de las materias primas que emplea, la oferta y calidad de las cuales pueden variar significativamente con el tiempo. Dadas las condiciones de incertidumbre de la oferta de materias primas, puede resultar difícil planificar los procesos de transformación y producción y lograr economías de escala, especialmente cuando hay parámetros de calidad muy específicos (por ejemplo, enlatado de frutas y hortalizas). De esta manera, las agroindustrias tienen una motivación para participar en la producción primaria (como en los sistemas de plantación) o para desarrollar relaciones de abastecimiento a largo plazo con los productores, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la producción, garantizar una oferta fiable, promover la adopción de variedades que se adapten mejor a las operaciones de procesamiento, etc.

El procesamiento de productos alimentarios, especialmente en el contexto de los países en desarrollo, implica generalmente una gama relativamente reducida de tecnologías que no difieren demasiado por categoría de producto. En la mayoría de los casos, el nivel de valor añadido es relativamente limitado, por lo que las materias primas representan una parte significativa de los precios del producto final. Por el contrario, en la elaboración de productos agroindustriales no alimentarios se utiliza una gran variedad de materias primas, aunque existen diversos usos finales del producto. El nivel de transformación que se lleva a cabo en el sector agroindustrial no alimentario suele ser considerable, por lo que el nivel de valor añadido es alto y las materias primas representan una proporción menor del precio del producto final. Es más, generalmente se emplea una gran variedad de tecnologías, tanto en las categorías de productos agroindustriales no alimentarios como entre categorías. Sin embargo, en los subsectores agroindustriales alimentarios y no alimentarios, existe una tendencia hacia mayores niveles de transformación y adición de valor, además de hacia la utilización de tecnologías más avanzadas.

Si bien se reconocen las amplias características de las agroindustrias alimentarias y no alimentarias en los países en desarrollo mencionadas anteriormente, los procesos asociados pueden ir desde la artesanía hasta procesos industriales, en sectores informales y formales. Es más, dentro del subsector de cualquier producto (por ejemplo, la molienda de granos o la fabricación de papel) es posible observar diversas tecnologías que operan a la par. Además, puede haber interconexiones significativas entre las empresas que emplean bajos niveles de tecnología, especialmente en el sector informal, y aquellas que emplean tecnologías más avanzadas, especialmente en el sector formal. Ejemplos de ello son la subcontratación de funciones particulares o la manipulación de subproductos y desechos procedentes de los procesos de elaboración. Esto indica que se pueden producir relaciones potencialmente significativas y complejas entre las diversas formas de negocio y en los sectores informal y formal, lo que también vincula a las agroindustrias con otros sectores.

3.1.4. Línea de productos.

Según el libro Dirección del Marketing (Kotler & Keller, 2006) Al ofrecer una línea de productos, las empresas suelen desarrollar una plataforma básica y distintos módulos que se pueden añadir para satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores. Por ejemplo, las empresas automotrices fabrican sus vehículos en torno a esta plataforma básica, y los constructores de viviendas muestran un modelo básico al que se pueden añadir distintas características. Esa aproximación modular permite a la empresa ofrecer variedad reduciendo los costos de producción.

Los responsables de las líneas de productos deben conocer información sobre las ventas y las utilidades de la línea para poder determinar qué artículos fabricar, mantener, explotar o abandonar. Asimismo, necesitan entender el perfil del mercado de cada línea de productos.

Todas las carteras de productos de cualquier empresa tienen productos con márgenes de ganancia diferente. Los supermercados apenas obtienen márgenes del pan y la leche, mientras que obtienen márgenes moderados de los alimentos enlatados o congelados y márgenes mucho más amplios a partir de la venta de flores y plantas, líneas de alimentos propios de diversas culturas, y productos recién horneados. Una empresa local de telefonía obtiene márgenes diferentes a partir de sus distintos servicios: el básico, el de llamada en espera, el de identificación de llamadas y el del buzón de voz.

