



Vigilada Mineducación

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA

INGRID YINED PALACIOS TORO
SANDRA CAROLINA ROJAS GÓMEZ

Trabajo de Grado

Asesor metodológico: Gina María Giraldo Hernández
Asesor temático: Ricardo De Jesús Delgado Restrepo

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MEDELLÍN
2025

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	15
OBJETIVOS	15
GENERAL.....	16
ESPECÍFICOS.....	16
MARCO TEÓRICO	17
PROPUESTA DE VALOR	17
MAPA DE VALOR	19
RELOJ ESTRATÉGICO	22
COMPETENCIAS EMPRESARIALES	23
MODELO DE NEGOCIO	30
ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	36
DISEÑO METODOLÓGICO	42
DESARROLLO DEL TRABAJO	44
ANÁLISIS MACROENTORNO	44
ANÁLISIS SECTORIAL	47
FODA	50
COMPETENCIAS EMPRESARIALES, RECURSOS Y CAPACIDADES	54
GESTION POR PROCESOS.....	56
PROPUESTA DE VALOR	59
MODELO DE NEGOCIO	62

VISIÓN	64
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	65
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	67
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	69
CONCLUSIONES	72
REFERENCIAS	74
ANEXOS	80

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Estadísticas - Comercio Internacional – Importaciones</i>	13
<i>Tabla 2: Estadísticas - Comercio Internacional – Importaciones valores CIF</i>	14
<i>Tabla 3: Resumen de los factores PESTEL</i>	45
<i>Tabla 4: Matriz FODA</i>	50
<i>Tabla 5: Océano Azul, atributos diferenciadores de la oferta de valor para una empresa de Global Trading</i>	52
<i>Tabla 6: Perspectivas Cuadro de Mando Integral</i>	69

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: El Reloj de la estrategia de Bowman</i>	22
<i>Gráfico 2: Análisis 5 Fuerzas De Porter</i>	47
<i>Gráfico 3: Frecuencia búsqueda nuevos proveedores</i>	48
<i>Gráfico 4: Comparativo de la percepción del costo de los servicios de comercializadoras</i>	49
<i>Gráfico 5: Mapa de Valor – Estrategia Océano Azul</i>	53

RESUMEN

Las empresas comercializadoras son una solución para múltiples clientes que incluyen dentro de su proveeduría cierto tipo de servicios integrales, desde la búsqueda de alternativas de producto, hasta la entrega con el cumplimiento de los estándares de calidad necesarios. Cuando no se cuenta con una propuesta de valor clara hacia los clientes, la probabilidad de que realicen sus procesos de importación directa resulta bastante alta.

Si bien existen diferentes factores externos e internos que son determinantes en el proceso de comercialización, resulta clave para una compañía dedicada a la comercialización contar con el conocimiento al detalle del entorno, las mega tendencias que determinan el mercado y las necesidades reales de los clientes.

Este trabajo de investigación busca recopilar información primaria por medio de entrevista a expertos, comercializadoras, clientes y potenciales clientes; además de información secundaria como el análisis PESTEL, revisión de macro tendencias, entre otros, que permita identificar cómo debe ser el modelo de negocio, la estrategia competitiva y oferta de valor clara de una empresa comercializadora, desde la forma de comunicación hasta los valores agregados más valiosos, como lo son la calidad, innovación, eficiencia logística y financiamiento.

ABSTRACT

Trading companies represent a solution for multiple clients who require comprehensive services within their supply chain, ranging from the search for product alternatives to delivery, all while ensuring compliance with the required quality standards. In the absence of a clear value proposition directed at clients, the likelihood that they will carry out their import processes directly becomes quite high.

Although there are various external and internal factors that are decisive in the commercialization process, it is essential for a trading company to possess in-depth knowledge of its environment, the megatrends shaping the market, and the real needs of its clients.

This research aims to collect primary data through interviews with experts, trading companies, clients, and potential clients, as well as secondary data such as PESTEL analysis and the review of macro trends, among others. The objective is to identify the optimal business model, competitive strategy, and clear value proposition for a trading company, from communication methods to the most valuable added attributes, such as quality, innovation, logistical efficiency, and financing.

Keywords:

Trading companies, competitive strategy, business model, value proposition Canvas, supply chain, PESTEL analysis, market trends, innovation, logistical efficiency, financing, customer needs, integrated services.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presenta el direccionamiento estratégico para una empresa comercializadora internacional, con el propósito de lograr la formulación del modelo de negocio y su estrategia competitiva, considerando los desafíos y oportunidades de un mercado global y dinámico. El principal objetivo ha sido proponer un direccionamiento estratégico que fortalezca la competitividad, tener una oferta de valor más clara para que esto le ayude a mejorar su posicionamiento en el mercado.

Se destaca la importancia de las empresas comercializadoras como intermediarias claves en la cadena de suministro, así como su necesidad de ofrecer soluciones integrales e innovadoras. El análisis realizado identificó que los clientes valoran especialmente la garantía de calidad en origen, la asesoría técnica e innovación y la flexibilidad financiera, mientras que los principales retos tienen que ver con que los costos son percibidos como elevados y la falta de diferenciación que se puede dar por la ausencia de una propuesta de valor clara.

Para alcanzar los objetivos planteados, se emplearon herramientas de investigación que combinan fuentes primarias, donde se evaluaron necesidades reales de los clientes, mediante encuestas y entrevistas a expertos, clientes, potenciales clientes y competencia. Adicionalmente, se utilizaron fuentes secundarias, tales como: análisis PESTEL, revisión de mega tendencias, y algunos datos sectoriales, permitiendo así una visión integral del contexto en el que opera la empresa comercializadora. Adicional, se exploraron herramientas estratégicas como el Modelo Canvas, la matriz FODA, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el Reloj Estratégico de Bowman y la metodología del Océano Azul. Los resultados obtenidos permiten a la empresa contar con una hoja de ruta estratégica, orientada a lograr una ventaja competitiva sostenible y se espera que sirvan como guía para la toma de decisiones comerciales y de alta dirección para contribuir al crecimiento y consolidación de la empresa en el sector.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una empresa comercializadora se dedica a gestionar compras a nivel internacional o local de bienes y servicios para la venta a clientes multicategoría. Su principal objetivo es obtener mejores precios, con una buena calidad, a una mayor velocidad de entrega; ofreciendo servicios de cadena de logística internacional a la medida y buscando transformar las ideas de sus clientes en productos innovadores. Este tipo de empresas pueden desarrollar un catálogo de productos en diversas categorías según la necesidad del cliente, crear marcas propias y/o realizar representaciones de marcas internacionales que no han ingresado aún al mercado, logrando la entrada a nuevos clientes potenciales. Teniendo en cuenta que las compras realizadas por estas compañías son de altos volúmenes de producción, uno de los mayores aliados estratégicos de proveeduría se encuentra en China.

Al tener múltiples frentes de acción, las comercializadoras pueden enfrentar dificultades debido a la falta de una propuesta de valor clara en su portafolio de productos y servicios. Esta situación deriva en una comprensión limitada de las expectativas y necesidades de sus clientes, dificultando la identificación y el enfoque en aquellos segmentos de productos o servicios que realmente aportan valor a la empresa. La falta de claridad en la oferta de valor impacta en la capacidad de una empresa para posicionarse competitivamente en el mercado, limitar su diferenciación y afectar negativamente la experiencia de sus clientes actuales y potenciales.

Bajo este contexto, a través de fuentes secundarias, se realiza un análisis del entorno general en el que se desenvuelven las comercializadoras en cuanto a nivel internacional y local. Las importaciones de grandes países productores como Estados Unidos, China y Unión Europea han tenido un crecimiento del 4.6% en el año 2024 para Colombia y, a su vez, las compras de productos de bienes de consumo no duradero registraron un crecimiento del 4.5% (Analdex, 2024, b). Esto

demuestra el aumento en la capacidad de producción de estos países que permiten suplir necesidades a nivel local, generar competitividad entre los productores locales e incrementar la oferta y variedad de productos al consumidor final. Sin embargo, uno de los factores económicos que ha intervenido en el incremento en el valor de los fletes ha sido el aumento del número de importaciones de China hacia México y posteriormente hacia Estados Unidos, debido a la anulación de tasas arancelarias provenientes de este origen. Esto ha generado un incremento del 60% del número de importaciones, representando una mayor demanda en el mercado, un aprovechamiento tarifario por parte de las navieras y una congestión portuaria en origen (Analdex, 2024, b).

Respecto a factores ambientales, la sequía del canal de Panamá ha impactado el tráfico marítimo debido a que los niveles de agua del Lago Gatún han perdido volúmenes que dificultan el paso de buques de gran tamaño. Esto ha generado un incremento de 20 días en los tiempos de tránsito afectando la circulación de contenedores en el mercado y aumentando el valor de los fletes ante la escasez de unidades (Atehortúa-Quinchía, 2024).

En lo que respecta a nivel local, los costos logísticos de transporte han tenido un crecimiento sostenido durante los años, representado a través del Índice de Costos del Transporte de Carga Terrestre por Carretera (ICTC), el cual ha incrementado un 41.95% en los últimos casi 9 años y un 3.18% respecto a julio 2023. (Analdex, 2024a). “Los costos asociados que afectan el ICTC están relacionados en un 85% al combustible, costos fijos y administrativos, e inversión en infraestructura”. (Gaitán, 2024, p.19). El porcentaje restante está relacionado con insumos, los cuales han tenido incremento debido a la inflación y escasez de los mismos debido a disrupciones en la cadena de suministro, al igual que los servicios de mantenimiento. Bogotá-Cali y Bogotá-Barranquilla han tenido la afectación más alta en incremento, siendo trayectos muy importantes para las importaciones de la empresa en evaluación. (Analdex, 2024, a). Factores sociales como paros de

transportadores afectan significativamente la logística local en términos de retrasos de llegada a cliente final de productos perecederos y no perecederos, los cuales pueden presentar daños e incrementos al consumidor final debido a la escasez de estos. Esto fue evidenciado recientemente en el paro de transportadores en el primer semestre del 2024 debido al incremento del 8% en el diésel requerido para suplir un déficit que venía de años anteriores, donde no se había incrementado el valor de este insumo clave para la movilización de carga. Cualquier día de no tránsito de vehículos a nivel nacional, impacta todos los procesos de importación y exportación, estimados en unos 300 USD diarios (Analdex,2024a).

Elecciones políticas en grandes potencias como Estados Unidos pueden generar afectaciones a nivel mundial en el ciclo económico, tal como la elección del presente Donald Trump. El desacuerdo que existe entre Estados Unidos y China es debido a la consideración de prácticas comerciales desleales, subsidios estatales y el pensamiento que la economía China ha distorsionado la economía mundial. Esto se ha visto reflejado en la imposición de aranceles por parte de ambos países en importaciones y exportaciones. Esto impacta significativamente a Colombia debido a cambios en la demanda, devaluación de la moneda nacional y aumento de la inflación que impacta en el consumo local (Camacho & Daza, 2023, p.10).

De igual manera, afecta a países de América Latina, quienes deben alinearse a alguna de estas dos potencias mundiales, restando autonomía a la política exterior y afectando el crecimiento y acceso a nuevas tecnologías (Rosales, 2023). Finalmente, las variaciones en el dólar afectan significativamente el comercio exterior, ya que un aumento en la tasa de cambio disminuye el volumen de las importaciones debido a la baja oferta de productos nacionales y al incremento en los pagos de procesos logísticos como flete internacional y declaración de importación (Candelo & Oviedo, 2021).

Es importante evaluar el contexto a nivel de competitividad en la que se encuentran las comercializadoras. Para esto se realiza un análisis de fuentes secundarias donde se evidencia el incremento de la presencia de competidores chinos en el mercado, lo que ha generado mayor competitividad y la necesidad de tener una clara oferta de valor que marque un factor diferencial ante la competencia. En la última década, se ha evidenciado la fuerte contribución de China en la economía mundial, incrementando su participación en más del 30%. Sin embargo, con la globalización y la apertura de mercados, también llegan mayores retos para las empresas.

En Colombia, Grupo Corbeta es una compañía de distribución muy reconocida del país, conocida por marcas propias como Kalley (electrodomésticos y productos electrónicos), Motos AKT, Magenta (enfocada en productos de cuidado personal), entre otras, creada desde 1938 en Medellín, presentando una expansión de sus operaciones y puntos físicos desde 1959 en otras regiones del país. Corbeta distribuye sus marcas a través de su red de tiendas y distribuidores en todo el país; se han enfocado en productos de calidad accesible, teniendo una base de clientes numerosa y no se limita a un segmento específico, alcanzando tanto a consumidores de ingresos medios como bajos. Grupo Corbeta por medio de la diversificación de su portafolio, ha demostrado a través de los años su capacidad de adaptación a las necesidades del mercado.

