

Propuesta para el incremento de ingresos de los clientes actuales mediante el servicio de Inventarios para la empresa Alpopular S.A.

Marlon Navarro Muñoz
Sergio Alberto Loaiza Duque
Jean Paul Javier Herrán Rueda

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing
Bogotá, D.C.
2020

Propuesta para el incremento de ingresos de los clientes actuales mediante el servicio de Inventarios para la empresa Alpopular S.A.

Marlon Navarro Muñoz
Sergio Alberto Loaiza Duque
Jean Paul Javier Herrán Rueda

Tutor
Ángel Leonardo Ávila Castañeda

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

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing
Bogotá, D.C.
2020



Resumen

El sector logístico es uno de los principales sectores de la economía de Colombia, movilizandoingresos aproximadamente por valor 18 billones de pesos anuales, dentro de este sector económico se encuentra la compañía Alpopular S.A., la cual es una empresa que tiene más de 50 años en el mercado colombiano y es el lugar de trabajo de uno de los integrantes del grupo; esta empresa se desempeña como un operador de logística especializada en las distintas unidades de negocio que componen la cadena de suministro; sin embargo debido a su trayectoria en el mercado se ha visto inmersa en un punto de declive, donde no ha obtenido un incremento de clientes y por ende sus ingresos no se han aumentado.

Debido a esta situación y teniendo en cuenta que dentro del plan estratégico de la compañía para el año 2020, se encuentra la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, y es por este motivo que se toma la iniciativa por parte de la gerencia de operaciones de la compañía de transformar el proceso del área de inventarios y convertirlo en una nueva unidad de negocio.

Teniendo en cuenta esta situación el presente Plan de Mejora pretende identificar las posibilidades que tiene el producto de inventarios en el mercado y por otro lado la identificación de estrategias que permitan ingresar al mercado con este servicio. Para esta labor se acude a la revisión exhaustiva de documentación que estadísticamente demuestre la necesidad del servicio no solamente en el ámbito logístico, sino también en el ámbito industrial, razón por la cual se establece una serie de estrategias orientadas al modelo B2B, en donde se generen relaciones comerciales con los clientes, que permitan el aumento de la facturación y en un corto plazo el incremento de los clientes.

Después del proceso de investigación y análisis se determina la viabilidad, se define el presupuesto estimado de ejecución y se define el respectivo plan de marketing a implementar para alcanzar el objetivo de aumentar las ventas y los clientes para el año 2021 a partir del momento de propuesta del presente plan.

Abstract

The logistics sector is one of the main sectors of the Colombian economy, mobilizing revenues of approximately 18 trillion pesos annually, within this economic sector is the company Alpopular SA, which is a company that has more than 50 years in the Colombian market and is the workplace of one of the group members; This company works as a logistics operator specialized in the different business units that make up the supply chain; However, due to its trajectory in the market, it has been immersed in a point of decline, where it has not obtained an increase in customers and therefore its income has not increased.

Due to this situation and taking into account that within the company's strategic plan for 2020, is the search for new business opportunities, and it is for this reason that the initiative is taken by the operations management of the company to transform the inventory area process and turn it into a new business unit.

Taking this situation into account, this Improvement Plan aims to identify the possibilities that the product of inventories has in the market and, on the other hand, the identification of strategies that allow entering the market with this service. For this work, we go to the exhaustive review of documentation that statistically demonstrates the need for the service not only in the logistics field, but also in the industrial field, which is why a series of strategies oriented to the B2B model are established, where generate commercial relationships with clients, which allow for an increase in billing and in a short time the increase in clients.

After the investigation and analysis process, the viability is determined, the estimated execution budget is defined and the respective marketing plan to be implemented is defined to achieve the objective of increasing sales and customers by 2021 from the time of proposal of the present plan.

Tabla de contenido

Introducción	10
Contextualización del Mercado	11
Análisis interno	11
Reseña histórica de la empresa.	11
Misión	11
Visión	11
Arquitectura de la marca.	11
Objetivos corporativos.	11
Estrategias corporativas.	12
Estrategia de mezcla de productos.	12
Posicionamiento actual.	13
Portafolio de productos / servicios	13
Unidades Estratégicas de Negocio.	13
Producto	14
Análisis de resultados de ventas.	14
Análisis externo	14
Análisis del entorno.	15
Análisis del Mercado	17
Estructura del mercado.	17
Crecimiento del Mercado.	17
Análisis de la Competencia	18
Composición de participación en el Mercado	18

Identificación de los competidores.	18
Definición y análisis del principal competidor	19
Caracterización del Cliente	19
Análisis del valor del cliente	20
Definición de la rotación de clientes	20
Definición del proceso, disposición y capacidad de Compra	21
Características determinantes de la compra	21
Análisis Matricial	21
El problema, objetivos y su importancia	22
Planteamiento del Problema	22
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	23
Justificación	23
Marco referencial	24
Marco contextual	24
Reseña histórica del subsector.	24
Estado actual del área de trabajo	25
Marco conceptual	26
Marco teórico	27
Marco Legal	30
Metodología del Proyecto	31
Técnicas y métodos de la investigación	31
Definición de investigación Exploratoria Correlacional	31
Variables de la Investigación	32

Análisis DOFA	32
Fundamentación de la Matriz DOFA	32
Interpretación de la Matriz DOFA	33
Propuesta de Mejora	35
Objetivos del Plan de Mejora	35
Estrategias Comerciales de Ventas	35
Estructura Comercial	36
Estrategia de Motivación	37
Estrategias de Marketing	38
Indicadores de Evaluación y Control	40
Estructura general de Costos	39
Presupuesto estimado de Ventas	39
Flujo de Caja	40
Tasa de Retorno de Inversión	41
Conclusiones	43
Recomendaciones	45
Referencias	46

Lista de figuras

Figura 1. Arquitectura de Marca	11
Figura 2. Posicionamiento actual de Alpopular S.A.	13
Figura 3. Aplicación de Fórmula para Universos Finitos	20
Figura 4. Matriz Ansoff	22
Figura 5. Propuesta de Estructura comercial.....	37
Figura 6. Estrategias de Marketing.	38
Figura 7. Costos de la Propuesta.	39
Figura 8. Presupuesto proyectado de Ventas.	40
Figura 9. Flujo de Caja proyectado.	41
Figura 10. Tasa de Retorno de la Inversión.	42

Lista de tablas

Tabla 1 Perspectivas Estratégicas	12
Tabla 2 Comportamiento de Ventas 2014 - 2018	14
Tabla 3 Matriz de Análisis MEFE	15
Tabla 4 Matriz PESTAL	16
Tabla 5 Históricos Producto Interno Bruto PIB	17
Tabla 6 Matriz de Perfil Competitivo MPC	18
Tabla 7 Marco Conceptual	26
Tabla 8 Marco Teórico	27
Tabla 9 Matriz DOFA	33

Introducción

Durante los últimos años el mercado logístico en Colombia ha evolucionado hacia la integración de servicios en la cadena de suministro, esto con el objetivo de ser más productivo, eficiente en el manejo de los costos operativos y competitivo en el mercado; con el objetivo de contribuir con este proceso se propone el impulso del servicio de inventarios con orientación al sector logístico para la compañía Alpopular S.A.

El proceso de inventarios, es uno de gran importancia dentro del sector logístico, debido a que las compañías que tercerizan el servicio de almacenamiento y distribución requieren que el operador ejerza un control adecuado a las mercaderías a su custodia, sin embargo este proceso no ha obtenido la importancia que tiene y por este motivo según el último Censo Nacional de Mermas del año 2019, señala que la merma por modalidad de robo alcanza una cifra de más de 219 mil millones de pesos, de los cuales el 46% corresponde a robos cometidos por funcionarios o empleados y 54% pertenece a robo externo, esto representa que no existe un control adecuado que permita reducir esta pérdida.

Con el objeto de aportar una estructura sólida que soporte el servicio planteado de inventarios y su alcance, se plantea una investigación cuantitativa de tipo exploratorio descriptivo se pretende fundamentar mediante las estadísticas y estudios planteados frente al manejo de mermas y el proceso logístico en Colombia, la base secuencial, deductiva y probatoria de la necesidad que posee el entorno logístico y las maneras que permitan la introducción del servicio al mercado colombiano.

Contextualización del mercado

Análisis interno

Reseña histórica de la empresa.

Alpopular S.A., es la primera filial del Banco Popular, creada en 1967, ofrece soluciones en logística especializada en todos los servicios de la cadena de abastecimiento (Supply Chain Management), Agencia de aduanas, Gestión documental (Alarchivo), Certificados de depósito de mercancías. (Alpopular, 2019)

Misión.

Diseñamos y ejecutamos operaciones de logística especializada y gestión documental, soportados en personal experto, herramientas tecnológicas avanzadas que contribuyen en la optimización de procesos de nuestros clientes, generando valor para nuestros accionistas, colaboradores y protegiendo el medio ambiente. (Alpopular, 2019)

Visión.

Ser un aliado estratégico de nuestros clientes en el diseño y ejecución de soluciones innovadoras en Logística Especializada y Gestión Documental, que agregan valor y nos permiten ser referentes de mercado. (Alpopular, 2019)

Arquitectura de la marca.



Figura 1. Arquitectura de Marca (Alpopular, 2019)

Objetivos corporativos.