Una empresa puede clasificar sus productos en cuatro categorías que dan diferentes niveles de margen bruto de acuerdo con su volumen de ventas y su promoción. Veamos el ejemplo de las computadoras personales:

- Producto básico. Son las computadoras básicas con un gran volumen de ventas y que se promueven intensivamente, pero que arrojan márgenes limitados porque se trata de productos sin diferenciación.
- Productos de uso común. Son artículos con menor volumen de ventas y sin ningún tipo de promoción, por ejemplo, los CPU más rápidos o las memorias con mayor capacidad. Estos productos arrojan un margen algo más elevado.
- Productos de especialidad. Son artículos con menor volumen de ventas y mucha promoción, por ejemplo, el equipo para hacer películas digitales; o bien, artículos que generan ingresos por servicios, como la entrega a domicilio, la instalación o el entrenamiento que se requiere para poder utilizarlos.
- Productos de conveniencia. Artículos periféricos que se venden en grandes cantidades, pero con poca promoción, por ejemplo, monitores, impresoras, tarjetas de audio y video, y software. Los consumidores tienden a adquirirlos en el lugar donde compraron el equipo.

3.2. Marco legal

Al grupo empresarial A&C y su naturaleza de operador logístico lo rigen diferentes entes gubernamentales dadas las funciones otorgadas a su labor, dentro de las principales encontramos:

- ICA: En esta entidad tenemos la regulación correspondiente a temas agroindustriales, ellos son los encargados de aprobar la importación de elementos como maquinaria, semillas o fertilizantes, dentro de las leyes que rigen los productos que se importan actualmente tenemos las que regulan los acuerdos internacionales o TLC como las leyes 1372, 1241 y 1189.
- INVIMA: Dada la certificación con la que cuenta actualmente una parte del área de almacenamiento llamada CCAA (certificación de almacenamiento y acondicionamiento, esta entidad regula los procedimientos de recepción, manipulación, transformación y despacho de mercancía se debe cumplir con las pautas mencionadas en la resolución 4002 de 2007 expedida por esta misma entidad.

4. Marco metodológico

4.1. Tipos de investigación

Nuestra investigación tiene un enfoque cuantitativo dado el tipo de elementos con los que trabajaremos, principalmente nos basaremos en los datos que recolectamos de fuentes que nos orienten acerca de la tendencia de las importaciones de insumos agropecuarios. Según cifras del Dane, en enero de 2016 las compras externas de productos agropecuarios y agroindustriales alcanzaron 1.070.293 toneladas, 6.7% menos que el volumen reportado en enero de 2015 sin embargo en 2017 este panorama fue un poco más alentador demostrando un crecimiento del 4.9%.

4.2. Tipo de investigación

Dada la forma en que estamos organizando la información de nuestra investigación hemos determinado que se trata de un plan de mejora empresarial, dentro de los puntos principales que debemos tener en cuenta hay características principales del grupo empresarial A&C, como la confirmación del actual crecimiento que está teniendo la asesoría en la importación de materiales y elementos asociados a la línea de la agricultura. Uno de los aspectos que fortalece y vemos como ventaja competitiva es el incentivo brindado por el gobierno actualmente en el que excluye a los importadores de aranceles e IVA con el fin de fortalecer estas actividades.

Con el fin de confirmar y poder diferenciar las estrategias que utilizaremos para obtener la información correcta y veraz a nuestra empresa de caso, utilizaremos dos tipos de instrumentos: el primero basado en fuentes que nos mencionen datos, porcentajes y variaciones y el segundo será la recolección de información por medio de matrices que nos permitan ubicar cifras que podamos manejar en cantidades y posición de la empresa frente a otras del sector.

4.3. Análisis DOFA estratégico

Para la elaboración de esta matriz se tuvieron en cuenta factores tanto internos como externos del GRUPO A&C que permitieran generar estrategias que brinden una solución a problemas internos y soluciones a nivel externo.