Adicionalmente, Plus Solutions S.A.S., con más de 10 años de operación, se ha destacado en el mercado colombiano como un importador y distribuidor B2B en múltiples categorías, teniendo un enfoque en la eficiencia en los trámites logísticos de importaciones, comercialización y distribución, sin preocuparse demasiado por una segmentación al consumidor final. La variedad de productos es una de sus características principales, lo cual le ha permitido satisfacer las necesidades de distintos clientes, y su experiencia en temas de importación y logística le ha dado una ventaja competitiva en cuanto a costos y tiempos de distribución, a su vez su

enfoque en la calidad, precios accesibles e innovación le ha permitido establecer relaciones sólidas con sus clientes.


A nivel internacional, ejemplos como Miniso, empresa china-japonesa que ofrece productos de consumo diario, artículos para el hogar, cocina, y decoración, entre otros. La marca tiene un enfoque de precio bajo, con un diseño llamativo, generando productos atractivos para un público masivo. En los últimos años Miniso ha experimentado un gran crecimiento a nivel mundial, registrando un incremento en 2024 en comparación con el año anterior del 26% de sus ingresos, este fue principalmente impulsado por su mayor número de tiendas en todo el mundo. Dentro de las proyecciones de la empresa, tiene como objetivo que el 50% de sus ventas se vea incrementado, correspondiente a productos de propiedad intelectual, innovadores y asequibles. Miniso ha demostrado una capacidad notable para adaptarse a las condiciones de los mercados en los países donde tiene presencia, caracterizado por su enfoque en ofrecer productos de calidad a precios asequibles.

Por otro lado, la plataforma de comercio Temu, propiedad de PDD Holdings compañía China, ha incrementado su crecimiento a nivel mundial, logrando establecerse en más de 60 países, dentro de los cuales esta Colombia, generando un fuerte impacto en el e-commerce de la región por sus productos a muy bajos costos. Temu ha usado el modelo de negocio donde esta eliminando a los intermediarios, dando acceso a que los fabricantes puedan vender directamente a los consumidores finales, reduciendo de esta manera costos, lo cual hace parte de su estrategia agresiva de ofrecer múltiples productos a muy bajos costos, volviéndose así más competitivos en precios frente a sus competidores, se puede comparar esto un poco con el modelo de negocio y oferta de valor que tienen otros e-commerce, tales como: Amazon, AliExpress y Mercado Libre.

Según datos del DANE, en la balanza comercial anual se puede evidenciar el alto impacto de compañías importadoras y comercializadoras, tales como Temu, Plus

Solutions, Miniso, Amazon, entre otras, generando un gran impacto en nuestra economía al incrementar el déficit en nuestra balanza comercial, por la mayor cantidad de importaciones, en comparación con las exportaciones en nuestro país:

Tabla 1: Estadísticas - Comercio Internacional – Importaciones



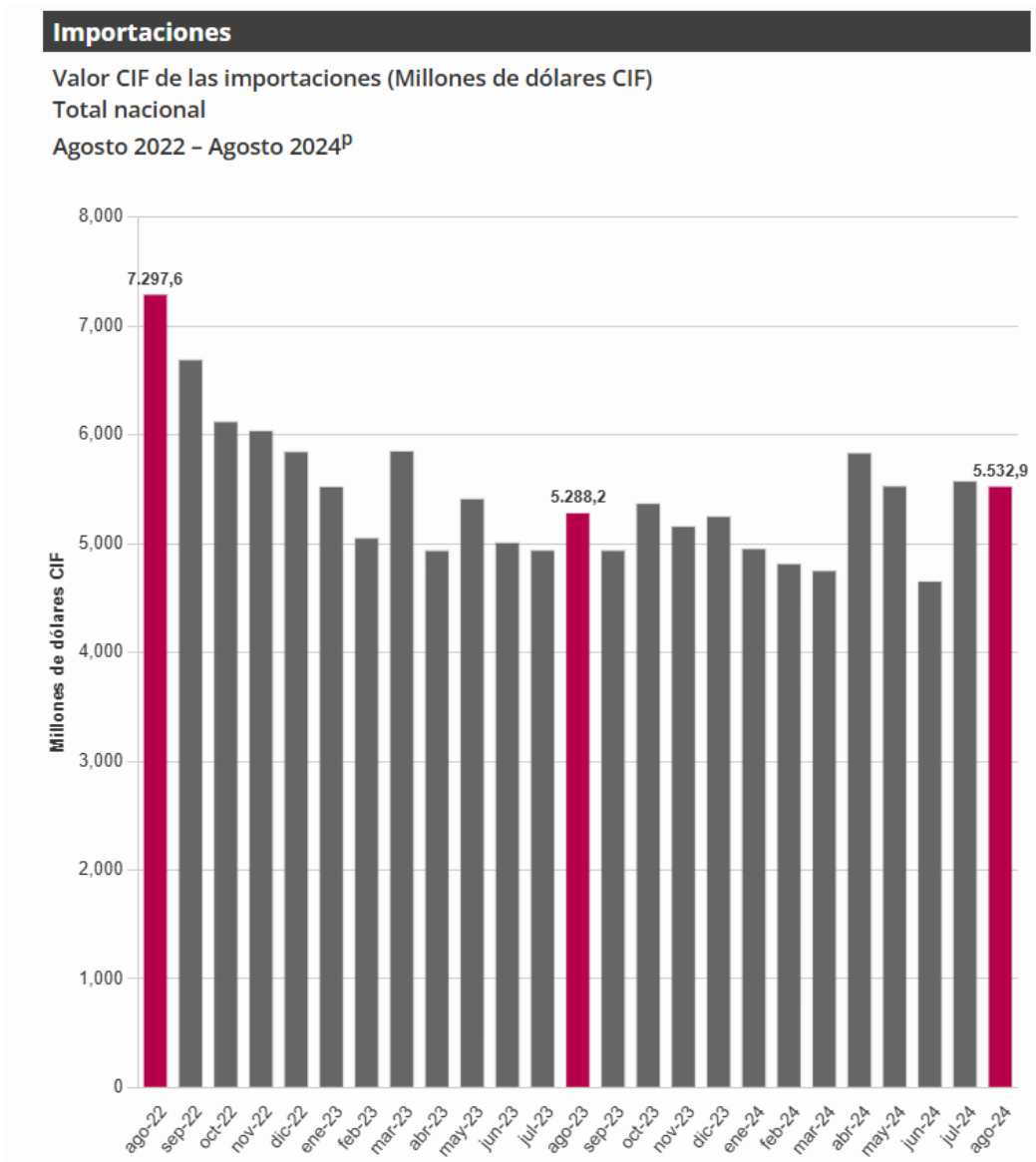
Balanza Comercial			
Colombia, balanza comercial anual 1980 - 2024 ^{P*}			
Años	Millones de dólares FOB		
	Exportaciones	Importaciones	Balanza
2015	36,018	51,598	-15,581
2016	31,768	42,849	-11,081
2017	38,022	43,972	-5,950
2018	41,905	48,964	-7,059
2019	39,489	50,271	-10,782
2020	31,056	41,185	-10,130
2021	41,390	56,649	-15,259
2022	56,910	71,446	-14,536
2023	49,769	59,445	-9,676
2024*	32,483	39,371	-6,888

Fuente: DIAN- DANE (IMPO)
^P provisional
* Corresponde hasta el mes de agosto
Actualizado el 21 de octubre de 2024

Fuente: DANE (2024).

De acuerdo con las declaraciones de importaciones registradas en la DIAN, en agosto de 2024, estas fueron de US\$5.532,9 millones CIF, en donde las importaciones de Manufacturas participaron con 74,1% del valor CIF (Costos de los bienes, fletes y seguros) total de las importaciones; seguido por Agropecuarios, alimentos y bebidas con 14,1%; Combustibles y productos de las industrias extractivas con 11,7%; y otros sectores con 0,1%.

Tabla 2: Estadísticas - Comercio Internacional – Importaciones valores CIF



Fuente: DANE (2024).

De esta manera resulta la pregunta que guía este trabajo: ¿Cómo identificar la estrategia competitiva que agregue una propuesta de valor clara para una compañía de global trading para mejorar la experiencia de sus clientes actuales y potenciales?

JUSTIFICACIÓN

Existen compañías comercializadoras nacientes que cuentan con un bajo nivel de entendimiento del cliente y no tienen una propuesta de valor clara para retener a los clientes actuales y potenciales, que permita atender las necesidades reales de los mismos. Definir el direccionamiento estratégico para una empresa comercializadora se traducirá en una propuesta de valor que responda eficazmente a las demandas del mercado, mejore su competitividad e incremente la satisfacción del cliente. De igual manera, enfocar el negocio hacia los clientes potenciales y realizar un trade-off a aquellos clientes que no identifican a la empresa como un aliado estratégico.

El nuevo direccionamiento estratégico beneficiará a los accionistas y área directivas, quienes podrán tomar decisiones basados en la propuesta de valor de la compañía, enfocando las inversiones requeridas en el desarrollo de la misma, logrando una ventaja competitiva. El área comercial y de mercadeo podrán enfocar sus esfuerzos de ventas en clientes potenciales interesados en los productos de la empresa, y las áreas operativas disminuirán los procesos de atención a múltiples clientes que compran a diferentes volúmenes. De esta manera, se podrá atender a los clientes potenciales en toda la cadena de suministro para lograr la satisfacción del bien recibido y recibir un mejor servicio adaptados a sus necesidades. Finalmente, proveedores estratégicos recibirán solicitudes de compras más enfocadas y precisas, generando fidelización en los proveedores que logren cumplir a plenitud los requerimientos del cliente.

OBJETIVOS

A continuación, se plantean los objetivos a cumplir en la presente investigación, de manera que permitan identificar el contexto y modelo de negocio de una comercializadora para formular la estrategia competitiva que agregue una propuesta de valor clara que mejore la experiencia de sus clientes actuales y potenciales

GENERAL

- Proponer el direccionamiento estratégico de una empresa comercializadora con el propósito de formular su estrategia competitiva

ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de los eventos externos e internos que permitan identificar los factores que influyen en el negocio.
- Identificar las mega tendencias de los consumidores.
- Identificar los componentes del modelo de negocio que agregan valor a la compañía.

MARCO TEÓRICO

En las empresas la visión actúa como la chispa inicial en un negocio que impulsa el desarrollo de su plan estratégico, ya que es la vía que les permite fluir la creatividad para que esta se convierta en la base en la consolidación y evolución de la organización a lo largo del tiempo. En el ámbito empresarial, la visión forma parte fundamental de los valores corporativos, pues representa la imagen futura y proyectada de la empresa en el largo plazo.

En este sentido, Quigley (1993) define la visión del liderazgo como la capacidad de comprender, tanto los acontecimientos históricos como las dinámicas presentes para planificar estratégicamente el futuro de la organización. De este modo, la visión no solo establece una ruta para el crecimiento empresarial, sino que también orienta para la toma de decisiones y la planificación estratégica, asegurando un desarrollo sostenible y alineado con los objetivos corporativos de la empresa.

PROPUESTA DE VALOR

Una propuesta de valor es una herramienta estratégica que busca describir la creación de valor para los clientes a través de los productos o servicios de la empresa. En su libro *Business Model Generation* (2010), Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, proponen una herramienta que permite diseñar los modelos de negocio a través de nueve bloques, teniendo en cuenta: los socios clave, actividades clave, recursos críticos, propuesta de valor, relaciones con los clientes, segmentación de clientes, canales, estructura de costos y flujo de ingresos. Donde la propuesta de valor en el modelo busca entender los problemas, necesidades y preferencias de los segmentos de clientes; partiendo de dos componentes claves: el perfil del cliente y el mapa de valor.

En estos dos componentes encontramos los seis elementos que forman parte de la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Estos seis elementos se pueden

representar como tres áreas únicas, las cuales son observadas desde dos puntos de vista para crear seis elementos. Así, en el perfil del cliente, tenemos tres elementos y en el mapa de valor sus tres contrapartes:

1. **Trabajos del cliente:** Son las tareas, problemas y necesidades que los clientes buscan resolver o satisfacer. Incluyen trabajos funcionales, emocionales y sociales. Entender los trabajos del cliente es esencial para diseñar una oferta que realmente agregue valor y sea relevante para ellos.
2. **Productos y servicios:** Son los elementos tangibles e intangibles que una empresa ofrece a sus clientes. Incluyen características, calidad, diseño, marca, precio, disponibilidad, y más. Los productos y servicios son la base de la oferta de la empresa y deben satisfacer las necesidades y deseos del cliente.
3. **Frustraciones del cliente:** Son las dificultades, obstáculos y riesgos que los clientes enfrentan al intentar realizar sus trabajos. Incluyen problemas de eficiencia, costos, riesgos, y más. Identificar y comprender las frustraciones del cliente permite a la empresa diseñar soluciones que realmente aborden sus necesidades y mejoren su experiencia.
4. **Aliviadores de frustraciones:** Son los aspectos de la oferta que ayudan a reducir o eliminar las frustraciones y problemas que los clientes enfrentan. Pueden incluir soluciones a problemas específicos, mejoras en la eficiencia, reducción de costos, eliminación de riesgos, y más. Los aliviadores de frustraciones son cruciales para mejorar la experiencia del cliente y aumentar su satisfacción.
5. **Alegrías del cliente:** Son las ventajas, beneficios y resultados positivos que los clientes buscan obtener al realizar sus trabajos. Incluyen mejoras en la eficiencia, reducción de costos, satisfacción emocional, y más. Las alegrías del cliente son los objetivos que la empresa debe buscar alcanzar para crear una oferta atractiva y valiosa.