Dentro del marco estratégico de la compañía se establecieron cuatro objetivos corporativos, enfocados desde cuatro perspectivas del negocio (Alpopular, 2019):

1. Mantener una rentabilidad atractiva para los accionistas
2. Propiciar una cultura organizacional centrada en el servicio al cliente

3. Un área operativa que soporte la gestión comercial con procesos ágiles, eficientes y competitivos enfocados al Cliente y sea responsable de las dos líneas de negocios de Gestión Documental y Logística Integral
4. Organización dimensionada y estructuralmente eficiente con un clima laboral óptimo para el cumplimiento de metas. (Alpopular, 2019)

Estrategias corporativas.

Con el propósito de continuar alineados frente a la visión de la compañía se plantean unas estrategias que van orientadas al logro los objetivos corporativos, segregados por cada uno de las perspectivas estratégicas:

Tabla 1.

Perspectivas estratégicas

Perspectiva	Financiera	Cliente	De Proceso	Capital Estratégico y Sostenibilidad
Objetivo	Mantener una rentabilidad atractiva para los accionistas	Propiciar una cultura organizacional centrada en el Servicio al Cliente	Un área operativa que soporte la gestión comercial con procesos ágiles, eficientes y competitivos enfocados al Cliente y sea responsable de las dos líneas de negocios de Gestión Documental y Logística Integral	Organización dimensionada y estructuralmente eficiente con un clima laboral óptimo para el cumplimiento de metas
Metas	<ol style="list-style-type: none"> a. Asegurar la rentabilidad b. Generar mayores eficiencias operacionales c. Aumentar las ventas 	<ol style="list-style-type: none"> a. Posicionar la marca a través de canales digitales b. Mejorar el rendimiento de la fuerza de ventas c. Aumentar los servicios por cliente 	<ol style="list-style-type: none"> a. Generar estrategias de optimización de costos administrativos b. Promover la ejecución centralizada de las operaciones c. Mejorar la calidad en procesos operacionales 	<ol style="list-style-type: none"> a. Retener y fidelizar el talento humano b. Disminuir reprocesamiento en procesos de soporte críticos c. Implementar programas de responsabilidad ambiental

Nota: Autoría propia

Estrategia de mezcla de productos.

La compañía Alpopular S.A. posee una estrategia de diversificación en el portafolio, ofreciendo la mezcla de productos, tales como lo son: el Agenciamiento Aduanero, logística especializada, transporte, gestión documental y CDM (Certificados de Depósito de Mercancías).

Posicionamiento actual.

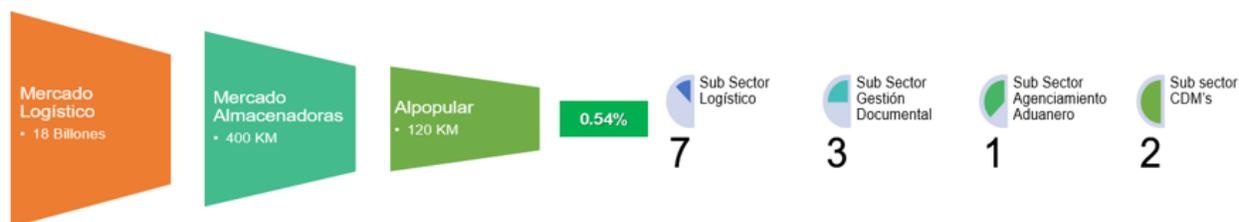


Figura 2. Posicionamiento actual de Alpopular S.A. (Alpopular, 2019)

Actualmente la compañía se encuentra ubicada en el puesto siete dentro del sub sector logístico, que corresponde principalmente a nuestro target y base del presente plan de mejora.

Portafolio de productos / servicios

Unidades estratégicas de negocio.

A continuación, se relaciona los servicios que tiene la empresa Alpopular en el mercado colombiano:

Transporte Nacional e Internacional: Ofrece el servicio especializado de transporte nacional y agenciamiento de carga internacional (aérea, marítima y terrestre).

Comercio Exterior: La asesoría en trámites ante las entidades aduaneras, para la obtención de vistos buenos requeridos en su operación de importación o exportación y finalmente la asesoría especializada en Legislación Aduanera.

Operación Portuaria: Se presta los servicios en puerto de estibado, desestibado, cargue y descarga, tarja y porteo, manejo de carga general, granel sólido y finalmente la contenedorizada y carga

Almacenamiento y CEDIS: Solución integral en términos de custodia, almacenamiento de mercancías y centros de distribución. a la medida del cliente como el Almacenamiento Depósito Comercial, la realización de Centros de Distribución especializados, el servicio de Depósitos habilitados de Aduana y manejo de Zonas Francas.

Certificados de Depósito de Mercancías CDM: Ofrece alternativas a clientes para acceso a nuevo capital que permiten mejorar la obtención de recurso para ser descontados como garantías en Entidades Financieras sobre materias primas, productos agrícolas, agroindustriales y terminados, almacenados en bodegas propias o particulares.

Producto.

Para efecto del proceso del Plan de Mejora se selecciona el producto servicio de Almacenamiento y CEDIS, ya que a partir del análisis de este se realizará el planteamiento del presente. Es importante destacar que la compañía Alpopular S.A. tiene más de cincuenta años en el mercado con lo cual ha alcanzado dentro del ciclo de vida para este producto, un estado de maduración, aunque debido al avance en los procesos tecnológico que enfrenta el sector logístico, se podría estimar que se acercaría al punto inicial del declive debido a que por la misma trayectoria que lleva en el mercado la compañía y los productos no han evolucionado, causando que el mercado, que es cada vez más tecnificado y con servicios más integrales vayan conduciendo a la compañía a un punto de declive, donde se requiere la implementación de estrategias que permita cambiar el ciclo y fortalecer la marca de Alpopular.

Análisis de resultados de ventas.

Teniendo en cuenta los principales competidores como Almacenes Generales de Depósito (AGD), se observa que la compañía está muy cerca del principal competidor Almaviva con \$113.576 millones de pesos, este volumen de ventas posiciona a la compañía Alpopular en el puesto dos frente a los AGD que existen en Colombia, sin embargo, frente a los operadores logísticos, la compañía se ubica en la posición nueve.

Tabla 2.

Comportamiento de Ventas 2014 – 2018 (Elaboración propia con datos reportados de las páginas web de cada empresa)

Compañía	Año 2018	Año 2017	Año 2016	Año 2015	Año 2014
Almaviva	113.576	128.796	148.743	139.939	132.629
Alpopular	113.053	82.134	81.517	81.042	61.618
Almacafé	69.142	67.675	60.825	63.342	58.178
Almagrario	64.791	95.428	89.703	83.999	80.262

Nota: Autoría propia

Análisis externo

Tabla 3.

Matriz de Análisis MEFE (Elaboración propia con Matriz suministrada por la Uniagustiniana)

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Avances tecnológicos en el manejo de Almacenes y su control de inventario	0,20	4	0,8
La transformación digital de los documentos disminuye sensiblemente el almacenamiento físico a nivel global	0,10	2	0,2
Nuevo Estatuto Aduanero y Certificación OEA	0,10	3	0,3
Colombia en el Índice de Desempeño Logístico ascendió derivado de los avances en infraestructura y logística	0,08	3	0,24
Integración de transporte nacional e internacional con compañías que no la tienen integrada en su operación logística	0,08	4	0,32
Amenazas			
Las empresas están adoptando estrategias que permitan migrar de un modelo tradicional a uno digital	0,18	4	0,72
Integración Vertical de la Cadena Logística en grandes compañías, generando menores procesos de tercerización	0,12	3	0,36
Variación en las Tarifas por parte de los proveedores de Transporte Terrestres	0,08	2	0,16
Impacto del Esquema Tributario en Transporte	0,04	2	0,08
Implementación de la Reforma Tributaria	0,02	3	0,06

Nota: Autoría propia

De acuerdo al análisis realizado en la Matriz MEFE, podemos determinar que el principal factor que afecta la compañía, es el vertiginoso cambio que está realizando la industria logística hacia la implementación de tecnologías que contribuyen al manejo digital de sus operaciones.

Una de las principales oportunidades que tiene el mercado, son los avances que se están presentando a nivel tecnológico frente al control de inventarios y la transición en la que está el mundo, pasando de lo físico a lo digital, lo cual permite afrontar si se implementa las amenazas que representa el mercado actual.

Análisis del entorno.

Tabla 4.