Las estrategias generadas buscan dar soluciones a problemáticas internas que actualmente se presentan en la empresa, y adicional se implementan estrategias que permitan expansión y conocimiento de la marca en un campo específico que en este caso es el de fertilizantes, de esta forma la empresa no solo va a ganar reconocimiento en el mercado si no va a lograr captar nuevos clientes y alianzas que a la vez le ayuden a incrementar su rentabilidad.

Tabla 1

Matriz DOFA Grupo A&C

DOFA	Fortalezas – F	Debilidades - D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación directa con los clientes. 2. Nuevo sistema de inventarios, donde el cliente puede ver el tiempo real el estado de su pedido. 3. Experiencia para el manejo de documentación, servicio logístico y almacenaje de importaciones especiales tales como los productos médicos y/o fertilizantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de comunicación entre las áreas de logística y facturación. 2. Riesgos higiénicos y ambientales si el producto no se maneja adecuadamente. 3. Falta de información sobre estas nuevas tecnologías del mercado fertilizante. 4. Favoritismo por productos de la zona.
Oportunidades - O	Estrategias – FO	Estrategias - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran demanda de Fertilizantes en el país. 2. Llegar a todos los clientes del mercado. 3. Minimizar los gastos administrativos al cliente, en contratación de personal para operaciones de comercio exterior. 4. Desarrollar estrategias que nos permitan ser más competitivos en la importación de fertilizantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A través de estudios de mercado y bases de datos, hacer reconocimiento de clientes potenciales para establecer una relación comercial. 2. Mediante estrategias de mercadeo dar a conocer todos los servicios prestados por la compañía y nos confíen el proceso de importación de su producto. 3. Crear área de mercadeo para hacer una correcta captación de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal de la compañía concienciando la importancia del proceso que cada uno maneja al interior de la empresa y la relación que tiene con cada área. 2. Implementar investigaciones para definir modelos para el manejo seguro y utilización del material fertilizante.
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de competidores nacionales e importadores reduce participación en el mercado. 2. El incremento de impuestos en gastos de nacionalización. 3. Incumplimiento de entregas por demoras en importación afecta la entrega final al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por medio de mejoramiento de procesos, cumplir con las expectativas entregadas para lograr fidelización de clientes y crecer por medio del voz a voz. 2. Dar a conocer los beneficios de los servicios prestados de la compañía. 3. Búsqueda de rutas alternativas o plan de contingencia para así lograr el cumplimiento de entregas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relacionar todas las áreas de la compañía para que identifiquen con qué áreas deben mantener comunicación. 2. Capacitar y entregar beneficios a los clientes que incentiven la compra en el exterior. 3. Manejar plan estratégico para entregas de mercancías en las condiciones adecuadas

Datos obtenidos en la compañía Fuente: Elaboración propia

5. Estrategias plan de mejora empresarial

5.1. Introducción propuesta

El grupo empresarial A&C cuenta con un proceso de mercadeo que inicia con la búsqueda de oportunidades segmentando los clientes de acuerdo a la necesidad de los tres servicios que ofrece, el conocimiento del sector es uno de los aspectos más importantes y como valor agregado la empresa cuenta con la vasta experiencia de su fundador quien desde hace 15 años, fideliza aquellos clientes con los que inicio la compañía y genera cambios en pro de obtener reconocimiento por parte de los nuevos clientes (voz a voz), dentro del proceso de mercadeo también se destaca la incursión en las plataformas digitales como Facebook y twitter, donde eventualmente se publican las novedades de la compañía así como otras del sector.

En nuestro plan de mejora damos a conocer las estrategias de fortalecimiento para lograr el crecimiento de las importaciones en la línea de productos fertilizantes, a través de la captación de clientes para el grupo empresarial A&C, dando cumplimiento a nuestro objetivo general planteado en el presente proyecto.