6. **Creadores de alegrías:** Son los elementos de la oferta que generan beneficios adicionales y alegrías para los clientes. Pueden incluir características que superan las expectativas, experiencias positivas, mejoras en la calidad de vida, y más. Los creadores de alegrías ayudan a diferenciar la oferta de la empresa y a crear una conexión emocional con los clientes.

Estos elementos se interrelacionan para formar una oferta que busca satisfacer las necesidades y deseos del cliente, aliviando sus frustraciones y generando beneficios adicionales.

En conclusión, el diseño de una propuesta de valor permite a una organización comprender de manera efectiva los patrones de creación de valor y hacerlos más visibles. Como resultado, se pueden generar negocios más rentables al identificar y abordar de manera precisa las necesidades, frustraciones y aspiraciones más relevantes de los segmentos de clientes. Además, alinear a los equipos dentro de la empresa contribuye a potenciar su experiencia y habilidades, fomentando conversaciones estratégicas, creativas y cohesionadas. Esto, a su vez, favorece la creación de valor tanto para los clientes como para la organización, evitando la inversión de tiempo en ideas poco viables y reduciendo el riesgo de fracaso. En consecuencia, se logra diseñar, probar y ofrecer soluciones alineadas con las verdaderas necesidades del mercado.

MAPA DE VALOR

Herramienta estratégica que permite a una empresa mediante el desarrollo de la propuesta de valor y estrategia, tener una diferenciación contundente frente a su competencia directa, respondiendo preguntas tales como: “¿Cómo abrir y capturar un océano azul de espacio sin competencia en el mercado?”, con el fin de resolver estos interrogantes, la empresa debe desarrollar “*una estrategia de océano azul*”. (Mauborgne y Chan, 2005, pp. 36), teniendo en cuenta:

- i) **Un cuadro estratégico**, que le permita diagnosticar y construir un esquema práctico para una estrategia contundente frente a sus competidores. Mediante dos ejes se busca analizar y representar el esquema actual con factores claves de la competencia en la industria, teniendo en cuenta variables como: los productos, calidad, servicios, entrega, precio, etc., relacionado con el nivel de oferta que cada empresa proporciona de estos factores en el mercado, con el objetivo de entender sus perfiles estratégicos o curvas de valor. “La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria.” (Mauborgne y Chan, 2005, pp. 38).
- ii) En la construcción de esa nueva **curva de valor** para el consumidor, existe un esquema de cuatro acciones:
 - a. Eliminar, haciendo referencia a los factores entorno a los cuales ha venido “girando” la industria, y que son innecesarios, basándose en lo que los clientes realmente valoran.
 - b. Reducir aquellos aspectos en los que la empresa haya podido “exagerar” en la búsqueda de querer alcanzar y/o superar a sus competidores. Por ejemplo, cuando se ofrece de manera exagerada el servicio al cliente.
 - c. Incrementar los factores que deben reforzarse, buscando formas de mejorar ciertos aspectos a los clientes y eliminar algunos sacrificios que se les han impuesto por la industria. Así vez, con el fin de ayudar a incrementar el valor para los compradores y poder llegar a generar una nueva demanda.
 - d. Crear factores completamente nuevos de valor para los clientes, creando demanda que aún no existía, así como modificar estrategias de precios que aún no estén en la industria.
- iii) **La matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”** es una herramienta fundamental para la “creación de océanos azules”, proporcionando un esquema de acción a fin de crear la nueva curva de valor. Lo anterior, se

refleja en beneficios tales como: crear diferenciación a un menor costo, identificar si la empresa está orientada o está “exagerando”, fácil comprensión para los gerentes a la hora de aplicarla, y examinar detalladamente cada uno de los factores y/o variables en los cuales compete en la industria, para descubrir las suposiciones implícitas que se encuentran en el momento de competir.

- iv) Las empresas deben saber ***interpretar las curvas de valor***, ya que estas representan una fuente importante de conocimiento estratégico, permitiendo analizar el futuro en función de la situación actual de la empresa. Considerando el cuadro estratégico, se puede plantear una *estrategia de océano azul*, donde la empresa merezca ser “trionfadora”, cumpliendo con criterios como: tener foco, ser divergente y contar con un mensaje claro y contundente. Por el contrario, una empresa atrapada en un océano rojo sigue los mismos patrones de la industria.

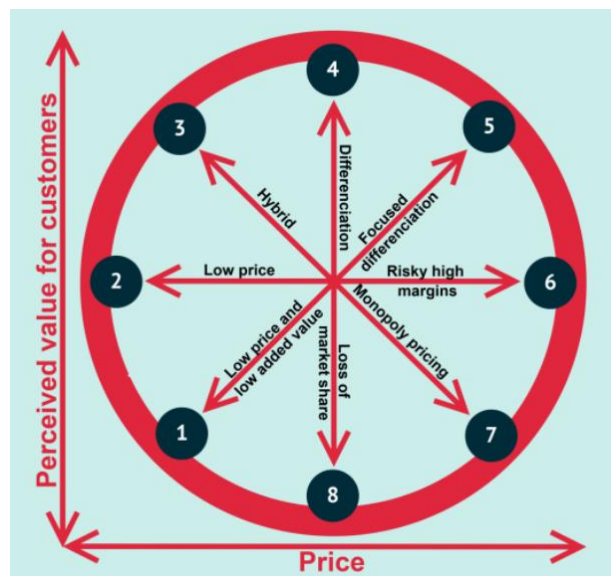
En resumen, si la organización explora curvas de valor que se apartan de lo tradicional, podrá contar con una propuesta de valor única para poder atender necesidades de los consumidores que aún no hayan sido satisfechas, puede crear un mapa de valor, escapar de la competencia directa y construir el proceso de planeación estratégica alrededor del esquema de seis vías:

1. Explorar nuevas o diferentes industrias.
2. Examinar grupos estratégicos dentro de la industria.
3. Redefinir el grupo de consumidores dentro de la industria.
4. Aumentar el alcance con una mayor oferta de productos y servicios complementarios.
5. Rediseñar la orientación funcional y emocional de la industria en la que se encuentra.
6. Mediante una participación activa en el mercado, buscar moldear las tendencias externas en el tiempo.

RELOJ ESTRATÉGICO

El reloj estratégico es una matriz que fue desarrollada por Cliff Bowman y David Faulkner, conocido como "El Reloj Estratégico de Bowman", es una herramienta donde pueden hacerse diferentes combinaciones para el posicionamiento de productos y/o servicios en el mercado, teniendo como base principalmente el valor y el precio percibidos por los clientes. Esta herramienta se ha considerado como un complemento al tipo de estrategia competitiva planteada por Michael Porter, para mejorar el posicionamiento estratégico de una empresa.

Gráfico 1: El Reloj de la estrategia de Bowman



Nota: El reloj de la estrategia de Bowman busca ilustrar gráficamente que el posicionamiento del producto se basa en las dimensiones del precio y el valor percibido (FourWeekMBA, Genaro Cuofano, 2024).

Este modelo expone ocho posiciones que representan estrategias competitivas en la matriz del reloj de Bowman; las cuales se podrían agrupar en:

1. Estrategias basadas en el precio (**precio y valor bajo & precios bajos**), en estas predominan los precios bajos como variable de decisión del consumidor, pero puede tener un valor añadido en el producto y/o servicio.

2. **Estrategia híbrida**, donde predomina el equilibrio entre el precio y el valor percibido por el cliente.
3. **Estrategia de diferenciación**, en la cual predomina el valor percibido ofreciendo productos y/o servicios únicos o premium.
4. **Estrategia de diferenciación enfocada**, es esta opción se ofrecer un valor alto a los consumidores, con precios mayores.
5. Estrategias equivocadas (**márgenes altos y riesgosos, precios de monopolio, y pérdida de cuota de mercado**), estas opciones están enfocadas en un incremento en el precio, pero sin aumentar o reduciendo el valor percibido de los clientes.

COMPETENCIAS EMPRESARIALES

Las competencias empresariales representan un conjunto de capacidades y recursos estratégicos que permiten a una organización diferenciarse en su industria y sostener una ventaja competitiva sostenible. Estas competencias centrales se manifiestan en diversas funciones organizacionales y son clave en la creación de valor a través de la innovación, la eficiencia operativa, la gestión del talento y la adaptación al entorno competitivo. De acuerdo con Hitt et al. (2009), las competencias empresariales no solo dependen de los recursos tangibles e intangibles de la empresa, sino también de su capacidad para integrarlos estratégicamente y generar una propuesta de valor única.

La capacidad de una empresa para desarrollar, mantener y mejorar estas competencias determinará su sostenibilidad y generación de valor a largo plazo. La combinación de recursos tangibles e intangibles, junto con estrategias efectivas de innovación y gestión, permite a las empresas diferenciarse y consolidar una ventaja competitiva duradera. La consultora McKinsey & Co, recomienda a las empresas a que se identifiquen alrededor de tres o cuatro competencias centrales que les sirva de base para enmarcar las acciones estratégicas de la compañía. Incentivar y

desarrollar más de cuatro competencias centrales, puede evitar que la organización desarrolle el enfoque que realmente necesita para maximizar de la mejor manera sus competencias en el mercado, puesto que las empresas deben tomar acción con base en sus competencias centrales.

Según el modelo basado en recursos, las diferencias en el desempeño de las empresas dependen principalmente de sus competencias centrales y no exclusivamente de las condiciones estructurales de la industria. Las capacidades de la empresa deben satisfacer las necesidades de los clientes, por lo cual, para que una competencia sea considerada como central, debe cumplir con los criterios del “VRIN”; es decir, que sean *valiosas* por ayudar a que la empresa mitigue sus riesgos y aproveche las oportunidades; *raras*, por la singularidad de estas en el sector; que sean *inimitables* por ser capacidades costosas o difíciles de copiar, como, por ejemplo, una buena cultura organizacional; y que sean capacidades *no-sustituibles*, es decir, sin equivalente estratégico, lo que implica que no existen recursos alternativos que puedan generar los mismos beneficios competitivos. A su vez, estos van a ser criterios que le van a generar una ventaja competitiva sostenible a la empresa frente a la competencia.

Dado que el entorno competitivo es dinámico, las empresas deben actualizar y mejorar continuamente sus competencias para evitar que estas se conviertan en posturas rígidas que limiten su capacidad de adaptación. Esto implica la inversión en innovación, el desarrollo del talento humano y la integración de nuevas tecnologías para sostener su ventaja competitiva en el tiempo. La gestión efectiva de estas competencias requiere una evaluación continua de los recursos y la implementación de estrategias que fomenten la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno empresarial.

Los recursos juegan un papel fundamental dentro de las competencias empresariales de una organización, así como la capacidad de la misma en usar

dichos recursos para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2009), los recursos empresariales pueden clasificarse en dos grandes categorías: tangibles e intangibles:

- a) Los recursos tangibles incluyen activos físicos y financieros que pueden ser medidos y cuantificados, tales como infraestructura, tecnología, equipos, instalaciones y capital financiero. Sin embargo, su capacidad de generar ventaja competitiva es limitada debido a que pueden ser fácilmente adquiridos o imitados por la competencia y su valor suele estar reflejado en los estados financieros, aunque estos no necesariamente capturan la totalidad de la capacidad estratégica de una empresa.
- b) Los recursos intangibles son aquellos que no tienen una presencia física, pero que pueden proporcionar una ventaja competitiva más sostenible. Entre estos se encuentran el conocimiento organizacional, la cultura corporativa, la reputación de la empresa, la capacidad de innovación y la confianza entre empleados y directivos. A diferencia de los tangibles, los recursos intangibles son más difíciles de imitar o transferir, ya que están profundamente arraigados en la historia y estructura organizativa de la empresa.

Otra perspectiva importante para tener en cuenta, Barney (1991) define los recursos como "todo lo que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia" y los clasifica en tres categorías: valiosos, raros e imperfectamente imitables:

- a) Los recursos valiosos son aquellos que contribuyen directamente a la implementación de estrategias que mejoran la eficiencia y eficacia de una empresa, permitiéndole aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas en su entorno. Sin esta característica, un recurso no puede considerarse estratégico, ya que no generaría ventajas competitivas sostenibles.
- b) Los recursos raros son aquellos que, además de ser valiosos, son poseídos por pocas empresas dentro de un mercado. Si un recurso valioso es

ampliamente compartido entre varias compañías, ninguna obtiene una ventaja competitiva real, ya que todas pueden desarrollar estrategias similares. La escasez de un recurso dentro de una industria permite a la empresa que lo posee diferenciarse y obtener un mejor desempeño en comparación con sus competidores.