Matriz PESTAL (Elaboración propia)

PERFIL PESTAL	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO				
		1	2	3	4	5
Político	1. Acuerdo de Paz con las FARC				X	
	2. Bajo Índice de Conectividad de las Carreteras (65 sobre 100)		X			
	3. Continua intervención en los precios del transporte de Carga			X		
Económico	1. Impacto de la Pandemia por Coronavirus COVID-19 (702 Casos)	X				
	2. Incremento en la TRM debido al incremento del dólar (Promedio \$4.000)		X			
	3. Implementación de la Reforma Tributaria		X			
	4. Reducción en el abastecimiento y demanda de productos por COVID-19	X				
Social	1. Incremento del proceso migratorio de venezolanos (Aprox. 2.5 Millones)		X			
	2. Aumento del Desempleo (13% en Enero) y trabajo informal (46% Prom.)			X		
	3. Reducción del contacto Social, para la realización de negocios			X		
Tecnológico	1. Nuevos sistemas de información tecnológico				X	
	2. Nuevas Tecnologías de captura de datos y transmisión de información				X	
	3. Tendencia en la tercerización de los procesos Logísticos				X	
Ambiental	1. Política de Cero Papel				X	
	2. Implementación de Pico y Placa Ambiental para disminución de CO2		X			
	3. Control de Residuos Peligrosos y manejo de Químicos		X			
Legal	1. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF) para los AGD				X	
	2. Resolución 164 de 2015 del Ministerio de Transporte			X		
	3. Decreto 1165 de 2019 del Ministerio de Hacienda, para Agenciamiento Aduanero			X		

1: Muy Negativo - 2: Negativo - 3: Indiferente - 4: Positivo - 5: Muy Positivo

Nota: Autoría propia

Al analizar la Matriz PESTAL observamos que la Pandemia por COVID-19 representa una buena oportunidad para el proyecto, dado que al tener las operaciones actuales un aumento de sus inventarios por abastecimiento debido a la incertidumbre presentada por las cuarentenas a nivel mundial para aumentar el aprovisionamiento y evitar la escasez en el mercado, adicionalmente también como causa de la volatilidad en la TRM del Dólar; esto podría ser una oportunidad ya que hay mayor volumen de mercancías almacenadas y por ende no se podría descuidar el control de los inventarios mediante la ejecución de tomas físicas de mercancía.

También se observa que la aplicación de nuevas tecnologías y la tercerización dentro de los procesos logísticos, ofrecen la oportunidad para promover el servicio, ya que para los clientes que pertenecen al sector de consumo masivo, se podría ofrecer el servicio, con el objeto de controlar las mercaderías ante el alto volumen de operación que presentan por esta pandemia.

Análisis del mercado

Estructura del mercado.

La estructura de mercado que posee la compañía Alpopular S.A. es de Competencia Perfecta, según Krugman, “En un mercado perfectamente competitivo todos los participantes del mercado, tanto consumidores como productores, son precio-aceptantes. Es decir, ni las decisiones de consumo de los consumidores individuales ni las decisiones de producción de los productores afectan al precio de mercado del bien. Como regla general, los consumidores son precio-aceptantes, los ejemplos en los que el consumidor puede influir en los precios que paga son escasos. Sin embargo, es bastante común que los productores puedan influir considerablemente en los precios que cobran. Así, el modelo de competencia perfecta resulta adecuado para algunos mercados pero no para todos. Una industria o sector en el que los productores son precio-aceptantes se denomina industria perfectamente competitiva”. (Krugman & Wells, 2008)

Esto se debe a que en el mercado existen aproximadamente 1314 empresas dedicadas al Almacenamiento y Depósito de mercancías a Nivel Nacional, donde el 69% aproximadamente 908 empresas se encuentran en las principales ciudades del país (Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín). Por este motivo la competencia es amplia y de igual manera los posibles clientes, los cuales son aproximadamente en el mercado 549.186 según el Geovisor Directorio de Empresas del DANE (DANE, 2020)

Crecimiento del mercado.

Tabla 5.

Históricos Producto Interno Bruto PIB (Elaboración propia con datos reportados del DANE (DANE, 2020))

Concepto	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	3 Sem 2019
Ventas en Miles de Millones	9.358	10.715	11.162	11.372	12.458	13.310
Tasa de Crecimiento	14,0	13,2	8,2	2,6	6,7	8,9

Nota: Autoría propia

De acuerdo al análisis realizado el Sector de Transporte y Almacenamiento ha obtenido un crecimiento al año 2018 según el DANE del 6.7, y al tercer semestre de 2019, alcanza un

crecimiento en el PIB de 8.9, lo cual representa una recuperación con respecto al año 2017. Este indicador contribuye a identificar posibilidades de incremento debido a la tendencia que refleja.

Este indicador en el PIB, representa un atractivo para la inversión, debido a que como efecto del Proceso de Paz con las FARC, se ha podido fortalecer el sector logístico, y esto se ha visto reflejado en este crecimiento.

Análisis de la competencia

Composición de participación en el mercado.

Como lo mencionamos anteriormente las empresas que son AGD, son solamente cuatro, podemos identificar que Alpopular S.A. está ubicada en el segundo lugar, siguiendo al líder actual que es Almaviva; aunque también es importante determinar que dentro del Sector logístico se encuentra ubicada en el puesto siete.

Tabla 6.

Matriz de Perfil Competitivo MPC (Elaboración propia)

Factores de Éxito	Valor (Peso)	Nuestra Empresa		Almaviva		Almagrario	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Rentabilidad a los Accionistas	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Cultura Organizacional centrada al Servicio al Cliente	0,30	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Procesos ágiles, eficientes y competitivos enfocados al cliente	0,40	4	1,6	4	1,6	3	1,2
Organización dimensionada y estructuralmente eficiente con un clima laboral óptimo	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45

Nota: Autoría propia

Para el análisis situacional evaluamos la Matriz MPC, dado que nos permite identificar los factores en los que se enfoca la competencia para involucrar esto, dentro del servicio de inventarios, con el objetivo de plantear estrategias que contribuyan a penetrar el mercado e incrementar sus ingresos.

Identificación de los competidores.

Alpopular S.A., por ser una compañía regulada por la Superintendencia Financiera debido a su constitución como Almacén General de Depósito (AGD), nos permite identificar sus competidores primarios y secundarios, los cuales son Almaviva, Almagrario y Almacafé como primarios por tener la misma modalidad de constitución y Kuehne – Nagel, Blu Logistics Colombia, Suppla,

Open Market y Seaboard Overseas Colombia, Logitech, entre otros como operadores logísticos, como competidores secundarios.

Definición y análisis del principal competidor.

El principal competidor es Almaviva, un Almacén General de Depósito y operador logístico que lleva en el mercado más de 70 años, con un completo portafolio de servicios. Cuentan con una cobertura en 26 ciudades del país, cubriendo puertos marítimos, ciudades fronterizas y los principales centros industriales y comerciales del país. Tienen a su disposición 42 Centros de Distribución, 13 oficinas con operación de Agenciamiento Aduanero, 6 zonas francas, 1 DALI (Depósito de Apoyo Logístico Internacional) y 13 depósitos habilitados de aduana.

Igualmente, el ser una filial del Banco de Bogotá, conglomerado líder en el sector financiero colombiano, le garantiza respaldo y a la vez, un excelente complemento al portafolio de servicios. (Almaviva, 2019)

Dentro del análisis realizado, se considera que dentro de los principales factores de éxito que favorecen las empresas evaluadas está la búsqueda de procesos ágiles, eficientes y competitivos enfocados al cliente ya que ambas han realizado fuertes inversiones en mejoras que permitan la eficiencia de sus procesos al igual que la empresa Alpopular; por esta razón son las que mayor peso tienen en la calificación propuesta.

Su principal estrategia va orientada hacia la plaza, dado que dentro de su política se encuentra la implementación de plataformas logísticas a nivel nacional, con lo cual les permite tener una cobertura mayor del mercado y por ende realizar una labor comercial mayor, con lo cual obtiene mayor venta.

Caracterización del cliente

La Compañía Alpopular es una empresa que realiza las labores de Almacenamiento y Distribución de Mercancías, entre otros servicios; sus clientes se encuentran caracterizados por pertenecer a sectores de la economía tales como: Sector Gobierno, Sector Oil & Gas, Sector Telecomunicaciones y Sector Químico, razón por la cual los clientes son empresas, razón por la cual las relaciones comerciales se manejan bajo el modelo B2B, dentro de este modelo se observa

que la consecución de clientes y por ende la constitución de contratos son más protocolarios y requieren de diversas etapas y características de servicio, para la decisión de compra.

Debido esto las estrategias presentadas para el presente plan de mejora son estructuradas bajo el modelo B2B (Business to Business).

Análisis del valor del cliente

Para la evaluación del cliente se define la realización de una fórmula para universos finitos en donde tenemos sobre un mercado actual de Transporte y Almacenamiento de 549.186 empresas, con una muestra de 1.431 clientes potenciales; de estos tenemos que el 26% según el estudio del sector BPO, KPO, ITO Colombia de 2016 (Productiva, 2016), tercerizan algunos procesos logísticos, lo cual representa un nicho de 372 clientes que podrían requerir el proceso de inventario, el cual se afianza al observar que de estos clientes tenemos que el 11,1% busca servicios asociados a la administración y servicio al cliente, lo cual representa 41 clientes como nuestro target.

<p>z Constante Tabla de Frecuencia 1,96 p Probabilidad de Éxito 50 q Probabilidad de Fracaso 50 e Error 5 N Universo 549.186 n Muestra</p> $n = \frac{z^2 * (p*q)N}{(e)^2 * (N*1) + z^2 * (p*q)} = \frac{5.274.382.344}{13.739.229} = 384$	<p>z Constante Tabla de Frecuencia 1,96 p Probabilidad de Éxito 50 q Probabilidad de Fracaso 50 e Error 5 N Universo 13.310 n Muestra</p> $n = \frac{z^2 * (p*q)N}{(e)^2 * (N*1) + z^2 * (p*q)} = \frac{127.829.240}{342.329} = 373$
<p>K Escala de Estudio K $\frac{\text{Universo}}{\text{Muestra}} = \frac{549.186}{384} = 1.431$</p>	<p>K Escala de Estudio K $\frac{\text{Universo}}{\text{Muestra}} = \frac{13.310}{373} = 36$</p>
<p>1.431 26,00% 372 372 11,10% 41</p>	<p>36 26,00% 9,27 9 11,10% 1,03 MM \$ 1.028.697.932 Valor Real</p>

Figura 3. Aplicación de Fórmula para Universos Finitos (Autoría propia)

Tomando como base los 41 clientes potenciales que requerirán el servicio, podemos estimar un mercado potencial de \$1.028.697.932 para el servicio de inventarios.