5.2. Desarrollo de la propuesta

Para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta del plan de mejora dentro del grupo empresarial A&C se tuvieron en cuenta diferentes factores, dentro de ellos el análisis de la situación actual de la empresa permitiéndonos identificar la problemática que se viene presentando, logramos identificar que el enfoque limitado de las importaciones que se viene manejando actualmente no permite que otros clientes logren identificar la marca más allá de ser un operador dedicado a la importación de suministros médicos.

Una vez identificada esta problemática se plantearon los objetivos específicos y el objetivo general con la finalidad de tener un conocimiento claro de lo que se pretende realizar, dando cumplimiento a estos objetivos se plantean las estrategias correspondientes, las tácticas que se van a utilizar y los indicadores que nos permitirán medir el impacto de estas y así llegar a la meta propuesta con cada una.

Dentro del desarrollo de la propuesta se contempló una proyección de ventas y una inversión para determinar la rentabilidad que estas estrategias van a generar al grupo empresarial A&C en el periodo contemplado a un año, se hace entrega del cronograma de ejecución de cada una de las estrategias propuestas y se designa el área responsable de ejecutarla para llevar un mayor control.

5.3. Propuesta estratégica

Tabla 2
Estrategias para el grupo empresarial A&C

ESTRATEGIAS	TACTICAS	METAS	INDICADORES
Inteligencia comercial basada en la consulta empresarial	1. Identificación de clientes dedicados a la importación de productos de fertilizantes por medio de la herramienta LEGISCOMEX.	Lograr la captación de 2 clientes por año, generando un incremento en la rentabilidad.	A través de la herramienta FORECAST se realizara la medición de los clientes prospectados, vinculados, porcentaje de negociaciones y/o acuerdos finales
	2. Prospectar clientes para iniciar una relación comercial.		
	3. Realizar la presentación de las propuestas acorde a necesidad del cliente, con el fin de llegar a acuerdos que permitan cerrar la negociación.		
Selección competitiva de agentes para generar alianzas estratégicas	1. Realizar la búsqueda de los agentes por medio de Aerolíneas y Navieras.	Disminuir los precios de nuestro servicio a clientes finales permitiéndonos ser más competitivos en el mercado	1. Comparar las tarifas obtenidas con los nuevos agentes frente a las ofrecidas por la competencia.
	2. Búsqueda de nuevos proveedores en calidad de agentes de carga internacional que nos ofrezcan mejores tarifas desde los principales puertos	Abarcar un mayor volumen de importaciones de 1 a 4 contenedores por mes.	1. Incremento procesos de importación desde nuevos puertos de origen.
Reconocimiento de marca a través de medios de comunicación	1. Por medio de pautas radiales ofrecer mayor impacto entre segmentos específicos de audiencia.	Llegar a los clientes potenciales por medio de las tácticas utilizadas en los medios digitales y de comunicación generando reconocimiento de la marca.	1. Número de llamadas recibidas durante el periodo que estuvo al aire la publicidad con un lapso similar donde no se produjo ningún tipo de publicidad
	2. Anuncios y reportajes en las revistas y periódicos estratégicos por la cobertura local, regional y nacional que proporciona.		2. Ampliación de red profesional a nivel internacional identificando nuevos nichos de mercado.
	3. Social Media - Ampliación y fortalecimiento de red para encontrar oportunidades de venta en la plataforma LinkedIn.		3. Estadísticas de clics por Google Analytics
	4. Optimización de motores de búsqueda para mejorar la visibilidad del sitio web y/o llegar a audiencias selectivas, SEO, SEM		