- c) Los recursos imperfectamente imitables son aquellos que, además de ser valiosos y raros, son difíciles o imposibles de copiar por otras empresas. La dificultad de imitación puede deberse a condiciones históricas únicas que han permitido que la empresa desarrolle el recurso de manera exclusiva, a la ambigüedad causal que impide a los competidores identificar exactamente cómo el recurso genera ventaja, o a la complejidad social de ciertos activos intangibles, como la cultura organizacional o la confianza entre empleados. Esta característica es clave para que un recurso proporcione una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

Al evaluar estas dos perspectivas, se evidencia la ventaja competitiva que representan los recursos y que a medida que los recursos son más difíciles de obtener o cuantificar, estos generan un mayor aporte a la competitividad que puede atribuírsele a la empresa

Por lo anterior, se evidencia la necesidad de que una empresa enfoque correctamente sus capacidades estratégicas, pues esto le permitirá crear una ventaja competitiva que le ayudará a obtener unos mejores resultados en comparación con otros. Por lo tanto, las capacidades de una organización se pueden considerar, como la adaptación y evolución en el transcurso del tiempo para que el negocio pueda permanecer, crecer y prosperar. “La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento únicos de los empleados de la empresa y, con frecuencia, en su experiencia en las funciones” (Hitt, Michael A, Ireland, R. Duane, Hoskisson, y Robert E., 2009, pp. 83).

Las capacidades de una organización se pueden definir también, como los recursos o competencias que tienen y la forma en la cual los usan dentro de la misma. “**Las capacidades umbral** son aquellas capacidades esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado” (Johnson y Scholes, 2006, pp. 117).

Existen también las competencias centrales, que pueden interpretarse como las capacidades que le sirven a la organización como una fuente para tener una ventaja competitiva frente a los rivales, ayudando a diferenciarla en el mercado durante un largo plazo. Lo anterior, se puede reflejar en **activos estratégicos**, lo que significa que la empresa cuenta con recursos y capacidades con un gran valor frente a la competencia, y que tiene un alto potencial para servirle como ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado.

Adicional, las empresas deben fomentar una cultura de innovación y aprendizaje constante para asegurar que sus capacidades continúen siendo relevantes y valiosas en el tiempo, entendiéndose como **capacidades dinámicas**, lo cual puede implicar inversión en formación y desarrollo de los colaboradores, así como incentivar la creatividad y colaboración, y estar preparados ante cambios en el entorno y las tendencias.

Dada la relevancia de las competencias empresariales, los procesos son concebidos como una serie de actividades interconectadas que permiten llegar a un resultado, los cuales son pieza fundamental para asignar responsabilidades en las áreas, evaluar los recursos y capacidades involucradas, y lograr la meta con la interacción coordinada de los mismos. Las organizaciones se conforman de múltiples áreas y procesos que interactúan continuamente y han estado en constante cambio y crecimiento a lo largo de los años. La gestión de procesos para lograr los objetivos de la organización de una manera eficiente resulta ser uno de los retos importantes debido a la necesidad de encontrar el balance entre las metas

bajo un tiempo planteado con la calidad deseada y el cumplimiento de los presupuestos dados. Si bien han existido modelos como el “workflow” que permiten organizar las tareas dentro de un proyecto, se han evolucionado a sistemas BPM (Business Project management), los cuales permite modelar, automatizar, gestionar y optimizar procesos para incrementar la productividad de una empresa y lograr los objetivos de la misma (Marrero, 2016, pp. 56-57).

BPM gestiona procesos desde la perspectiva del negocio y la tecnología, esto significa que, con el apoyo de la tecnología, es posible gestionar e innovar los procesos de una manera eficiente y eficaz, creando valor al cliente final y logrando los objetivos del negocio a la velocidad del mercado (Hitpass, 2017, p. 26). La tecnología BPM no sólo permite automatizar los procesos y recursos de la organización, también logra tener un sistema sincronizado que integra a personas, procesos y tecnología, genera un cambio cultural organizacional, reduce el número de etapas y errores en las mismas, mejora el rendimiento de actividades de una manera ágil y flexible, logra un mayor retorno a la inversión en tecnología y mayor sensibilidad al mercado con una respuesta a bajo costo (Díaz, 2008, pp. 168-169). Basado siempre en la orientación del cliente y sus necesidades, la tecnología BPM permite analizar los costos y tiempos de cada etapa de proceso, lo cual permite modelar y estandarizar el proceso deseado (López, 2015, pp. 135-136).

BPM abarca la gestión empresarial en dos áreas: Governance y Operacional. BPM Operacional se delimita al ciclo de gestión por la línea de negocio de manera separada. BPM Governance, conocido como gobierno corporativo, incluye los procesos integrados desde el área de dirección, operaciones y tecnología, con el fin de incluir en todo el ciclo de gestión a las áreas correspondientes desde la planificación de la estrategia, plan de negocio, presupuesto y estructura (Hitpass, 2017, pp. 27-29).

La identificación de las dimensiones dentro del sistema BPM son necesarias para tener el panorama de la organización, dentro de los cuales se encuentra la estructura organizacional (niveles de jerarquización), talento humano, marcos normativos e infraestructura física y tecnológica. La sincronía de todas estas dimensiones se complementa con el acompañamiento requerido en el sistema respecto a la generación de mesas de trabajo que brinden soporte al personal sobre las nuevas tecnologías, puntos de control para la medición de indicadores y mejora continua (López, 2015, pp. 140-141). La medición de desempeño siempre debe ir enfocada a la propuesta de valor, la cual se conforma del grado de satisfacción del cliente, teniendo en cuenta la calidad, tiempos de entrega y costos (Hitpass, 2017, p. 52).

Los participantes del sistema BPM son clave para el seguimiento y control a los resultados, teniendo en la esfera del negocio al dueño del proceso (miembro de la alta dirección, responsable de una línea de negocio y su estrategia, aprobando presupuesto), gestor del proceso (responsable de la operación, impulsa las propuestas de mejora y es el puente de comunicación entre cliente-proveedor), quien se acompaña del analista del proceso (asesor del ciclo BPM). En el centro se encuentra el usuario de negocio, quien participa en la operación y crea valor para los clientes. Finalmente, en la esfera de la tecnología, se encuentra el ingeniero de proceso (implementa el modelo según lo diseñado por los analistas de proceso), ingeniero de desarrollo y servicios (enfocado en la sección de programación) y arquitecto SOA (diseño de software para logra la automatización del proceso deseado) (Hitpass, 2017, pp. 39-42).

El sistema BPM cuenta con un ciclo de vida que se conforma de etapas integradas en búsqueda de la optimización de procesos. Inicia en la etapa de diseño donde se modela y rediseñan los procesos, para pasar a la etapa de despliegue que incluye la socialización a todos los participantes. La fase de interacción resulta ser clave en la integración de los participantes con los procesos, incluyendo la administración de

la interfase, el “workflow” y la automatización. Una vez integrado el sistema, se requiere la etapa de monitoreo y control, la cual es necesaria para buscar el punto óptimo desde la parte técnica hasta el uso eficiente de recursos. La fase de optimización se encarga de analizar y retroalimentar los procesos, y junto a la etapa de análisis, logra encontrar las mejores prácticas y estrategias en pro de propuestas innovadoras. Finalmente, la etapa de ejecución asegura que el proceso es desarrollado por todos los participantes (Díaz, 2008, p. 167).

MODELO DE NEGOCIO

La correcta gestión de los procesos en una organización, permite el entendimiento completo de la estructura y responsabilidades, ya que el modelo de negocio planteado debe tener unas bases fuertes que posibiliten el desarrollo de la estrategia. El término modelo de negocio ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, al tener la unificación de varios conceptos, definiéndolo principalmente como la estrategia con la que una empresa genera valor para lograr la satisfacción a sus clientes, analizando sus actividades y logrando una estructura organizacional interna y externa que permita esta meta. El modelo de negocio no es estático, requiere evaluación y renovación según el movimiento del mercado, lo cual traerá beneficios económicos e incremento en ingresos, mayor ventaja competitiva y sostenibilidad. (Giraldo, 2019, pp. 15-21).

Analizar los elementos que conforman el modelo de negocio es clave para definir todos los aspectos que influyen dentro de la propuesta de valor y diversos autores han propuesto modelos de análisis como el Canvas, modelo cuatro cajas, modelo triángulo mágico (Giraldo, 2019, p. 31). Para este proyecto describiremos los nueve segmentos propuestos por el modelo Canvas del autor Osterwalder, el cual inicia con identificar el segmento del mercado, siendo clave para resaltar a cuáles clientes rentables quiero llegar y definir si es un nicho de mercado o un mercado diversificado. Una vez definido el mercado, es necesario plasmar la propuesta de

valor, que es el conjunto de productos y servicios que inclinarán a este segmento a tomar la decisión por una empresa basado en aspectos diferenciales en cuanto a novedad, personalización, diseño, marca, precio, accesibilidad, entre otros (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 25-29).

El tercer segmento hace referencia al canal entre la empresa y el cliente respecto a la comunicación, distribución y venta, siendo el medio por el cual el cliente conoce y evalúa la propuesta de valor, a través de canales propios o con socios estratégicos. En congruencia con esto, se encuentra el segmento de las relaciones con clientes, la cual se fundamenta en la capacitación y fidelización de los clientes, al igual que la estimulación de las ventas, y la asistencia de tipo personal. La fuente de ingresos resulta ser un segmento fundamental para definir la manera cómo ingresarán los beneficios económicos de las ventas (puntuales o periódicos) para tener claro el flujo de caja de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 30-35).

Evaluar los recursos claves que se requieren para cumplir la propuesta de valor es necesario para medir capacidades y rentabilidades, teniendo en cuenta los recursos físicos, intelectuales, económicos, humanos requeridos. De igual manera, las actividades claves se refieren a las acciones requeridas para lograr cumplir la propuesta de valor, llegar al mercado objetivo estableciendo relaciones con los mismos. Para lograr el objetivo de la empresa, se requiere incluir el segmento de las asociaciones claves, las cuales hacen referencia a los proveedores y aliados estratégicos quienes conforman la cadena completa y brindan confiabilidad en los suministros. Finalmente, la estructura de costos permite evaluar la propuesta de valor en términos de su creación y entrega, y el mantenimiento de las relaciones con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 36-40).

Teniendo claridad el modelo de negocio de la empresa y su propuesta de valor, resulta necesario evaluar el análisis del entorno para identificar los factores externos que pueden influir e impactar en el desarrollo del negocio. El análisis de PESTEL

es una herramienta utilizada para analizar el ambiente macro del mercado, logrando un análisis del momento actual del entorno, al igual que la evaluación de la proyección a través de mega tendencias, puntos de inflexión y ausencias actuales en el mercado. El análisis de PESTEL se enfoca en analizar seis factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Los factores económicos se encuentran clasificados dentro del entorno del mercado principalmente analizando proveedores, clientes, competencia. El resto de los factores no se encuentran dentro del entorno del mercado y su impacto dependerá del tipo de negocio de cada empresa y las restricciones asociadas que pueda tener por entidades gubernamentales (Martínez & Milla, 2012, pp. 33-36).

Los factores políticos hacen referencia al rol del Estado dentro de las legislaciones, normativas, incentivos que puedan influenciar al entorno del mercado, beneficiando o perjudicando los intereses de una compañía. De igual manera se encuentran dentro de este grupo las organizaciones civiles, quienes, a través de campañas, pueden influenciar regulaciones políticas. Si bien los factores económicos podrían ser contemplados como los de mayor impacto, todo esto dependerá de la influencia real que pueda generar en el entorno de mercado evaluado. Dentro de este factor se encuentran las tasas de interés, evaluación de la demanda, los costos, inflación, entre otros. Todos estos factores abarcan lo que se denomina el ciclo económico de un país, el cual determina el crecimiento del mismo a través de la curva a lo largo de los años, la cual resulta importante analizar por las empresas para evaluar la perspectiva del futuro (Whittington et al., 2023, pp. 200-205).

Los factores sociales influyen dentro de la oferta y la demanda según el crecimiento económico, al igual que direccionan la innovación y eficacia del mercado. Los factores demográficos como el crecimiento poblacional, la distribución de la riqueza que segmenta los mercados, la geografía que favorece ciertas empresas productoras y la cultura, hacen parte de los elementos que conforman el entorno social a evaluar. La tecnología es otro factor del entorno clave de análisis, teniendo

a las innovaciones tecnológicas, patentes y presupuesto de investigación como parte de este conjunto del entorno (Whittington et al., 2023, pp. 205-211).

Dentro de los factores ecológicos se encuentra el análisis de la contaminación, residuos y cambios climáticos, ya que regulaciones ambientales impactan significativamente los costos. Esto impulsa a las organizaciones a generar tecnologías más limpias comprometidas con el desarrollo sostenible. Finalmente, se encuentra el factor legal, donde se evalúan todas las regulaciones a nivel laboral, ambiental, del consumidor, impuestos, los cuales influyen en el entorno donde se desarrolle el negocio (Whittington et al., 2023, pp. 215-221). El seguimiento al entorno es clave para cualquier organización, donde se deben fijar las fuentes y establecer la periodicidad de seguimiento, al igual que los indicadores de medición de cada factor (Martínez & Milla, 2012, p. 37).