Definición de la rotación de clientes.

Debido a que el producto obedece a un servicio, la rotación de clientes es baja, dada que lo define el nivel de servicio y calidad del mismo, que garantiza la permanencia de la relación comercial; debido a esto la empresa ingreso en un proceso de declive, dado que los clientes que posee son muy antiguos y no se han conseguido nuevos clientes, por esto se plantea el plan de

mejora, con el fin de incrementar los ingresos mediante el producto de inventarios, al igual que utilizarlo como un plus adicional para las adquisición de nuevos clientes.

Definición del proceso, disposición y capacidad de Compra.

Este proceso de inventarios por su naturaleza va muy alineado con las políticas de inventario que tiene cada compañía, lo cual, en el normal de los casos, son dos inventarios al año (inventarios fiscales) e inventarios de control cíclico (mensual, bimensual, trimestral), lo cual define un servicio de permanente contratación, con lo cual el proceso de compra es por contrato de servicios por proyecto o inventario, o con contrato de servicio anual para el servicio integral durante este período.

También es importante indicar que este tipo de servicios de acuerdo a la tendencia que tiene el mercado podemos encontrar que tendría una aceptación considerable dado que contribuye a solucionar las pérdidas en las plataformas logísticas y con esto reduce el porcentaje de pedidos entregados con novedad o el daño de la mercancía.

Características determinantes de la compra.

Para definir los factores que contribuyen a la decisión de compra se requiere definir cuáles son las ventajas que ofrece el producto servicio.

1. Confiabilidad en exactitud de los saldos de la mercancía.
2. Reducción y control permanente de las averías y/o daños de mercancía en plataforma.
3. Acceso en tiempo real a los inventarios para el suministro de stock a los clientes.
4. Implementación de tecnologías asociadas al control de las mercancías como valor agregado.

Análisis matricial

Estamos planteando la propuesta de un servicio ya existente en el mercado, pero nuevo dentro del sector logístico acudimos a la Matriz Ansoff como herramienta para definir el tipo de estrategia a desarrollar, la cual indica que las estrategias deben ir orientadas a la penetración de Mercado. Aunque desde el punto de vista del servicio, que no solamente puede ser ofrecido al mercado en mención, sino que también puede ofrecerse al mercado industrial, consideramos que puede relacionarse las estrategias de diversificación.

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Figura 4. Matriz Ansoff . Autoría propia.

El problema, objetivos y su importancia

Planteamiento del problema

La compañía Alpopular pretende impulsar en el mercado el proceso de inventarios, con el objetivo de incluir dentro del portafolio de servicios que son ofrecidos al mercado, permitiendo de esta manera brindar un producto adicional a los relacionados dentro del proceso logístico de la competencia.

Por otro lado es importante citar literalmente lo expuesto por el tutor organizacional en donde indica: “dentro de los procesos que pueden representar un desarrollo de la organización a futuro, se puede establecer la realización de inventarios, como un servicio ofrecido para el mercado industrial y también dentro del mismo sector logístico, lo que representaría una innovación en el alcance de la operación logística a nivel nacional y ofrecería valor agregado a los clientes”.

Tomando como base esta situación expuesta por la organización podemos asumir la oportunidad que esto nos da, para el planteamiento de un plan de mejora empresarial, orientada a la estructuración de un plan de marketing para posicionar el servicio de inventarios a los clientes de la compañía, como servicio adicional a los propuestos en la actualidad.

Objetivos

Objetivo general.

Incrementar las ventas por medio del servicio de inventarios un 8% los ingresos de la compañía Alpopular S.A. para el 2º semestre del año 2021

Objetivos específicos.

1. Determinar una fase de diagnóstico situacional, incluido el análisis de variables externas e internas para obtener información del estado actual de la organización, producto, marca y su mercado.
2. Plantear la propuesta de mejora, definiendo estrategias, acciones, y herramientas a utilizar.
3. Establecer los indicadores de gestión para medir la propuesta de mejora, así como la inclusión de costos de generación y el retorno de inversión de esta.

Justificación

El plan de mejora tiene como base ofrecer desde el conocimiento teórico dado por la Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing, un enfoque más profesional, fundamentado en un análisis profundo de las variables que posee el mercado logístico y orientado hacia el posicionamiento de la marca Alpopular S.A. en el país.

Debido a esta situación podemos definir que el proyecto tiene relevancia para la compañía, desde el aspecto que permitirá mediante el servicio de inventarios, generar rentabilidad para la compañía y adicionalmente ofrecer un portafolio integral al mercado, al ser amplio y diversificado; para ofrecer a sus consumidores alternativas que permitan el control de sus mercaderías en todo el proceso de la cadena de suministro, desde el Agenciamiento Aduanero hasta la distribución.

Por otro lado es importante para nosotros, ya que permite de manera práctica, proponer estrategias de Marketing para el producto o servicio propuestos, mediante el análisis del entorno comercial, su mercado y las variables que lo componen.

Marco referencial

Marco contextual

Reseña histórica del subsector.

Los Almacenes Generales de Depósito tienen su origen en Venecia donde se crearon las primeras bodegas para el almacenamiento de mercancía, y sobre estos se expedía comprobantes respecto de su recepción. Estos comprobantes servían para obtener muchas veces un préstamo sobre la mercancía depositada. Los banqueros de Lombardía (Italia Noroccidental) celebraban operaciones de crédito recibiendo como garantía los certificados sobre mercancías depositadas en almacenes, de aquí sale la expresión de “préstamo Lombardo”, en el que se exigía como garantía el título sobre mercancías almacenadas, siendo muy utilizado en la época.

En Francia las ordenanzas de 1664 y 1684, estas últimas conocidas como Ordenanzas de Colbert, reglamentaron los Almacenes Generales de Depósitos.

En Inglaterra a principios del siglo XVIII (1708), el tráfico marítimo era muy intenso y llegaron a los puertos de Londres y Liverpool numerosos cargamentos, los cuales era necesario guardar con mucha seguridad para salvaguardar las mercancías, y fue así como en la fecha citada se fundaron en Liverpool los principales Almacenes Generales de Depósito (AGD), conocidos como DOCKS que también fueron construidos a las orillas del Támesis en Londres.

La construcción de estos almacenes facilitó todo un sistema de carga y descarga, así como de almacenamiento y permitió también que el tráfico mercantil fuera más ágil al poder disponer de las mercancías por medio de los títulos expedidos.

Con el tiempo se generalizó esta clase de almacenaje en Inglaterra, en otros países de Europa, en América y en el resto del mundo. (Acevedo, 2012)

Los Almacenes Generales de Depósito (AGD) en Colombia, se encuentran regulados por el artículo 1180 del Código de Comercio, el cual indica “El depósito en almacenes generales podrá versar sobre mercancías y productos individualmente especificados; sobre mercancías y productos genéricamente designados, siempre que sean de una calidad homogénea, aceptada y usada en el comercio; sobre mercancías y productos en proceso de transformación o de beneficio; y sobre

mercancías y productos que se hallen en tránsito por haber sido remitidos a los almacenes en la forma acostumbrada en el comercio” (Código de Comercio, 2019)

Partiendo de esto los primeros Almacenes Generales de Depósito fueron constituidos como empresas pertenecientes al sector financiero, los cuales dentro de sus principales funciones están: el depósito, la conservación y custodia, el manejo y distribución, la compra y venta por cuenta de sus clientes de mercancías y productos de procedencia nacional o extranjera, la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda, intermediación aduanera, vigilancia de bienes dados en garantía, contratación por cuenta de sus clientes del transporte de mercancías, y el otorgamiento de créditos sobre mercancías depositadas.

De acuerdo con los últimos datos de la Superintendencia Bancaria, a septiembre de 2005, el principal componente de los activos de estas empresas corresponde a las valorizaciones por propiedades y equipo, cuyo valor asciende a 238.357 millones de pesos, lo que representa cerca del 50 por ciento del total. En orden, le siguen las inversiones, con una participación sobre los activos totales cercana al 20 por ciento. En este sentido el portafolio de inversiones, con un saldo de 103.154 millones de pesos, está constituido principalmente por inversiones de renta fija, con una participación de 66 por ciento. (Portafolio, 2005)

Estado actual del área de trabajo.

De acuerdo a la Encuesta Nacional Logística 2018, el 75,4 % de los pedidos cumplen los requisitos para considerarse como una entrega perfecta, donde los pedidos completos en cantidad y sin daños representan el 12,1%, lo cual representa nuestro foco de trabajo, ya que si se logra obtener un servicio que contribuya al control de las mercancías y su debido almacenamiento, permitirá reducir esta relación.

Según el estudio Nacional de Mermas de 2017, con lo que se pierde anualmente en mercancías (\$516.344 Millones de pesos aproximadamente), desde distintos sectores de la economía se podrían generar 35.561 puestos de trabajo en un año a un costo promedio mensual de \$1.210.000 o generar 15.276 Viviendas de interés social tipo I, hasta 50 SMMLV \$33.800.000 cada una. (Fenalco, 2017)

De acuerdo a estos datos investigados se puede determinar la necesidad que tiene el mercado de mejorar el control de los inventarios con el objetivo primordial de mitigar esta pérdida ya que se podría definir como pérdida de los activos principales de cualquier empresa productora o comercializadora, atacando su fuente dentro de la cadena de suministro.