Datos obtenidos en la compañía Fuente: Elaboración propia

5.4. Estructura de costos

Tabla 3

Presupuesto para desarrollo de estrategias

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	PTO POR ACTIVIDAD	%	RESPONSABLE
Inteligencia comercial basada en la consulta empresarial	Sistema de Inteligencia Comercial para la gestión y análisis del comercio exterior LEGISCOMEX	\$3.500.000	8	Área comercial
Selección competitiva de agentes para generar alianzas estratégicas	1. Gastos de representación (Tiquetes, estadía, viáticos) visitas comerciales a los agentes prospectados para llegar la firma de acuerdos finales	\$9.500.000	23	Director de operaciones
	2. Brochure presentación Grupo A&C	\$500.000	1	
Reconocimiento de marca a través de medios de comunicación	1. Pautas radiales en la franja A.M. (W radio) dirigida para empresarios - cuña 30 seg 2 veces en el año	\$10.000.000	24	Área comercial
	2. Anuncios y reportajes en las revista logística legis y periódico portafolio	\$3.000.000	7	
	3. Social Media - Ampliación y fortalecimiento de red para encontrar oportunidades de venta en la plataforma LinkedIn.	\$4.140.000	10	
	4. Optimización página web	\$2.343.560	6	
	5. Estrategias SEO	\$4.000.000	10	
	6. Estrategias SEM	\$4.516.440	11	
		\$41.500.000	100	

Datos obtenidos en la compañía Fuente: Elaboración propia

5.5. Presupuesto estimado de ventas

Para realizar el presupuesto para el grupo Empresarial A&C, se planteó una proyección de ventas para el periodo comprendido de enero a diciembre de 2020, tiempo en el que se va a llevar a cabo el desarrollo de las estrategias propuestas. Esta proyección de ventas se tomó como base el último ingreso mensual generado por el único cliente importador de productos fertilizantes STOLER DE COLOMBIA correspondiente a \$37.429.359, sobre esta facturación se propone un crecimiento mes a mes de 2% generando al año un ingreso total anual de \$502.005.921.

Tabla 4

Proyección ventas año 2020

MES		INGRESOS
1	Enero	\$ 37.429.359
2	Febrero	\$ 38.177.946
3	Marzo	\$ 38.941.505
4	Abril	\$ 39.720.335
5	Mayo	\$ 40.514.742
6	Junio	\$ 41.325.037
7	Julio	\$ 42.151.537
8	Agosto	\$ 42.994.568
9	Septiembre	\$ 43.854.460
10	Octubre	\$ 44.731.549
11	Noviembre	\$ 45.626.180
12	Diciembre	\$ 46.538.703
TOTAL		\$ 502.005.921
INCREMENTO		2% Mensual
		24% Anual

Datos obtenidos en la compañía Fuente: Elaboración propia

5.6. Tasa de retorno de inversión

De acuerdo con la proyección de ventas planteada debemos asumir unos costos de ventas correspondientes al almacenamiento, agenciamiento y transporte de las mercancías para determinar la tasa de retorno que tendrá la inversión propuesta, como gastos administrativos y de ventas se plantea la contratación de un asistente operativo y un ejecutivo de cuenta quienes estarán en función de dar soporte con todo el tema de agenciamiento aduanero, declaraciones y registros aduaneros y de hacer cumplir la promesa de venta entregada por el grupo empresarial A&C a sus clientes.

Contemplando estos costos y gastos más los impuestos de ley (IVA), nuestra utilidad neta total anual corresponde a \$71.205.000 sobre una inversión total de 41.500.000 arrojándonos así una TIR correspondiente al 7% y un ROI de 11.1 lo que es muy positivo para la empresa ya que por cada peso invertido retornara 11 pesos de utilidad.

Tabla 5

Gastos Operativos Grupo A&C

Ventas	\$ 502.005.921
- Costo de ventas	
- Almacenamiento	\$ 90.000.000
- Agenciamiento	\$ 30.000.000
- Transporte	\$ 240.000.000
Utilidad Bruta	\$ 142.005.921
- Gastos admón.	\$ -
- Asistente operativo	\$ 24.000.000
- Gastos de venta	\$ -
- Ejecutivo de cuenta	\$ 24.000.000
= Utilidad antes de impuestos	\$ 94.005.921
IVA Almacenamiento	\$ 17.100.000
IVA Agenciamiento	\$ 5.700.000
Utilidad Neta	\$ 71.205.921
Inversión	\$ 41.500.000
TIR	7%
ROI	11,10