Si bien el análisis de PESTEL permite evaluar el entorno a manera global sobre el cual interactúa la organización, es importante analizar al detalle el sector sobre el cual se desarrolla el negocio para evaluar la rentabilidad de un sector y elaborar la estrategia bajo estos puntos. Las cinco fuerzas de Porter permiten conocer la competencia del sector, iniciando con la amenaza de entrada, dentro de la cual se encuentran todos aquellos competidores que quieren lograr participación en el mercado, ejerciendo presión sobre costos, precios e innovación. El impacto en la amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada de los actuales participantes, los cuales pueden mantener precios bajos e incrementar la inversión para disminuir la amenaza. Los actores actuales ya tienen un conocimiento del mercado, permitiendo tener acceso a materias primas con proveedores identificados, al igual que un establecimiento robusto en la cadena de distribución. Los nuevos entrantes requieren invertir un capital mucho mayor que, unido a las políticas gubernamentales que afectan el sector, puede generar salidas al mercado con costos altos, para lo cual un cliente evaluará si justifica el costo por cambio de proveedor. (Porter, 2008, pp. 2-3).

Los proveedores son una fuerza importante del sector, ya que determinan los costos y la calidad de los productos o servicios ofrecidos para ser evaluados por los participantes del mercado. La diversificación de proveedores permite el libre mercado, sin embargo, estos participantes pueden tener un poder alto cuando se encuentra más concentrado que el sector al cual vende y sus productos son diferenciados o no tienen un sustituto en el mercado. También estos proveedores pueden no depender altamente de los ingresos de ese sector específico y los clientes, al haber realizado algún tipo de inversión, el costo de cambio de proveedor resulta ser alto. (Porter, 2008, p. 4).

Los compradores son altamente influyentes dentro del sector si tienen poder de negociación sobre el mismo, exigiendo los mejores costos y calidad en los productos. Si la compra es a volúmenes altos o el costo de cambiar de proveedor o asumir los costos de producción es bajo, el poder del cliente es alto. Al igual que los proveedores, si la oferta es estandarizada sin ningún diferencial, el cliente podrá elegir a cualquier tipo de proveedor influenciado por el costo. Los compradores son sensibles al precio si el producto hace parte esencial de su estructura de costos, al igual que la calidad recibida de los mismos. (Porter, 2008, pp. 5-6).

La amenaza de los sustitutos hace referencia a los productos alternos que llegan a competir en el mercado afectando la rentabilidad, siendo esencial que los actuales participantes del mercado utilicen estrategias de costos, marketing, calidad para que no se conviertan en una amenaza. Los sustitutos pueden ser una amenaza alta con mejores precios y desempeño, al igual que si este costo de cambio es bajo para el comprador. (Porter, 2008, p. 7).

Finalmente se encuentra la fuerza generada por la rivalidad entre los competidores existentes, quienes, con costos, calidad, marketing compiten constantemente y limitan la rentabilidad del sector. La rivalidad es alta cuando los competidores tienen

una estructura similar en costos, con productos similares con costos fijos altos y costos marginales bajos. El crecimiento del sector influye notoriamente en el sector. (Porter, 2008, pp. 7-8)

Una vez revisado el entorno a través de las herramientas mencionadas anteriormente, se encuentra la matriz FODA, la cual permite analizar la situación competitiva de una compañía, comparando de una manera ágil las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades internas. De igual manera, permite evaluar el modelo de negocio con base en los recursos y capacidades, para tomar las mejores decisiones estratégicas teniendo en cuenta el entorno. El objetivo principal será cuidar y mantener las fortalezas internas, explotar y explorar las oportunidades del entorno, disminuir o eliminar las debilidades de la compañía y contrarrestar las amenazas del sector con estrategias competitivas. Este análisis cobra relevancia cuando se analiza la interacción sistémica de los cuatro puntos para definir diferentes tipos de estrategia (Wehrich et al., 2022, pp. 139-140)

El análisis del macroentorno (Análisis de PESTEL) y microentorno (Análisis de las cinco fuerzas de Porter), permiten analizar las oportunidades y amenazas del sector. Las oportunidades hacen referencia a las condiciones del entorno que favorecen al desarrollo natural de la organización, las cuales se pueden presentar a nivel político, económico, social, entre otros; siendo lo más relevante los aspectos del mercado. Este análisis es clave para evaluar el potencial de crecimiento del mercado. Las amenazas se relacionan a aquellas tendencias de mercado o incertidumbres a nivel global que existan o que aparezcan durante el desarrollo de la compañía, las cuales ponen en riesgo su rentabilidad y posicionamiento frente al mercado, siendo necesario su constante análisis para evaluar su impacto y la forma de disminuir su efecto (Ramírez, s.f., p. 56).

El análisis interno se refiere a los aspectos organizativos, recursos, capacidades, activos, entre otros; con los cuales cuenta una compañía. Identificar las fortalezas permiten dar el enfoque de la estrategia a la organización, logrando un buen desempeño y ventajas sobre la competencia hacia el futuro. Puede hacer referencia a estructuras organizacionales sólidas, capacidad de producción y financiamiento, costos bajos, asociaciones estratégicas, entre otros. Las debilidades internas de la compañía debilitan el desarrollo de la estrategia, representando deficiencias que reflejan un bajo desempeño o competitividad frente al mercado y bajas posibilidades de acción ante eventos futuros. (Ramírez, s.f., p. 55).

La matriz FODA permite hacer un diagnóstico actual de la situación de la compañía, evidenciando el problema estratégico en la necesidad de implementar acciones a través del análisis CAME, con una solución estratégica general (Nogueira et al., 2024, pp. 39-40). El análisis CAME funciona como hilo conductor para la estrategia y para acciones que permitan corregir las debilidades (C), afrontar las amenazas (A), mantener las fortalezas (M) y explotar las oportunidades (E) (Huerta, 2020).

En la estrategia FO (Ofensiva o MAXI-MAXI) se evalúan las fortalezas de la empresa en busca de las oportunidades externas. La estrategia DO (Adaptativa o MINI-MAXI) busca mejorar las debilidades internas de la compañía para aprovechar las oportunidades del mercado. La estrategia FA (Defensiva o MAXI-MINI) utiliza las fortalezas para disminuir el impacto de las amenazas del entorno. La estrategia DA (Supervivencia o MINI-MINI) es aplicada en empresas en situación de crisis, ya que resulta en minimizar las debilidades para controlar las amenazas externas (Fred et al., 2023, pp. 171-173).

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Una vez analizado el entorno global y sectorial en el cual se encuentra la organización, al igual que el análisis interno de la compañía, a través de las diferentes metodologías mencionados previamente, es posible plantear la estrategia

de negocio. La estrategia se refiere a todas las acciones ejecutadas por una compañía para mejorar su desempeño y, a nivel de negocio, abarca su posicionamiento en el mercado y su ventaja competitiva frente a la competencia. Para que la estrategia sea correctamente ejecutada., debe haber un liderazgo estratégico que permita la formulación e implementación de esta. El objetivo de este liderazgo estratégico consiste en el desempeño superior de la organización, con el fin de maximizar el valor a los accionistas, quienes invierten un capital de riesgo considerable. Esto se ve reflejado en el valor para los accionistas, a través del incremento de capital o pago de dividendos. Es por esto que mediciones como el crecimiento de las ventas y rentabilidad de estas debe ser un foco para el planteamiento de la estrategia (Hill et al., 2019. pp. 4-6).

Teniendo en cuenta la importancia del crecimiento en ventas y la rentabilidad para la organización, resulta el concepto de ventaja competitiva, la cual se refleja en una compañía cuando estos resultados son superiores al promedio y esta es sostenible cuando se mantiene por varios años. La primera estrategia para lograr la ventaja competitiva consiste en ser líder en costos en el mercado, lo cual requiere ser eficientes a nivel productivo, controlar los gastos al detalle, evitar cuentas marginales de clientes y minimizar los costos en áreas adyacentes. Por esta razón, contar con proveedores estratégicos ubicados cerca de la organización y utilizar tecnología en la producción, es necesario para lograr precios competitivos en el mercado, con el objetivo de ofrecer la mayor cantidad de productos y reducir los costos per cápita (Porter, 1980, pp. 35-36). Los riesgos que existen en esta estrategia van relacionados a los avances en la tecnología, las facilidades de los competidores por imitar métodos de producción, inflación, entre otros. Finalmente, al tener un foco en los costos, se pueden perder de vista los cambios en el mercado y la necesidad real de los productos ofrecidos.

La segunda estrategia va dirigida al objetivo de una organización por ser diferencial y ofrecer un producto destacable, a través de una marca, tecnología, servicio al

cliente, entre otros. Esta estrategia permite generar una barrera de entrada alta a la competencia, una conexión con el consumidor, baja sensibilidad al costo por parte del cliente e incremento en el margen, siendo no necesario ser un líder en costos. El resultado de esta estrategia es el reconocimiento en el mercado, logrando la atracción de un nicho de clientes al percibirlo como exclusivo (Porter, 1980, p. 37). El riesgo principal de esta estrategia es la visión largoplacista que pueda tener el consumidor por generar ahorros y no invertir su dinero en el producto diferencial.

La tercera estrategia para lograr una ventaja competitiva en el mercado es el enfoque, ofreciendo un producto o servicio para cierto nicho de clientes, en una categoría potencial con productos en un segmento particular. Los posibles riesgos existentes en esta estrategia son los altos costos a los que se pueda incurrir en el desarrollo del producto, al igual que los subproductos que pueda generar e imitar la competencia (Porter, 1980, p. 45).

Describimos lo que plantea la estrategia de negocio enfocada a la competitividad en el mercado, ahora bien, las compañías también manejan la estrategia a nivel funcional, la cual se enfoca en diseñar las acciones requeridas para lograr eficiencia y eficacia en las áreas operativas de la compañía, tales como compras, desarrollo de productos, marketing, producción, calidad, recursos humano, entre otros. (Hill et al., 2019, p. 21).

En el área de compras, relacionado al suministro de insumos, existen estrategias para manejar un sistema de inventario justo a tiempo, en el cual los proveedores entregan las cantidades en la frecuencia determinada para evitar costos de almacenamiento y manipulación de mercancía, al igual que el capital de trabajo allí presente. De igual manera, en el área de investigación y desarrollo, se pueden lograr eficiencias al momento del diseño del producto, el cual debe enfocar sus esfuerzos en lograr el producto más sencillo a nivel de composición, para que el proceso de producción sea más rápido. (Hill et al., 2019, p. 121).

Teniendo en cuenta el área de marketing, ya que es esta la que se encarga de posicionar a la compañía frente al mercado, lograr la lealtad de un cliente por un periodo largo, esto permitirá que los costos iniciales de abrir el mercado se reduzcan por una continua rotación, teniendo costos fijos que se pueden distribuir por el volumen de ventas del cliente (Hill et al., 2019, pp. 120-121). Las economías de escala permiten a nivel del área de manufactura generar eficiencias, debido a que los costos fijos se diluyen entre la producción masificada, al igual que se logra al interior una mayor división de trabajo y especialización. Limitar la variedad de productos y generar un producto estandarizado en masa, permitirá reducir los costos unitarios realizando igualmente uso de tecnologías de producción flexible para disminuir los tiempos de producción, garantizando los controles de calidad (Hill et al., 2019, pp. 112-117).

Brindar a los empleados sistemas de información para automatizar procesos logra resultados importantes en la eficiencia, al igual que la influencia del área de recursos humanos, incluyendo programas de capacitación y equipos autodirigidos, pagos por desempeño, entre otros. La infraestructura de una compañía, relacionada a la estructura organizacional, cultura, liderazgo estratégico y sistema de control, es clave en la estrategia de eficiencia, la cual debe fomentar el compromiso de los empleados con la organización, promoviendo la cooperación entre las diferentes áreas (Hill et al., 2019, p. 126).

Si bien todas estas acciones han sido enfocadas en eficiencia y eficacia, es importante recalcar que existe un cliente a la espera de un producto o servicio que genere valor, el cual debe cumplir con los estándares de calidad en confiabilidad, excelencia, innovación. Esto determina la estrategia de posicionamiento de la compañía en el mercado.

Las estrategias de cualquier compañía se deben soportar sobre una estructura que permita el desarrollo, cumplimiento y control de estas. La organización se conforma del diseño estructural, en el cual se posicionan jerárquicamente los roles de los empleados y su interrelación, seguido de los procesos para guiar a los empleados en cómo ejecutar sus funciones y su conexión con otras áreas y, finalmente, las relaciones que conectan a los empleados dentro y fuera de la organización. Lograr una ventaja competitiva y una eficiencia en costos será determinado bajo la coherencia en la estructura organizacional planteada. La estructura organizacional se enfrenta a retos de cambios constantes del entorno y la globalización, por lo que se requieren estructuras flexibles donde se promocióne crear y compartir conocimiento entre los empleados (Johnson et al., 2006, pp. 390- 391).

La estructura funcional es la más común, en la cual las responsabilidades se dividen en las áreas principales de la organización, permitiendo que la alta gerencia tenga un mayor control operativo y conocimiento directo de las áreas, sin embargo, puede generar dificultades en el rol estratégico del negocio, al estar presente en la operatividad. La estructura multidivisional permite tener divisiones según el producto, servicio o ubicación geográfica, de la cual se derivan los departamentos funcionales. Esta configuración es más flexible, permite controlar la operación en función del rendimiento enfocado en la estrategia y generar especialización en competencias, pero presenta dificultades en el incremento de costos de operación, al igual que la duplicación de roles con fragmentación en la cooperación entre divisiones (Johnson et al., 2006, pp. 392- 395).