Marco conceptual

Tabla 7.

Marco conceptual

Objetivos Específicos	Concepto de las Palabras Claves	Autor
Determinar una fase de diagnóstico situacional, incluido el análisis de variables externas e internas para obtener información del estado actual de la organización, producto, marca y su mercado.	Diagnóstico situacional: el término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o Contingencial, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.	(Chiavenato, 2006)
	Marketing Relacional: Según Zikmund y Babin, el término marketing relacional comunica la idea de que una meta básica es construir relaciones a largo plazo con los clientes, lo que contribuye esto al éxito de la empresa. Una vez realizado el intercambio, el marketing efectivo demanda manejar las relaciones para que se generen intercambios adicionales.	(Babin, 2015)
	Para Dvoskin, el marketing relacional implica un sistema basado en herramientas tecnológicas que permite construir la lealtad de y hacia el cliente. Para este autor, para desarrollar un programa de marketing relacional se deben tener en cuenta tres pasos: 1.- Identificación del cliente. 2.- Diferenciación de los clientes. 3.- Interacción con los clientes.	(Dvoskin, 2004)
Plantear la propuesta de mejora B2B, definiendo estrategias, acciones, y herramientas a utilizar.	B2B: El concepto de marketing industrial o Marketing B2B (Business To Business) hace referencia a aquel enfoque de mercadeo, las actividades de marketing están enfocadas a los individuos y organizaciones que adquieren productos y/o servicios que serán utilizados para la producción de otros productos y servicios.	(Duque, 2014)

	Control de inventarios: Según Orlando Espinoza “El control de inventarios es un herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias”.	(Espinoza, 2011)
Establecer los indicadores de desempeño para medir la propuesta de mejora, así como la inclusión de costos de generación y el retorno de inversión de esta.	Indicador de Desempeño: Han sido creados para establecer la comparación de elementos cuantitativos en diferentes combinaciones. La propuesta de los ID es la de analizar los datos para clarificar los resultados y rendimientos de la biblioteca y ver que tan bien la biblioteca está llevando a cabo su desempeño.	(Bruusgaard, 1995)

Nota: Autoría propia.

Marco teórico

Tabla 8.

Marco teórico

Conceptos	Definición	Conclusiones
Marketing	Según Philip Kotler, “El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler, 2012).	Se considera que la definición de Kotler va orientado al plan propuesto, dado que busca ingresar al mercado logístico un servicio que se requiere para suplir las necesidades de los clientes industriales y por otro lado ofreciendo valor agregado a los productos actuales.
Marketing Digital	Es la manera en que los consumidores se relacionan entre sí y con las marcas ha experimentado cambios notables. Cada vez pasamos más tiempo conectados realizamos variedad y cantidad de actividades a través de la web. Se han modificado los patrones de consumo e información, generando nuevos canales de difusión, información y comercialización. (Moschini, 2012)	Se considera muy importante la definición, debido a que las estrategias que se plantean van orientadas hacia el marketing digital, teniendo en cuenta que con esto se busca difundir de manera más rápida y económica la marca y los servicios propuestos.
Mercado	Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un	Debido al tipo de proyecto se entiende la necesidad de un mercado, es decir, el lugar en donde buscamos poder ofrecer

	mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio"	el producto servicio con el objeto de poder satisfacer las necesidades del sector logístico y en donde según el análisis realizado se tiene gran potencial de aceptación.
Target o Segmento del Mercado	Según Philip Kotler y Gary Amstrong un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing"	Teniendo en cuenta las revisiones realizadas podemos observar que la empresa tiene definido un target, el cual permite de manera más clara determinar cuáles son los clientes que debemos persuadir y ofrecer el servicio. Este Target es el sector Oil & Gas, Telecomunicaciones, Gobierno y Químico.
Nicho de mercado	Según Philip Kotler, un nicho de mercado es un grupo con una definición más estrecha (que el segmento de mercado). Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas.	Teniendo en cuenta que el target es el anteriormente nombrado, podemos observar que el nicho va orientado hacia los operadores logísticos o las mismas industrias que se desempeñan dentro de este sector económico.
Publicidad	O'Guinn, Allen y Semenik, autores del libro "Publicidad", definen a la publicidad de la siguiente manera: "La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir"	Se considera muy útil este concepto ya que al orientar el proceso hacia el marketing digital podemos definir que la publicidad, forma parte importante en esta opción, ya que por medio de este podemos difundir y persuadir a nuestro mercado objetivo.
Mix de Comunicación	Según el Diccionario de Marketing de Cultural S.A., "el mix de comunicación (mezcla de promoción) es un elemento del marketing mix de la empresa que sirve para informar al mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios. El mix de comunicación utiliza herramientas como la venta personal, publicidad, promoción de ventas, merchandising (o promoción en el punto de venta), relaciones públicas y publicidad blanca (comunicación en	Se considera de gran importancia la aplicabilidad del Mix de Comunicación, debido a que por el enfoque dado para la penetración del mercado, los medios que se alcancen para la divulgación del nuevo servicio serán útiles para el cliente industrial conocer lo que ofrece la compañía.

	Medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficie con ella".	
Promoción de ventas	Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro "Dirección de Marketing", la promoción es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren".	Como se mencionaba anteriormente la definición de Promoción de ventas, está de acuerdo con lo que se desea lograr con la presente propuesta, dado que será el camino por el cual se planteará las estrategias hacia el cliente final.
B2B	El concepto de marketing industrial o Marketing B2B (Business To Business) hace referencia a aquel enfoque de mercadeo, las actividades de marketing están enfocadas a los individuos y organizaciones que adquieren productos y/o servicios que serán utilizados para la producción de otros productos y servicios. (Duque, 2014)	Se considera importante determinar que las estrategias planteadas no están orientadas hacia el cliente final, entendiéndolo como consumidor final, sino que obedece a un cliente industrial, por lo cual va alineado con el plan de mejora el proponer estrategias hacia el mercado B2B o empresa – empresa.
Penetración de Mercado	Consiste en Aumentar las ventas de los productos actuales en segmentos de mercados actuales, sin modificar el producto, se enfocan más en mejoras en publicidad, precios, diseño del establecimiento o servicios extras (Kotler y Armstrong, 2008). Los medios para lograr una exitosa penetración en el mercado a largo plazo, radican en la conservación y mejora consistente de aspectos claves como la calidad o las innovaciones.	Como lo describe Kotler la penetración de mercado busca aumentar las ventas mediante el planteamiento de servicios extras que complementen las necesidades del cliente y satisfagan de forma novedosa sus requerimientos en el control de las mercancías.

Nota: Autoría propia.

Teniendo en cuenta el fundamento teórico propuesto, podemos indicar que el proceso de marketing planteado para la incursión en el mercado del nuevo producto o servicio, depende de las estrategias que se orienten a la promoción y divulgación comercial de los servicios orientados hacia el modelo B2B debido la complejidad y tipo de cliente objetivo sin descuidar la promesa de valor expuesta y el servicio al cliente.

Marco legal

Los Almacenes Generales de Depósito se encuentran regulados por la siguiente normatividad legal que rigen los lineamientos que se disponen para el manejo de las mercaderías, su almacenamiento y por otro lado el control y emisión de Certificados de Depósito de Mercancía (CDM):

- Artículos 1180 al 1190 del Código de Comercio
- Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF), artículos 33, 34, 35, 176 y 177.
- Circular Básica Jurídica 029 de 2014, Parte II – Título II – Capítulo II

Metodología del proyecto

Técnicas y métodos de la investigación

El problema está enmarcado bajo un análisis de la información registrada, teniendo en cuenta los estudios e investigaciones desarrolladas frente al sector logístico y su comportamiento en Colombia; debido a que en el ámbito que constituye el control de inventarios en las empresas industriales y en los operadores logísticos, no existe ningunos estudios previos que permitan tomar de base para la debida estructura del presente plan de mejora, se recurre a un tipo de investigación Exploratoria Correlacional, para poder determinar las bases estadísticas que pueden aportar a la implementación del servicio y la estrategia de penetración en el mercado logístico, con los clientes actuales y para la búsqueda de otros clientes.

Como se ha mencionado anteriormente, el universo sujeto de estudio es el Sector Logístico, sin embargo, fue requerido realizar la segmentación a las empresas que se dedican al Transporte y Almacenamiento, posteriormente se realiza la segmentación por los posibles clientes que requieren la tercerización de los procesos y por último que este servicio está asociado al control administrativo de las mercancías.

Definición de investigación exploratoria correlacional.

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria.

Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos; para el actual plan de mejora se propone una revisión bibliográfica especializada y observación participante por parte del integrante que labora actualmente en la compañía.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados; Estas relaciones se

establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos.