Datos obtenidos en la compañía Fuente: Elaboración propia

5.7. Cronograma

Para el avance de las estrategias y del presupuesto, desarrollamos un cronograma para el periodo enero – diciembre 2020 especificando cada actividad que se va realizar por estrategia y así identificar el tiempo estimado de realización de cada una. Identificamos por medio de colores el tiempo de preparación, ejecución y revisión. Así mismo ingresamos unos cuadros de ubicación y fuente de verificación para que los directivos tengan la facilidad consultar dicha información.

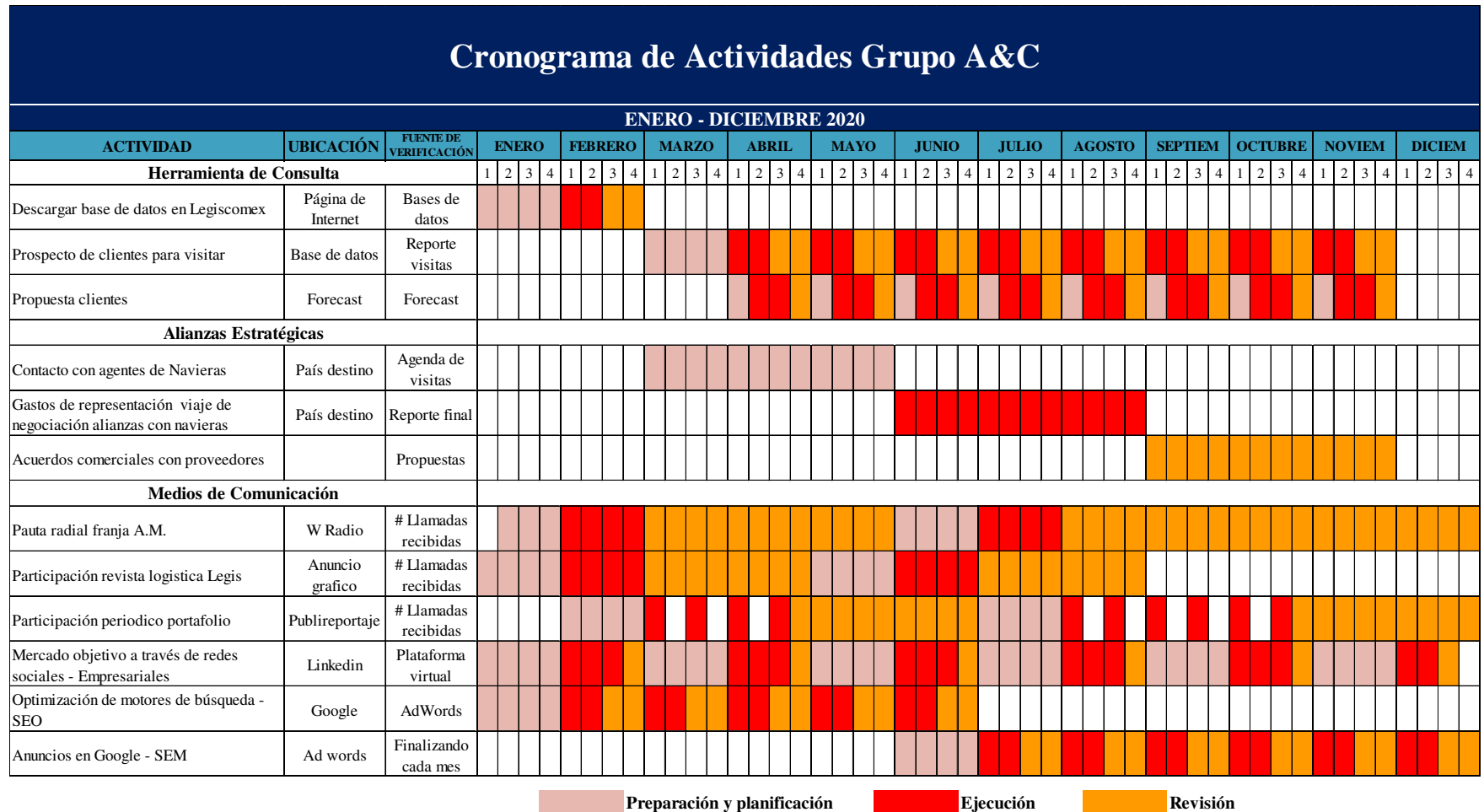


Figura 4 Ilustración 4 Cronograma para el desarrollo de estrategias en el Grupo empresarial A&C. Fuente propia (2019)

Conclusiones

Teniendo en cuenta los objetivos planteados inicialmente, podemos llegar a la conclusión de que ellos han sido alcanzados de la siguiente manera:

Se ha evidenciado el buen momento que pasan las importaciones de fertilizantes gracias a los incentivos que ofrece el régimen aduanero actualmente, esto se ve reflejado en el constante crecimiento que tienen año a año las cifras en productos solubles y líquidos.

Generar estrategias de marketing puede ayudar a incrementar la cantidad de clientes que llegan a la empresa y mantener los existentes.

El llegar a nuevos agentes de carga permitirá mejorar los costos de la operación para los importadores e incrementar el profit gracias a la omisión de intermediarios.

Recomendaciones

Esta investigación se ha dedicado a la búsqueda de estrategias que permitan a la compañía ampliar su panorama frente a llegar con sus servicios a otro tipo de empresas importadoras, en este caso línea de fertilizantes.

Una vez se concluye la investigación, consideramos que sería interesante ahondar un poco más acerca de los probables nichos por explorar para ofrecer los servicios, así que se propone:

Realizar una revisión dentro de los procesos de importación de años anteriores para determinar que otro tipo de productos se han nacionalizado con la compañía y poder re-direccionar las estrategias para otro tipo de productos.