Una empresa tipo holding resulta ser altamente flexible al tener operaciones empresariales independientes, donde cada dirección tiene autonomía, pero son difíciles de controlar al tener accionistas externos que no permiten la sinergia operativa. La estructura matricial combina la estructura funcional con las divisiones de forma simultánea, lo cual integra el conocimiento de una manera ágil, pero puede generar conflictos en términos de responsabilidades en costos, funciones e

incrementar los tiempos en la toma de decisiones. La estructura trasnacional es eficaz a nivel internacional para explotar el conocimiento entre fronteras, cuyo éxito dependerá de la generación de competencias globales a lo largo de la organización, sin incumplir las necesidades locales del cliente divisiones (Johnson et al., 2006, pp. 396- 399)

La estructura por equipos y por proyectos funcionan de una manera similar, en la cual se combina la coordinación horizontal y vertical de la organización, lo que permite flexibilidad. De igual manera, al diseñar la estructura por grupos basados en proyectos asignados, permite incrementar el conocimiento y el desarrollo de las competencias individuales (Johnson et al., 2006, pp. 400- 402)

Como se mencionó anteriormente, la definición de los procesos y responsabilidades son claves para que la estructura organizacional funcione, los cuales pueden tener un control directo con supervisión constante o un control indirecto. De igual manera, el enfoque de los procesos puede ser sobre el control de los factores productivos relacionados al consumo de los recursos de la estrategia, tales como financieros o recursos humanos, o sobre el producto, el cual se centra en los resultados de la estrategia. Los procesos de planificación estratégica también permiten el control directo de las acciones planeadas para el cumplimiento de la estrategia (Johnson et al., 2006, pp. 404- 407).

Finalmente, las relaciones determinan la sincronía entre la estructura organizacional y los procesos, donde las relaciones internas reflejan la autoridad en las decisiones operativas y estratégicas de la organización y las relaciones externas analizan las alianzas y redes que se pueden lograr con el entorno (Johnson et al., 2006, p. 415).

DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación adopta un enfoque metodológico combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral sobre la formulación de la estrategia competitiva en una empresa comercializadora. Este enfoque permite conectar información mediante fuentes primarias y secundarias, asegurando mayor validez y confiabilidad en los hallazgos.

En relación con las fuentes primarias de información, se obtendrán a través de técnicas cualitativas y cuantitativas:

- Entrevistas a expertos: Se realizarán dos entrevistas a expertos, con conocimiento en tendencias del sector, en comercio internacional y regulaciones locales. Estas entrevistas permitirán identificar factores críticos que influyen en la formulación de estrategias competitivas bajo el contexto de empresa comercializadora.
- Encuestas: Se aplicarán diez encuestas de preguntas mixtas compuestas por preguntas cerradas con múltiple selección y preguntas abiertas a clientes, posibles clientes que realizan la importación directa, y competencia de una empresa comercializadora, con el fin de obtener percepciones sobre las prácticas competitivas, tendencias del sector y factores claves para identificar la propuesta de valor, y soportar la toma de decisiones estratégicas.

Respecto a las fuentes secundarias de información, se revisarán bases de datos académicas, informes de organismos internacionales y literatura especializada, incluyendo:

- Bases de datos académicas: Se utilizarán fuentes reconocidas como ProQuest y Euromonitor International, las cuales contienen información relevante sobre tendencias globales de comercio exterior y estrategia competitiva.

- Autores claves: Se consultarán publicaciones de referentes en estrategia empresarial como Michael Porter y Henry Mintzberg, quienes han desarrollado marcos teóricos fundamentales sobre estrategia competitiva y modelos de negocio.
- Organismos y entidades especializadas: Se revisarán publicaciones de Analdex y DANE, así como informes de organizaciones directamente relacionadas con logística internacional, tales como BIMCO, Maersk y la UNCTAD, considerados fuentes claves para el análisis de mega tendencias de la logística internacional. BIMCO, como la asociación marítima más grande del mundo, proporciona contratos estandarizados y análisis de mercado que orientan las decisiones estratégicas de navieras y operadores globales. Maersk, siendo el mayor operador logístico integrado a nivel mundial, líder en innovación, con iniciativas en digitalización, sostenibilidad y gestión de cadena end-to-end. Finalmente, la UNCTAD, como organismo de las Naciones Unidas especializado en comercio y transporte, aporta informes oficiales de carácter técnico y estadístico, como el Review of Maritime Transport, que sirven como referencia para gobiernos, empresas y académicos, al estudiar las transformaciones en el sistema logístico global.
- Términos de búsqueda: Para asegurar una investigación amplia y rigurosa, se utilizarán términos como mega tendencias, comercio exterior, estrategia competitiva, modelo de negocio.

Para el procesamiento y análisis de la información recolectada, se aplicarán las siguientes técnicas:

- Análisis de contenido: Se empleará en la revisión de entrevistas y documentos, permitiendo identificar patrones y categorías relevantes para la formulación de la estrategia competitiva de la empresa comercializadora.
- Análisis estadístico: Se aplicará a los resultados de las encuestas para identificar tendencias y percepciones claves dentro del sector.

DESARROLLO DEL TRABAJO

ANÁLISIS MACROENTORNO

De acuerdo con los hallazgos de la investigación con base a las fuentes primarias, tales como entrevistas a expertos y encuestas realizadas, y considerando las fuentes secundarias, tales como las mega tendencias, se evidenció que dentro de la gran cantidad de factores externos que pueden afectar a una comercializadora, se destacan a nivel político todas las legislaciones arancelarias e inestabilidad política que puedan generar un incremento en los costos en cualquier fase de la cadena de suministro, al punto que se dejen de considerar ciertas rutas comerciales. En cuanto al punto económico, coinciden que alteraciones en la tasa de cambio, al ser transacciones en moneda extranjera y facturación en moneda local, afectan significativamente a una comercializadora; de igual manera, estas empresas requieren un músculo financiero importante para poder generar anticipos a proveedores, a pesar de que sus clientes, en la gran mayoría, pagan al momento de la entrega final.

Otro factor importante mencionado por los expertos es el social, destacando que las comercializadoras se direccionan en relación con las preferencias del consumo y, por ende, deben estar a la vanguardia en la innovación; siendo este aspecto muy anclado a la mega tendencia de IA en el análisis del consumidor, al igual que la alineación de los clientes encuestados, donde valoran altamente la innovación y asesoría técnica. De igual manera, el factor de sostenibilidad es considerado por expertos bastante determinante a nivel social, ya que los consumidores buscan productos asociados a esto, lo cual va ligado a la mega tendencia de logística verde representando un impacto en los costos finales. Este último, unido a los factores ecológicos denotados por los expertos, va relacionado a regulaciones ambientales que son exigidas por entes estatales, los cuales pueden generar sobrecostos en los productos y cliente final.

A nivel tecnológico, los expertos consideran factores claves como la automatización y trazabilidad de las operaciones, estando alineados a la mega tendencia encontrada en las fuentes secundarias y a las encuestas de la competencia, donde resaltan la necesidad del cliente en estar informado en tiempo real de sus operaciones.

En cuanto a factores legales, los ajustes en las normativas de importación pueden generar afectaciones en el flujo natural del proceso de comercio exterior. El nuevo decreto 659 2024 estipula la obligatoriedad de todos los importadores a contar con toda la documentación requerida y presentarla ante la DIAN antes del arribo de la mercancía. Todas estas nuevas adiciones al proceso de importación incrementarán los trámites administrativos para la DIAN, los cuales podrían generar congestión en puertos colombianos, retrasos en la generación de declaraciones de importación y afectaciones a cliente final.

Tabla 3: Resumen de los factores PESTEL

Factor	Aspectos identificados / Justificación	Fuentes
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Tensión USA–China con políticas arancelarias que afectan importaciones. - Inestabilidad logística por guerra en Gaza y ataques en el Mar Rojo, afectan rutas y costos logísticos. - Paros de transportadores y cambios en subsidios al diésel en Colombia. 	Camacho & Daza (2023); Bonfanti (2024); Analdex (2024).
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento hasta del 315% en fletes marítimos entre mayo y julio de 2024 e incremento en los costos logísticos. - Devaluación del peso e inflación afectan márgenes. 	Analdex (2024); DANE (2024); Candelo & Oviedo (2021).

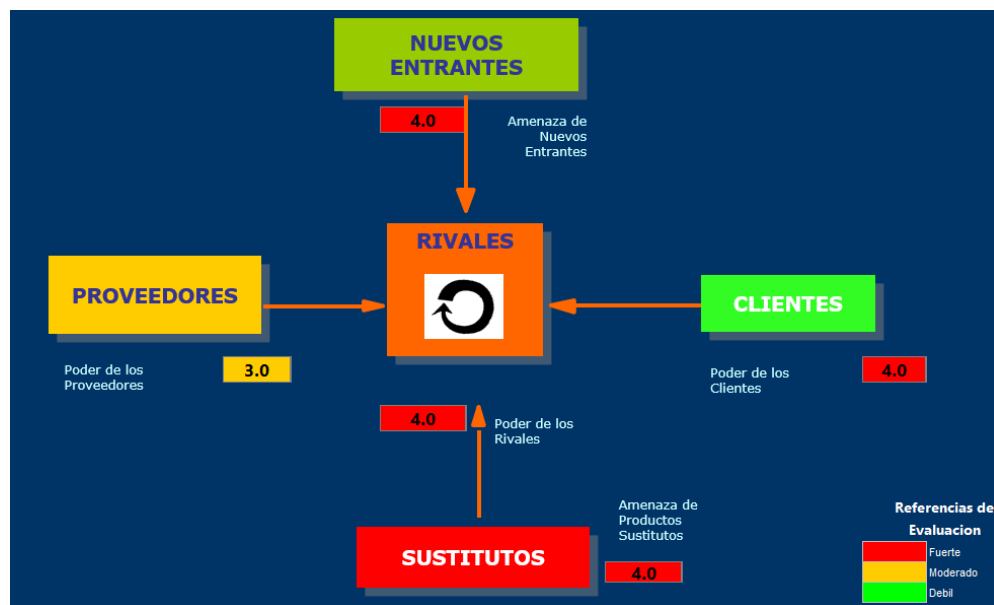
	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit en la balanza comercial colombiana, debido a un mayor volumen de importaciones (4,6% en 2024) frente a exportaciones 	
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes valoran calidad, asesoría técnica y plazos flexibles. - Preferencias hacia sostenibilidad e innovación. - Percepción de costos altos por la intermediación. 	Encuestas primarias (2024); McKinsey (2023); Reuters (2025).
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalización y uso de IA para trazabilidad en tiempo real. - Automatización de procesos logísticos. - Expansión de plataformas como Temu, Amazon y Mercado Libre transforman la competencia. 	McKinsey (2023); Maersk (2025); BBC News (2024).
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Sequía del Canal de Panamá retrasó tránsito de buques hasta 20 días. - Regulaciones y clientes exigen logística verde. - Necesidad de reducir huella de carbono en transporte y distribución. 	Atehortúa-Quinchía (2024); UNCTAD (2024); ClickPost (2025).
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 659 (2024) en Colombia exige documentación previa de importación. - Riesgo de sanciones y aprehensión de carga por incumplimientos. - Normas ambientales y aduaneras elevan costos operativos. 	Decreto 659 de 2024; Rosales (2022).

ANALISIS SECTORIAL

En relación con el análisis externo, se resume a continuación la interpretación de las fuentes primarias en relación con las cinco fuerzas de Porter que influyen en el negocio de las comercializadoras:

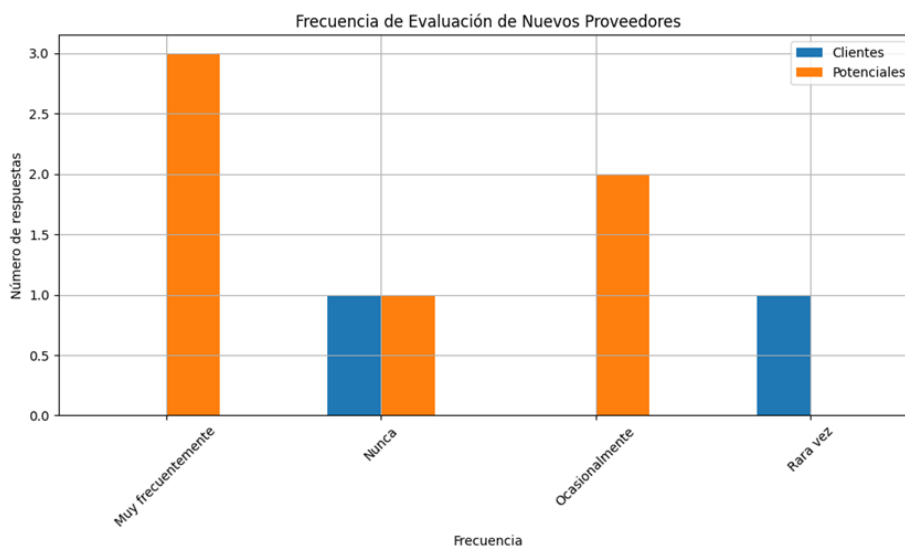
- Poder de negociación de los clientes: Alto. Buscan mejores condiciones y están dispuestos a cambiar de proveedor.
- Poder de negociación de los proveedores: Moderado. La calidad y confiabilidad son claves, pero hay alternativas.
- Amenaza de nuevos competidores: Alta. Especialmente en sectores con baja barrera de entrada y alta demanda, al ser un servicio estándar que puede ser replicado por otros competidores
- Amenaza de productos sustitutos: Alta. Ej. importación directa, plataformas B2B, servicios logísticos especializados.
- Rivalidad entre competidores existentes: Alta. Diferenciación por servicio, precio y agilidad es esencial.