Variables de la investigación

La investigación desarrollada se fundamenta en variables extraídas de reportes de entidades del Gobierno Colombiano y del Sector Logístico tales como:

1. Informe Nacional de Mermas: Comportamiento de las pérdidas generadas en los diferentes tipos de negocios del Sector Retail, que pueden dar una orientación sobre los riesgos que poseen las compañías al no tener incluido dentro de sus servicios o productos que permitan el control adecuado de la mercancía.
2. Índice de Desempeño Logístico: Este informe nos permitió determinar los factores que más golpean la Logística en el país y determinar que mejoras se podrían aportar si se implementa un mayor control en los inventarios de las mercancías dentro de las plataformas logísticas.
3. Encuesta Nacional de Logística: Al igual que el Índice de Desempeño Logístico, este informe nos permitió definir cuáles son las regiones, tipos de industrias y sectores de la economía que podrían verse afectados por la situación del país y adicionalmente nos muestra cómo podemos utilizar estos problemas como oportunidades de mejora para incrementar las ventas de la compañía y ampliar su nivel de clientes.

Análisis DOFA

Fundamentación de la Matriz DOFA.

La base principal de la matriz DOFA, es la orientación que tiene la empresa hacia la especialización de las actividades operacionales, por este motivo, es importante analizar el planteamiento de las estrategias tomando como base los agentes internos y externos que influyen en la empresa; para esto observamos que dentro de las principales amenazas que plantea la organización está la tecnología como factor determinante de éxito.

También dentro de los factores que más influyen en las oportunidades, se encuentra la imagen que se quiere dar a conocer a los clientes, en donde se busca desligarse de la marca como imagen de entidad financiera. Adicionalmente la parte de rentabilidad a los accionistas y la fidelización que pretende la organización para los empleados, son factores determinantes que permiten el

planteamiento de estrategias que favorezcan el clima laboral y la disminución de costos para la optimización de las ganancias.

Tabla 9.

Matriz DOFA

	Fuerzas - F	Debilidades - D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado y enfoque dirigido hacia sectores especializados 2. Infraestructura y cobertura nacional 3. Clientes con amplia experiencia en el mercado y de cobertura nacional o internacional 4. Distribución estructurada de los cargos y funciones por cada una de las unidades de negocio 5. Diversificación en el portafolio de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas implementadas como grupo financiero 2. Baja Inversión en innovación y desarrollo tecnológico 3. Recordación de marca asociada a Entidad Financiera 4. Escasa publicidad y promoción 5. Alta rotación del personal operativo de la compañía
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Avances tecnológicos en el manejo de Almacenes y su control de inventario 2. Colombia en el Índice de Desempeño Logístico ascendió derivado de los avances en infraestructura y logística 3. La transformación digital de los documentos disminuye sensiblemente el almacenamiento físico a nivel global 4. Integración de transporte nacional e internacional con compañías que no la tienen 5. Nuevo Estatuto Aduanero y Certificación OEA 	<p>Establecer comunicación comercial diferenciada por segmento y sectores. Desarrollar e integrar servicios que presenten soluciones costo-efectiva para el cliente.</p> <p>Expandir el volumen de ventas en las Unidades de Negocio generando reconocimiento en el mercado.</p> <p>Mantener un marco de control que minimice los riesgos en las actividades críticas de la</p>	<p>Consolidar la presencia de la marca en el mercado, a través de estrategias de marketing Promover un ambiente laboral que estimule el desempeño y propicie una cultura de responsabilidad ambiental.</p> <p>Implementar tecnología amable, segura y moderna, orientada al cliente y que fortalezca una cultura digital.</p> <p>Rediseñar procesos de apoyo al negocio a través de soluciones de gestión de la</p>
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración Vertical de la Cadena Logística en grandes compañías, generando menores procesos de tercerización 2. Las empresas están adoptando estrategias que permitan migrar de un modelo tradicional a uno digital 3. Impacto del Esquema Tributario en Transporte 4. Implementación de la Reforma Tributaria 5. Variación en las Tarifas por parte de los proveedores de Transporte Terrestres 	<p>Garantizar una percepción positiva del cliente</p> <p>Crear una estructura organizacional eficiente, con personal especializado, cultura innovadora, actitud de servicio hacia el cliente.</p> <p>Promover la ejecución centralizada de las operaciones</p>	<p>Promover venta consultiva, propiciando la integración en la cadena de valor</p> <p>Establecer comunicación comercial diferenciada por segmento y sectores.</p> <p>Asegurar la rentabilidad en Clientes, Unidades de Negocio y Servicios.</p>

Nota: Autoría propia.

Interpretación de la matriz DOFA.

Tomando como base la Matriz DOFA, se plantean las siguientes estrategias como propuesta para el logro de uno de los principales problemas que tiene la organización dentro del área de control de inventarios; en donde se toman las estrategias de aseguramiento de la rentabilidad, el desarrollo e integración de servicios que presenten soluciones costo – efectivas, la ejecución centralizada, el rediseño de procesos de apoyo y la implementación de tecnología orientada al

cliente. Esto se resume en el desarrollo de una herramienta tecnológica que permita la integración del proceso de inventarios en la compañía, reduciendo los costos de operación y centralizando de manera eficiente los recursos y la toma de decisiones.

Propuesta de mejora

Como se mencionaba en los capítulos anteriores en el sector logístico no existe un control adecuado a las mercancías de los clientes, lo cual ha generado grandes pérdidas que se traducen en una reducción sustancial de los niveles de servicio de la compañía y por ende los clientes no se sientan satisfechos con lo ofrecido; debido a esta situación se plantea aprovechar la estructura del área de inventarios, para ingresar al mercado con este servicio como producto comercial, con el cual los clientes puedan controlar sus mercancías y reducir las pérdidas generadas al tener un mayor seguimiento en las plataformas logísticas.

Objetivos del plan de mejora

Tomando como base el hecho de ingreso al mercado del producto – servicio de inventarios se plantean los siguientes objetivos con una duración máxima de un año, para su respectiva medición y reajuste de ser requerido.

1. Aumentar los clientes un 3% para los servicios de almacenamiento e inventarios para el año 2021. (Objetivos de Crecimiento)
2. Incrementar las ventas para el año 2021 en un 8% con respecto al año actual. (Objetivos de Crecimiento)
3. Posicionar la marca en el mercado en el primer lugar en el producto de inventarios para el 2022. (Objetivos de Participación en el Mercado)

Estrategias comerciales de ventas

Aumentar los clientes en un 3% para los servicios de almacenamiento e inventarios para el año 2021. (Objetivos de Crecimiento)

- Estrategia de desarrollo de producto (Intensiva): Con la implementación del nuevo servicio de inventario se generará una solución para los clientes, ofreciéndoles alternativas que permitan el control de sus mercaderías en todo el proceso de la cadena de suministro. Esto puede ayudarnos a ampliar el mercado ya que es un servicio que ofrecen muy pocas empresas y al ser tan concreto en el cuidado de mercancía creará una satisfacción al ser adquirido por los consumidores frecuentes.

- Estrategia Concéntrica (Diversificación): Se plantea la venta del producto servicio de inventarios como un complemento a los servicios de almacenamiento y distribución de la mercancía, como un plus para la garantía de los indicadores de calidad de la compañía.

Incrementar las ventas para el año 2021 en un 8% con respecto al año actual. (Objetivos de Crecimiento)

- Alianza Estratégicas: Se podría crear alianzas con otros proveedores de servicios de almacenamiento de mercancías (no operadores logísticos), con el fin de ofrecer el servicio como un complemento a las actividades logísticas del Operador.
- Desarrollo de Mercado (Intensivas): Con la venta de este servicio se pretende incursionar en mercados no logísticos que requieran de experiencia en el conteo en Centros de Distribución y cuente con la normatividad requerida para su funcionamiento (Curso de trabajo en Alturas).

Posicionar la marca en el mercado en el primer lugar en el producto de inventarios para el 2021. (Objetivos de Participación en el Mercado)

- Penetración de Mercado: con esto se pretende la creación y apertura de nuevos mercados para el servicio, con el objetivo de que se consoliden negocios con ventas cruzadas, es decir, que detrás de la venta consultiva de inventarios se puedan ofrecer servicios complementarios para los nuevos posibles clientes.
- Integración hacia atrás: por medio de esta estrategia se plantea la generación de valor agregado a la venta consultiva, mediante la integración al proceso de empresas suministradoras de personal con el objetivo de tener disponibilidad frente a cualquier requerimiento de la operación o los clientes potenciales.

Estructura comercial.

Debido a la distribución nacional que tiene la organización por sucursales y regionales, se podría plantear el siguiente organigrama para el área comercial:

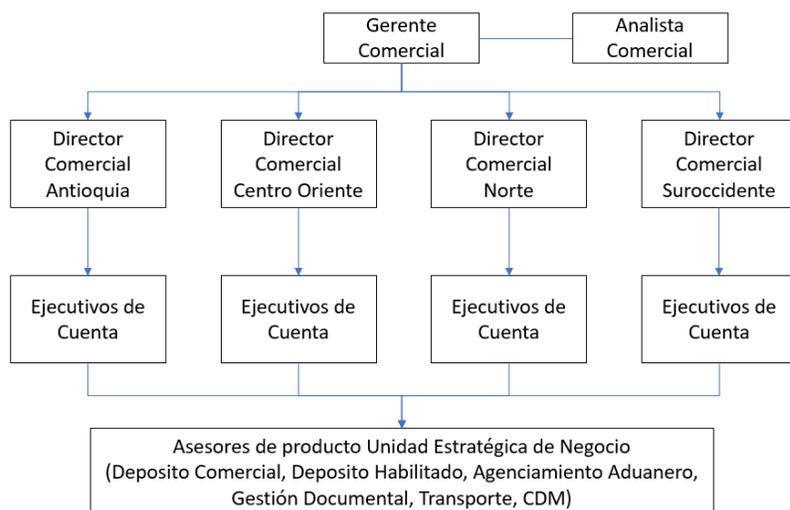


Figura 5. Propuesta de Estructura comercial. Autoría propia.