Potencializar el uso de las herramientas existentes como la plataforma Legiscomex, para así facilitar la toma de decisiones al momento de cambiar el perfil del cliente actual.

Asignar una parte del presupuesto para el desarrollo de estrategias de visibilidad de marca y retención de clientes, dado que actualmente este aspecto no se tiene presente por parte de la compañía.

Sacar provecho de las plataformas digitales especializadas como LinkedIn, compartiendo el contenido que actualmente solo se publica en el fan page de la empresa.

Referencias

- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra.
- Austin, James E. (1981). análisis de proyectos agroindustriales. Madrid: Ed Tecnos, 202p
- Castelazo, Rodrigo (2017). Logística y competitividad. Recuperado de:
<https://www.legiscomex.com/Documentos/colaborador-rodrigo-castelazo-logistica-competitividad>
- da Silva, C. A., Baker, D., Sheperd, A. W., G, Jenane, C., & Miranda da Cruz, S. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma: Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura.
- DANE, (2018). Importaciones. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- Drucker , P. (1954). *The Practice of Management* . Buenos Aires : Editorial Sudamericana.
- Grupo A&C, (2014). Recuperado de <http://www.grupoayczonefranca.com>
- Hernández , G., & Viveros. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Meserón Pérez, S. (2 de 12 de 2007). *Evolución de la Logística*. Obtenido de
<http://evoluciondelalogistica.blogspot.com/2007/12/resumen-de-la-historia-de-logstica.html>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume.
- O'Sullivan, Sheffrin, & Pérez. (2013). *Economics: Principles, Applications and Tools*. Pearson; Edición: 8.
- Portafolio, (marzo 2 de 2010). El sector agropecuario desde 1810. Portafolio. Recuperado de:
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-agropecuario-1810-183156>
- Ucha, F. (Abril de 2013). *Deficini3n abc*. Obtenido de
<https://www.definicionabc.com/economia/importacion.php>