Gráfico 2: Análisis 5 Fuerzas De Porter



El siguiente gráfico muestra cuán seguido los clientes y potenciales clientes evalúan o buscan nuevos proveedores de tipo comercializadora:

Gráfico 3: Frecuencia búsqueda nuevos proveedores



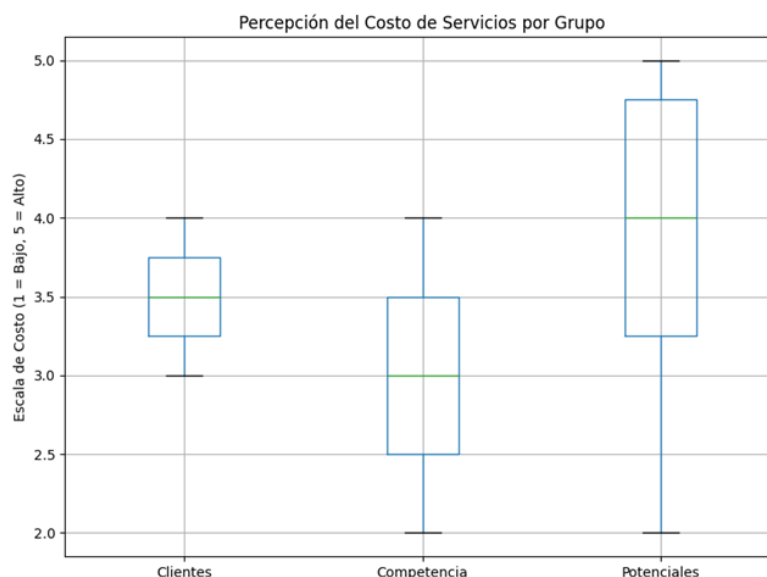
Este resultado, basado en una cantidad reducida de entrevistados denota que, sí existe cierta tendencia de los clientes potenciales a buscar nuevas ofertas de proveedores, entre esas, las comercializadoras por los múltiples beneficios que se podrían lograr al tercerizar actividades del staff directo de compras, finanzas, logística y comercio exterior.

Basado en las fuentes primarias enfocados en la propuesta de valor, se evidencia que la importación en su mayoría es de materias primas, insumos y maquinaria, siendo categorías para ciertos clientes muy específicas, como las baterías de litio, componentes farmacéuticos, las cuales requiere un nivel de asesoramiento técnico y especificaciones claras. Sin embargo, otras materias primas como hilos o trigo, basados en una ficha técnica, podrían ser suministrados por una comercializadora sin inconvenientes.

El costo fue una de las variables determinantes para todos los entrevistados según su categoría dentro del mercado, siendo relevante que las comercializadoras, con

su trayectoria en estrategias de negociación y conocimiento y variedad de proveedores, puedan ofrecer costos que logren inclinar la balanza de los clientes en su selección de servicio. Relacionado a esto, se obtuvo este gráfico comparativo que muestra cómo es la percepción del costo de los servicios de comercializadoras según los distintos grupos encuestados:

Gráfico 4: Comparativo de la percepción del costo de los servicios de comercializadoras



Se evidencia que las comercializadora y los clientes de las comercializadoras, consideran que los costos del servicio son moderadamente altos, debido a que dentro de la cadena de suministros existen diversos intermediarios con los cuales se requieren negociaciones. Sumado a esto, los costos de los productos absorben cualquier factor externo de los mencionados anteriormente. Los potenciales clientes que realizan la importación directa consideran que los costos pueden ser altos debido a los niveles de intermediación existentes. Sin embargo, dentro de su evaluación, podrían considerar sus servicios si la relación costo/beneficio resultado favorable con valores agregados como financiación, garantía de calidad en origen, servicios logísticos, entre otros que serán mencionados posteriormente.

FODA

Según el resultado de las encuestas, se clasificaron los factores internos y externos a la compañía y su impacto en la misma, a través de la matriz FODA:

Tabla 4: Matriz FODA

	Factores internos	Factores externos
Factores positivos	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia logística - Aseguramiento de la calidad - Innovación en tendencias del mercado - Método de financiamiento atractivos - Trazabilidad en toda la cadena de suministro - Capacidad de almacenamiento y distribución multimodal - Trámites aduaneros adecuados 	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de AI para la trazabilidad de procesos - Automatización de procesos en la cadena logística - Acuerdos comerciales entre países que disminuya la carga impositiva - Innovación en empaques que permita disminuir costos - Sinergias empresariales para consolidar cargas y disminuir costos - Interés de tercerizar proceso a través de una comercializadora
Factores negativos	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Altos costos - Control limitado de la operación por tercerización de procesos, principalmente logísticos. 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> - Restricciones arancelarias - Guerras comerciales - Elecciones políticas - Variación en las tasas de cambio - Incremento en la Inflación - Incremento en tasas de crédito

	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos de condiciones de pago no equitativos que afecten la capacidad de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en las tendencias de consumo - Protestas sociales - Obsolescencia programada - Riesgo climático - Regulaciones ambientales - Reformas legales - Alta capacidad de sustitución de los procesos de una comercializadora
--	---	---

MAPA DE VALOR

Dentro de los diferentes servicios que ofrece una comercializadora, se evidenció lo siguiente, según el grupo de entrevistados:

- Los clientes valoran la experiencia en importación, transporte y la confiabilidad, asegurando la calidad del proveedor en origen.
- La competencia destaca la innovación, la diversificación de canales (ecommerce, tiendas físicas) y el conocimiento técnico.
- Los potenciales clientes buscan soluciones integrales, asesoría especializada y flexibilidad financiera.
- Los expertos consideran que la financiación y gestión de riesgos que asume una comercializadora son altamente valorados.

Estos resultados demuestran que los servicios más valorados entre todos los entrevistados es la innovación y asesoría en productos tendencia, la garantía de calidad desde origen, los servicios logísticos innovadores que permitan generar eficiencias en costos, información en tiempo real, tiempos de entrega, disponibilidad de stock y, por último, la gestión de riesgo a través de políticas atractivas de financiamiento. Con relación a la mega tendencia de digitalización, coinciden todos

los entrevistados en que los canales de comunicación frecuentes con correo electrónico, llamadas telefónicas, y WhatsApp, se constituyen en el factor tecnológico clave dentro del proceso de una comercializadora.

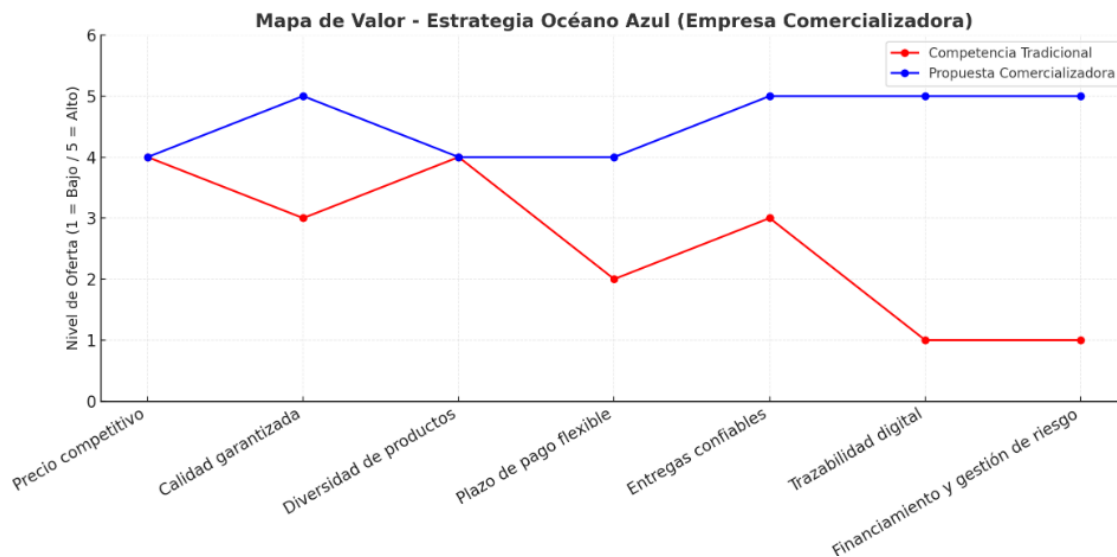
Integrando la metodología del Océano Azul, los atributos diferenciadores de la oferta de valor para una empresa de global trading son:

Tabla 5: Océano Azul, atributos diferenciadores de la oferta de valor para una empresa de Global Trading

Atributo de valor	¿Qué resuelve?	¿Por qué lo valora el cliente?
Calidad garantizada en origen y trazabilidad digital.	Asegura cumplimiento, simplifica procesos, trazabilidad en tiempo real, asesoría técnica especializada y garantía de calidad y estándares internacionales desde el origen.	Confianza, reducción de errores, cumplimiento y minimiza riesgos con proveedores internacionales.
Soluciones de financiamiento, estructura de precios flexible y gestión de riesgo.	Flexibilidad financiera (anticipos, plazos, modelos de pago adaptados), precio flexible diferenciada según volumen y categoría de cliente.	Facilidad, control, adaptación a necesidades y aliviador de frustración detectada sobre los costos percibidos como altos.

Con estos dos atributos, el mapa de valor muestra cómo una empresa comercializadora se puede diferenciar en el mercado, no solo en precio y logística (mercado rojo), eliminando lo innecesario y enfocándose en lo que realmente genera valor para el cliente: La propuesta de valor se eleva en calidad, trazabilidad y financiamiento, manteniendo un nivel competitivo en precio y entrega.

Gráfico 5: Mapa de Valor – Estrategia Océano Azul



En el marco del **Reloj Estratégico de Bowman**, basado en los hallazgos de las entrevistas, la percepción de valor de una empresa comercializadora se ubica en la posición de diferenciación con valor agregado. Los clientes no perciben la oferta como la más barata del mercado y el costo es un valor relevante; sin embargo, valoran la asesoría técnica especializada, la diversidad de productos, flexibilidad en plazos de pago y entrega, la eficiencia logística y la garantía de calidad desde el origen, lo cual incrementa el nivel de confianza y justifica el precio competitivo.

Esta estrategia permite que la empresa disminuya el riesgo de competir únicamente por precio, generando una ventaja sostenible a partir de la innovación, calidad, la asesoría especializada y las soluciones financieras flexibles. En consecuencia, el valor percibido es *alto y diferenciado*, mientras que el precio se mantiene en un rango competitivo frente a la importación directa, posicionando a la empresa de global trading como un aliado estratégico, más que como un simple intermediario, ya que minimiza riesgos. Por lo tanto, la posición de la empresa en el Reloj de Bowman se ubica en la **Estrategia de Diferenciación (posición 4)**, donde el cliente está dispuesto a pagar un precio moderado o incluso alto, a cambio de un valor agregado superior.

COMPETENCIAS EMPRESARIALES, RECURSOS Y CAPACIDADES

Dentro del análisis de competencias empresariales evidenciado a través de los resultados de las encuestas, se denota que, en la generalidad de una empresa comercializadora, no existen competencias fuertes que se consideren raras, inimitables y no sustituibles, ya que es un modelo de negocio que incluso puede ser realizado por las empresas directamente. Sin embargo, existen una serie de competencias valiosas en las empresas comercializadoras que el grupo de encuestados reconocen significativamente y que podrían determinar la decisión de adquirir un producto a través de este servicio.

Si bien el costo es un factor importante, muchas compañías desean dedicarse al core de negocio y tercerizar los procesos logísticos que implican una estructura sólida para lograr cumplir con todos los requerimientos. Lograr el abastecimiento de los productos sin romper stock de inventario a través de eficiencia logística, es la competencia central más valorada por una empresa comercializadora, según el resultado de las encuestas. Esta competencia empresarial requiere recursos como sistemas tecnológicos para trazabilidad de la cadena de suministro, alianzas estratégicas con operadores logísticos reconocidos para garantizar las entregas durante el abastecimiento y entes certificadores para cualquier trámite aduanero. Así mismo, teniendo en cuenta el abastecimiento de los productos, que en su mayoría son de origen China (mayor productor del mundo), contar un recurso ubicado físicamente en este país, es altamente útil para la fluidez en la comunicación con proveedores. Contar un almacén físico también resulta ser un recurso necesario para lograr el abastecimiento en un corto tiempo y ahorro de costos hacia el cliente. Esta serie de recursos brindan capacidades altamente valoradas por los clientes, dentro de las que se encuentran entrega con eficiencia logística, capacidad de dar visibilidad en tiempo real al cliente, capacidad de llegar al usuario final con su pedido en el menor tiempo posible.