Esta estructura se fundamenta en la organización de la compañía, ya que debido a su distribución nacional, requiere una línea estratégica, que correspondería al Gerente Comercial; una línea táctica-operacional que obedecería a los Directores Comercial, quienes a su vez tendrían a los ejecutivos de cuentas, como ejecutores del proceso de venta, sin embargo, y retomando la idea de que es un producto de venta consultiva y especializada, se podría contar con asesores por cada Unidad Estratégica de Negocio, que sirvan de soporte frente a la visibilidad de cada prospecto y un Analista Comercial, con el objetivo de que las tarifas o precios a asignar al producto o portafolio de productos vendidos sean acordes al mercado y rentables frente a los presupuestos establecidos.

Estrategia de motivación.

Teniendo en cuenta que el tipo de venta o asesoría comercial es de índole especializada, se consideran las siguientes estrategias para la respectiva motivación al personal comercial:

- De acuerdo al cumplimiento del presupuesto, se asignará un porcentaje de las utilidades obtenidas para el financiamiento de estudios profesionales que permitan complementar los perfiles laborales y den un plus adicional a la labor d consultoría de la compañía bajo un modelo B2B.
- Finalmente, para los directores que cumplan la meta, se les entregara un viaje a un campo de concentración motivacional y de coaching, para capacitarlos en las habilidades blandas que puedan complementar cada uno de sus equipos al interior.

Estrategias de marketing

Aplicaremos para nuestro proyecto una estrategia de diversificación concéntrica, ya se está creando un nuevo servicio para la empresa apuntando a un nuevo mercado, iniciando principalmente con nuestros clientes actuales, para después comenzar a recibir clientes nuevos por medio de nuestro servicio. Estas estrategias la relacionamos con tácticas de Comunicación para saber cómo dirigir nuestro servicio debidamente al mercado objetivo.

ACTIVIDADES	Qty	Vir. Unitario	Vir. Total	JUL/AGO	SEP/OCT	NOV/DIC	ENE/FEB	MAR/ABR	MAY/JUN
Implementación de material para medios digitales (x3 bimestres).	60	\$ 64.000	\$ 3.840.000	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000			
Se realizarán capacitaciones para los 5 vendedores en metodología de ventas B2B.	5	\$ 2.550.000	\$ 12.750.000	\$ 12.750.000					
Realización del primer video publicitario.									
Generar una campaña de expectativa (Video publicitario)	1	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000					
Campaña de Mailing clientes actuales.	1	\$ 280.000	\$ 280.000		\$ 280.000				
Primer contacto con clientes actuales (Presentación del servicio).	20	\$ 1.200.000	\$ 24.000.000		\$ 24.000.000				
Realización del segundo video publicitario									
Publicación segundo video	1	\$ 400.000	\$ 400.000		\$ 400.000				
Prelanzamiento del servicio en un evento con clientes potenciales. (Online)	4	\$ 7.870	\$ 31.480			\$ 31.480			
Reunión con prospectos para revisar el servicio en cada una de las empresas.	4	\$ 7.870	\$ 31.480			\$ 31.480			
Reunión con prospectos para asesorías y solución de dudas (Opcional)	4	\$ 7.870	\$ 31.480			\$ 31.480			
Realización y publicación piezas gráficas (x3 bimestres)	60	\$ 64.000	\$ 3.840.000				\$ 1.280.000	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000
Lanzamiento del servicio.	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000				\$ 5.000.000		
Revisión y medición estadísticas de redes (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube).	12	\$ 750.000	\$ 9.000.000					\$ 9.000.000	
Creación de piezas gráficas para pautar en revista (Gerente y Zona Logística) (30% Físico y 70% Digital)	1	\$ 440.000	\$ 440.000					\$ 440.000	
Pauta en las revistas digitales y físicas.	2	\$ 8.633.289	\$ 17.266.578					\$ 8.633.289	\$ 8.633.289
Total General			77.311.018	14.430.000	25.960.000	1.374.440	6.280.000	19.353.289	9.913.289

Figura 6. Estrategias de Marketing. Autoría propia.

Indicadores de evaluación y control

Tomando como base los objetivos planteados, a continuación, se relacionan los mecanismos de medición al objetivo para validar su cumplimiento y alcance dentro de los tiempos establecidos:

- Participación de las ventas del nuevo producto: Ventas del nuevo servicio / Ventas Totales de la compañía.
- Incremento de Ventas: Ventas Actuales / Ventas del Año anterior.
- Cumplimiento del Presupuesto de ventas: Venta del Mes por UEN / Presupuesto de la UEN total
- Posicionamiento de Marca: Ventas de las UEN / Ventas Generales del Mercado

Estructura general de Costos

Plan de Acción	Cantidad	Tipo	Vlr. Unitario	Vlr.Total	Observaciones
Diplomado para vendedores B2B	5	Vendedores	\$ 2.550.000	\$ 12.750.000	Universidad del Rosario
Piezas para medios digitales	120	Piezas	\$ 64.000	\$ 7.680.000	Tarifas grupo SRM
Video Motion Graphics	2	Videos	\$ 400.000	\$ 800.000	
Campaña Mailing	1		\$ 280.000	\$ 280.000	Tarifas grupo SRM
Skype Bussines	12	Meses	\$ 7.870	\$ 94.440	
Reuniones con clientes prospectos	20		\$ 1.200.000	\$ 24.000.000	
Lanzamiento	1	Semana	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
Community Manager	12	Meses	\$ 750.000	\$ 9.000.000	Como freelance
Diseño de Revista	1		\$ 440.000	\$ 440.000	De 1/2 página
Pauta en Revista	2	Pautas	\$ 8.633.289	\$ 17.266.578	Revista Zona Logística
Total General				\$ 77.311.018	

Figura 7. Costos de la Propuesta. Autoría propia.

Se plantea un costo para la propuesta de mejora por valor de \$81.809.660 consumibles durante un periodo de 3 semestres (Año y Medio), el cual, se amortiza dentro del primer año, para la proyección de ventas, tomando como base el comportamiento habitual de los inventarios ejecutados en los clientes actuales.

Presupuesto estimado de ventas

Año 2020

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cantidad de Inventarios ejecutados	200	200	200	200	200	200
Costo de cada Toma Física	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Costo Total del Servicio	\$ 320.000.000	\$ 320.000.000	\$ 320.000.000	\$ 320.000.000	\$ 320.000.000	\$ 320.000.000
Ganancia esperada	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Precio de Venta al Público	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000
SERVICIO DE TOMA FÍSICA	\$ 368.000.000					
Total Costo	\$ 320.000.000					
Total Venta	\$ 368.000.000					

Año 2021

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Cantidad de Inventarios ejecutados	200	200	200	200	200	200
Costo de cada Toma Física	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Costo Total del Servicio	\$ 320.000.000	\$ 320.000.000	\$ 320.000.000	\$ 320.000.000	\$ 320.000.000	\$ 320.000.000
Ganancia esperada	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Precio de Venta al Público	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000
SERVICIO DE TOMA FÍSICA	\$ 368.000.000					
Total Costo	\$ 320.000.000					
Total Venta	\$ 368.000.000					

Figura 8. Presupuesto proyectado de Ventas. Autoría propia.

Se estima una venta promedio del servicio aproximadamente de 200 tomas físicas ejecutadas al mes por los diversos conceptos, lo cual nos da una venta aproximadamente al mes de \$368 millones de pesos.

Es importante tener en cuenta que estas ventas son realizadas como valor agregado a las ventas que actualmente desarrolla la compañía por los diversos servicios ofertados.

Flujo de caja

Año 2020

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1. Ingresos						
Cuentas por Cobrar (CxC)	\$368.000.000	\$368.000.000	\$368.000.000	\$368.000.000	\$368.000.000	\$368.000.000
Préstamos						
Otros						
Total	\$368.000.000	\$368.000.000	\$368.000.000	\$368.000.000	\$368.000.000	\$368.000.000
2. Egresos						
Cuentas por Pagar (CxP)		\$109.141.500	\$146.583.500	\$215.667.000	\$210.871.300	\$200.487.000
Gastos Administrativos	\$ 66.638.150	\$ 51.708.150	\$ 77.668.150	\$ 51.708.150	\$ 53.082.590	\$ 51.708.150
Impuestos						
Total	\$ 66.638.150	\$160.849.650	\$224.251.650	\$267.375.150	\$263.953.890	\$252.195.150
3. Flujo Neto Económico						
Total Ingresos - Total Egresos	\$301.361.850	\$207.150.350	\$143.748.350	\$100.624.850	\$104.046.110	\$115.804.850
Total Flujo Neto Económico	\$301.361.850	\$207.150.350	\$143.748.350	\$100.624.850	\$104.046.110	\$115.804.850
4. Flujo Neto Financiero						
Flujo Neto Económico -						
Endeudamiento	\$301.361.850	\$207.150.350	\$143.748.350	\$100.624.850	\$104.046.110	\$115.804.850
Total Flujo Neto Financiero	\$301.361.850	\$207.150.350	\$143.748.350	\$100.624.850	\$104.046.110	\$115.804.850

Figura 9. Flujo de Caja proyectado. Autoría propia.

Año 2021

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1. Ingresos						
Cuentas por Cobrar (CxC)	\$ 368.000.000	\$ 368.000.000	\$ 368.000.000	\$ 368.000.000	\$ 368.000.000	\$ 368.000.000
Préstamos						
Otros						
Total	\$ 368.000.000					
2. Egresos						
Cuentas por Pagar (CxP)	\$ 213.384.997	\$ 219.786.547	\$ 219.077.558	\$ 233.171.548	\$ 232.419.381	\$ 247.371.695
Gastos Administrativos	\$ 57.988.150	\$ 51.708.150	\$ 71.061.439	\$ 51.708.150	\$ 61.621.439	\$ 51.708.150
Impuestos						
Total	\$ 271.373.147	\$ 271.494.697	\$ 290.138.997	\$ 284.879.698	\$ 294.040.820	\$ 299.079.845
3. Flujo Neto Económico						
Total Ingresos - Total Egresos	\$ 96.626.853	\$ 96.505.303	\$ 77.861.003	\$ 83.120.302	\$ 73.959.180	\$ 68.920.155
Total Flujo Neto Económico	\$ 96.626.853	\$ 96.505.303	\$ 77.861.003	\$ 83.120.302	\$ 73.959.180	\$ 68.920.155
4. Flujo Neto Financiero						
Flujo Neto Económico -						
Endeudamiento	\$ 96.626.853	\$ 96.505.303	\$ 77.861.003	\$ 83.120.302	\$ 73.959.180	\$ 68.920.155
Total Flujo Neto Financiero	\$ 96.626.853	\$ 96.505.303	\$ 77.861.003	\$ 83.120.302	\$ 73.959.180	\$ 68.920.155

Tasa de retorno de inversión

Fecha de la TIO		28/05/2020	
Inversión Inicial	\$	698.308.818	
TIO		12,70%	
DTF		0,0453	
IPC		0,0183	
n (Factor de Calculo)		0,1990	
TIR (Opción 1)		15,96%	

Flujo de Caja	Vlr. Flujo de Caja
1	\$ 301.361.850
2	\$ 207.150.350
3	\$ 143.748.350
4	\$ 100.624.850
5	\$ 104.046.110
6	\$ 115.804.850
7	\$ 96.626.853
8	\$ 96.505.303
9	\$ 77.861.003
10	\$ 83.120.302
11	\$ 73.959.180
12	\$ 68.920.155
Sumatoria	\$ 1.469.729.156

Figura 10. Tasa de Retorno de la Inversión. Autoría propia.

Al valorar financieramente el proyecto obtenemos una TIR del 15,96% como beneficio de la inversión planteada por valor de \$698.308.818, lo cual indica que con la proyección de venta planteada se cubriría la inversión dentro de los primeros 6 meses.

Conclusiones

Después de realizado todo el proceso del plan de mejora para la compañía Alpopular se pueden definir las siguientes conclusiones basadas en los objetivos planteados:

Teniendo en cuenta el primer objetivo en donde se pretende “Determinar una fase de diagnóstico situacional, incluido el análisis de variables externas e internas para obtener información del estado actual de la organización, producto, marca y su mercado”, podemos indicar que la compañía tiene viabilidad en la implementación del plan de mejora, debido a que según la sustentación teórica, el mercado requiere un mayor control de sus mercancías, lo cual apoya la idea del servicio; con esto se mejoraría el portafolio de servicios y se mejora el top of mind de la marca.

De acuerdo al segundo objetivo que pretende “Plantear la propuesta de mejora, definiendo estrategias, acciones, y herramientas a utilizar”, podemos indicar que según el diagnóstico realizado se obtiene como estrategia principal para la difusión y penetración del mercado, la implementación de estrategias de marketing digital, lo cual nos permitirá alcanzar una mayor cantidad de clientes y adicionalmente reducimos costos.

Finalmente el tercer objetivo que nos hablaba acerca de “Establecer los indicadores de gestión para medir la propuesta de mejora, así como la inclusión de costos de generación y el retorno de inversión de esta” podemos concluir que con la valuación financiera del proyecto se determinó que la misma presenta una TIR (Tasa Interna de Retorno) no mayor a un año, lo cual representa una inversión de muy rápida recuperación y por otro lado permitirá generar un portafolio más integral.

De acuerdo al plan estratégico de la compañía, podemos observar que la propuesta de mejora va alineada con la misión de la empresa ya que permite el ofrecer a los clientes un nuevo servicio de inventarios, basado en procesos de integración tecnológica y de optimización en los procesos; con esto se le apunta a ofrecer soluciones innovadoras, lo cual hace parte de la visión, y permitiendo ser referentes en el mercado por procesos especializados.

También podemos observar que la empresa al implementar la propuesta de mejora, tiene relación y apunta directamente al cumplimiento de objetivos estratégicos tales como la eficiencia

en procesos, la centralización de los mismos, la reducción de los riesgos, la optimización de los costos y finalmente el desarrollo y mantenimiento del talento humano al ofrecer un procesos más ágil y efectivo, con un alto grado de confiabilidad y con una inversión que aunque es extensa, (aproximadamente de 150 millones de pesos), es recuperable al aumentar los niveles de confiabilidad pasando del 99,98% al 99,99%, con un incremento porcentual de un punto que de acuerdo a las ventas promedios de \$120 mil millones de pesos al año, el 0,01% equivale aproximadamente a una disminución del riesgo de \$1.200 millones al año.

Para concluir también es importante destacar que la optimización del proceso permite a la compañía el ofrecer esto como servicio ante el mercado, representando un factor diferenciador y de estrategia comercial.

Recomendaciones

Al realizar el plan de mejora se observa que es importante evaluar la estructura del área comercial, esto con el objetivo de realizar una mayor especialización sobre las Unidades de Negocio y por otro lado, permita crear sinergias que generen ventas cruzadas; por otro lado también es importante identificar los principales clientes que se puede incluir dentro de los Acuerdos de Nivel de Servicio, el producto de inventarios para que se tenga posibilidad de aumentar la facturación con los clientes actuales.

También, podemos observar que el servicio de inventarios podría ser una herramienta que aporte al incremento de las ventas, pero se requiere la tecnificación del proceso como conclusión del análisis externo del mercado. Esto se podría definir dado el potencial que tiene el servicio y adicionalmente la necesidad que se observa con la situación actual que afronta el país y el mundo del COVID-19, lo cual podría ser una fuerte estrategia para ingresar a nuevos mercados y adquirir nuevos clientes.

Referencias

- Academia de Consultores. (4 de Octubre de 2019). *Academia de Consultores*. Obtenido de <https://academiadeconsultores.com/marketing-estrategico-y-funciones/>
- Acevedo, W. (30 de Abril de 2012). *Blog*. Obtenido de http://wilmeracevedojurisconsulto.blogspot.com/2012/04/almacenes-generales-de-deposito_30.html
- Almaviva. (5 de Abril de 2019). *Almaviva*. Obtenido de <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/almavivasa/sobre-almaviva/quienes-somos>
- Alpopular. (2019).
- Babin, W. Z. (2015). *Exploring relational marketing research*. Cengage Learning.
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Education.
- Bruusgaard, J. (1995). Performance measurement in public and special libraries: similarities and differences. (pág. 61). Londres: IFLA General Conference.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Código de Comercio*. (2019). Obtenido de https://leyes.co/codigo_de_comercio/1180.htm
- DANE. (27 de Marzo de 2020). *Geoportal*. Obtenido de <http://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=4.456007353293281&lg=-73.2781601239999&z=5>
- DANE. (27 de Marzo de 2020). *Producto Interno Bruto (PIB) Históricos*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>
- Duque, M. V. (25 de Octubre de 2014). *Comparación entre las estrategias de marketing B2C y B2B, un estudio cuantitativo y cualitativo*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1381/TMM00322.pdf?sequence=1>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Ediciones Granica SA.

- EAE Business School. (11 de Julio de 2014). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/novedades-tecnologicas-aplicadas-a-la-logistica/>
- El Tiempo. (6 de Febrero de 2019). *Economía y Negocios*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/comportamiento-de-la-inflacion-en-colombia-durante-enero-del-2019-323370>
- Escalera, J. P. (2016). *Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la facultad de Ingeniería Ambiental*. Lima: Informe Profesional.
- Espinoza, O. (2011). *La Administración eficiente de los inventarios*. Madrid: La Ensenada.
- Fenalco. (2017). *Censo Nacional de Mermas 2017*. Bogotá: Fenalco.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.
- Krugman, P., & Wells, R. y. (2008). *Fundamentos de Economía*. Reverté.
- Kuczmariski. (1997). *Innovación estratégica de liderazgo para mercados de alta competencia*. Bogotá: McGraw Hill.
- Love, R. D. (2008). *Modelling the innovation value chain*.
- Portafolio. (18 de Noviembre de 2005). *Portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/almacenes-deposito-son-sistema-financiero-manejan-mercancias-422826>
- Portafolio. (26 de Septiembre de 2016). *Portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura-y-transporte-claves-para-la-competitividad-500565>
- Productiva, P. d. (2016). *Plan de Acción Sector BPO, KPO, ITO*. Bogotá: Carsa.
- Valls, E. (1997). *Manual de Gestión e Innovación Tecnológica en la Empresa*. Santiago: Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA.
- Weerawardena. (2003). *The role of marketing capabilities in innovation-based competitive advantage*. *Journal of Strategic Marketing*.