Entregar con los estándares de calidad requeridos es una de las competencias más valoradas por los clientes, ya que será determinante para la satisfacción de los usuarios finales de los productos. Para lograr esto, una empresa comercializadora requiere contar con recursos especializados como alianzas con compañías de inspección de productos avaladas internacionalmente, al igual, que entes certificadores que permitan emitir cualquier tipo de permiso requerido. Otro recurso clave en la organización es el equipo del área de calidad, quienes lideran y controlan los procesos de lo largo de la cadena de suministro y garantizan el cumplimiento de los estándares establecidos. Recursos asociados a la inversión en capacitaciones de este personal son requeridos constantemente para garantizar cualquier soporte técnico hacia proveedores y clientes. Con esta serie de recursos se logra enfocar una parte de la propuesta de valor de una comercializadora asociada a la capacidad del asesoramiento técnico especializado, según el producto requerido por el cliente y la garantía de calidad del producto entregado, acompañado de un proceso postventa efectivo.

Dentro de la propuesta de valor de una empresa comercializadora relacionada a los costos, la competencia empresarial de brindar un financiamiento a los clientes es altamente valorada, requiriendo recursos como un equipo sólido del área de compras para negociación de costos con todos los proveedores que participan en la cadena de suministro. De igual manera, se requiere contar con un equipo de trabajo del área financiera con grandes habilidades de control de pagos, con sistemas tecnológicos robustos, negociación de divisas, análisis de mercado para lograr préstamos con tasas de interés favorables. Así mismo, es necesario contar con capital financiero para poder realizar el pago anticipado a proveedores en el extranjero, teniendo en cuenta el reembolso de esto, una vez se ejecute la venta y entrega al cliente final, será en un momento posterior. Con esta serie de recursos, se logra contar con una capacidad de financiamiento valiosa para los clientes, permitiendo aligerar su flujo de caja y contar con condiciones de pago favorables para la rentabilidad de su negocio.

Contar con la competencia central de innovación es clave en una empresa comercializadora, la cual permita ofrecer productos atractivos y a la vanguardia para el cliente. Para lograr esta competencia, se requieren recursos humanos direccionados al área de marketing, quienes en alianzas clave con compañías que analizan datos del consumidor, puedan concluir cuáles son los tipos de producto acertados para ofrecer y las estrategias de mercadeo requeridas para lograr llegar al mercado objetivo. Contar con sistemas tecnológicos que permitan analizar de igual manera bases de datos internas de la compañía que serán requeridos para investigación de mercado, al igual que inversiones en canales virtuales y plataformas digitales para transmitir la estrategia de marca. Teniendo en cuenta que a nivel mundial se realizan diferentes ferias de innovación de productos y tendencias, la participación activa del equipo de mercadeo, comercial y compras será necesaria dentro del capital de inversión, con el objetivo de nutrir la propuesta de valor de productos hacia los clientes. Bajo estos recursos, se logran capacidades valiosas de una comercializadora enfocadas en ofrecer productos innovadores y a la vanguardia, que ayudarán a los clientes a incrementar sus ventas y atracción de compras de usuarios finales.

GESTION POR PROCESOS

Los procesos en una compañía son vitales para su correcto funcionamiento y la gestión de los mismos hace parte de la estrategia empresarial. Según la información obtenida en las encuestas y compañías que realizan compras al exterior, ya sea directamente o a través de una comercializadora, el proceso de negociación con proveedores es fundamental durante toda la cadena de suministro debido a que el costo final del producto/servicio es el factor decisivo a la hora de seleccionar el modelo de compra. El objetivo en este proceso de compra es lograr los mejores costos a través de: búsqueda constante de proveedores, benchmark del mercado para tener un total conocimiento de los costos y precios de venta por categoría de producto al momento de la negociación, implementación de métodos de

competencia como licitaciones a largo plazo, generación de contratos con aliados estratégicos para generar sinergia competitiva en costo, unificación de compra con proveedores afines a categoría. De igual manera, teniendo en cuenta que la financiación es una competencia altamente valorada por los clientes, el proceso de negociación cumple un rol fundamental en lograr que las condiciones de pago de los proveedores sean competitivas, reduciendo al mínimo la cantidad de anticipos hacia el exterior para tener un flujo de caja eficiente. Adicionalmente, teniendo en cuenta que el proceso de compras es el responsable de los proveedores y su desempeño, resulta fundamental la correcta gestión de novedades y post venta que puedan surgir durante la cadena de abastecimiento, ya que de esto dependerá la satisfacción del cliente interno y externo a la compañía.

Otro proceso fundamental para lograr la viabilidad de una compra es el área de calidad, la cual acompaña desde el momento inicial al proceso de compras para validar que los proveedores evaluados y para que los productos ofrecidos cumplan con los estándares requeridos por el cliente, respecto al material, funcionamiento, empaques, certificaciones, entre otros. Esta área garantiza que, durante las inspecciones a la fábrica antes y después de la producción, el producto se encuentre en especificaciones. Finalizando la cadena de suministro, el área de calidad se encarga de realizar las últimas validaciones previas a la entrega del producto y atiende cualquier tipo de inquietud del cliente respecto a la post venta. Todo este acompañamiento resulta siendo un proceso clave manifestado por el grupo de encuestados, quienes confían el proceso en una comercializadora, ya que garantizarán la entrega con todos los estándares de calidad.

El área de innovación y desarrollo es clave en la oferta de productos tendencia en el mercado y, junto al área de marketing, son procesos prioritarios en una empresa comercializadora, la cual debe estar a la vanguardia en la oferta hacia sus clientes. Dentro del grupo de encuestados, resaltaron cómo una competencia valora la innovación en los productos, teniendo en cuenta que la proveeduría, principalmente

de China, todo el tiempo está generando ofertas innovadoras al ser el mayor productor del mundo. Adicionalmente, relacionado a la megatendencia de sostenibilidad evidenciada en fuentes secundarias e informada por los expertos, el proceso de innovación resulta ser fundamental en la presentación de productos alineados al concepto de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, siendo una competencia valorada por los clientes como sello de marca y cumplimiento de normatividades existentes.

El proceso financiero, al igual que en cualquier compañía, es vital para que el flujo de pago hacia proveedores y recuperación de cartera sea eficiente. Para el caso de una comercializadora, deben lograr la mejor sincronía y negociación en financiamiento con diferentes entes bancarios que permitan ofrecer las mejores condiciones de pago a los clientes, siendo una característica altamente valorada por el grupo de encuestados. Teniendo en cuenta que muchas transacciones se realizan en moneda extranjera, se debe asegurar el tráfico y la negociación de divisas que permitan controlar cualquier imprevisto en la tasa cambiaria, siendo un factor externo que afectan directamente a este tipo de negocio. Finalmente, teniendo en cuenta los riesgos que existen con proveeduría ubicada en el extranjero, este proceso financiero debe asegurar el correcto análisis de riesgos de proveedores para garantizar que cuentan con todas las condiciones financieras y jurídicas para cumplir con las entregas acordadas

Sin duda alguna, una vez se ha determinado el proveedor y el cumplimiento de todos los procesos de calidad y financieros, el área de abastecimiento es pieza clave para que la promesa de entrega en tiempos al cliente se cumpla con la mejor eficiencia en costos. El resultado de las encuestas demuestra que la segunda competencia más valorada es la eficiencia logística que se puede lograr a través de una empresa comercializadora, la cual puede lograr la consolidación de pedidos en origen que permitan disminuir los gastos en transporte internacional. De igual manera, es un área que se encarga de gestionar cualquier tipo de permiso requerido

en el proceso de nacionalización, siendo un punto de control crítico, ya que debe estar totalmente informado de todas las restricciones aduaneras que existan en términos de trámites y pagos requeridos. Otra parte fundamental en el proceso de abastecimiento es la logística a nivel nacional, la cual inicia desde el proceso de almacenamiento de producto, hasta la distribución por diferentes canales hasta el cliente final. Esta competencia también fue altamente valorada por los encuestados, ya que poder contar con un proveedor que posea el producto en un almacén cercano con surtimientos constantes y distribución hasta última milla, permite aligerar costos logísticos a los clientes y tercerizar la operación logística para enfocarse en el core del negocio. Finalmente, alineado a las macro tendencias de automatización de procesos y visibilidad end-to-end, el proceso de abastecimiento, en compañía de los aliados logísticos estratégicos del negocio, permite informar al cliente en tiempo real sobre el estado de sus pedidos, cumplimiento de indicadores y trazabilidad de cada proceso. Esta competencia, al igual que las anteriores, brinda al grupo de encuestados confiabilidad en la tercerización del proceso de comercialización.

PROPUESTA DE VALOR

Basado en las entrevistas y encuestas realizadas, los clientes buscan abastecerse de materias primas, insumos y maquinaria para sus procesos productivos, asegurando calidad, costos competitivos, cumplimiento en tiempos de entrega y acompañamiento técnico especializado. Su objetivo es optimizar costos, minimizar riesgos logísticos y enfocarse en su core de negocio, delegando la complejidad de la importación y logística internacional a un aliado confiable.

TRABAJOS DEL CLIENTE:

- Garantizar el suministro oportuno y confiable de insumos y productos.
- Obtener asesoría técnica especializada, con soporte y acompañamiento durante todo el proceso de compra para garantizar calidad desde origen.

- Reducir la complejidad y riesgos asociados a la importación y logística internacional.
- Acceder a condiciones de financiamiento flexibles y adaptadas a sus necesidades.

Sin embargo, los clientes valoran positivamente el servicio de una empresa comercializadora cuando cubren las siguientes **ALEGRÍAS:**

- Acceso a productos que cuentan con garantía de calidad y cumplen estándares internacionales desde el origen.
- Recibir asesoría técnica especializada y acompañamiento integral durante el proceso de compra.
- Disponibilidad de soluciones logísticas innovadoras, tales como trazabilidad en tiempo real y procesos digitalizados.
- Obtención de condiciones de pago flexibles.
- Garantía de entregas puntuales y adecuada disponibilidad de stock.

Actualmente, las principales **FRUSTRACIONES** identificadas en los clientes incluyen:

- Costos elevados por la intermediación y falta de transparencia en la estructura de precios
- Incertidumbre y desconfianza frente a la calidad y cumplimiento de proveedores internacionales.
- Procesos logísticos complejos y poco eficientes que generan retrasos o errores en la entrega.
- Falta de diferenciación en la oferta de valor, percibiendo a la comercializadora como un simple intermediario.
- Dificultad para acceder a financiamiento o mejores condiciones de pago.

PRODUCTO O SERVICIO:

Soluciones integrales de global trading, que incluyen gestión de importaciones, asesoría técnica, innovación en logística, financiamiento flexible, una red global de proveedores confiables, inspección de calidad en origen y logística eficiente. Todo esto respaldado por tecnología para trazabilidad y digitalización de procesos.

CREADORES DE ALEGRÍAS:

- Garantía de calidad en origen y cumplimiento de estándares internacionales.
- Asesoría técnica personalizada y acompañamiento en todo el proceso de compra.
- Innovación en servicios logísticos: trazabilidad en tiempo real, digitalización y automatización.
- Flexibilidad financiera y opciones de financiamiento adaptadas a las necesidades del cliente.
- Disponibilidad de stock y entrega eficiente hasta la última milla.

ALIVIADORES DE LAS FRUSTRACIONES:

- Optimización de costos mediante consolidación de cargas y negociación con proveedores globales para ofrecer precios competitivos.
- Reducción de riesgos logísticos y regulatorios gracias a la experiencia en importación y cumplimiento normativo.
- Simplificación de procesos administrativos y logísticos a través de plataformas digitales y canales de comunicación ágiles (correo, WhatsApp, llamadas).
- Soporte técnico y garantía de calidad que minimizan errores y devoluciones.
- Diversificación de canales (ecommerce, tiendas físicas, distribución directa) que disminuye retrasos y optimiza tiempos de entrega.
- Implementación de prácticas sostenibles y de logística verde que reducen riesgos regulatorios y costos ambientales.

MODELO DE NEGOCIO

En línea con el resultado de las encuestas y las recomendaciones de los expertos, el lienzo de modelo de negocio para una comercializadora se plasmaría, según la metodología de Alexander Osterwalder, bajo las siguientes nueve secciones:

- **Segmento del cliente:** Las materias primas e insumos son los productos con mayor volumen de importación y compra bajo las necesidades de los clientes. Compañías manufactureras son un segmento de clientes importante para una comercializadora ya que requieren un suministro constante con costos competitivos y calidad garantizada para sus procesos productivos. Otro segmento son clientes de venta directa, retailers e institucionales, los cuales requieren producto terminado para sus campañas por temporadas y eventos, con condiciones especiales de manejo de inventario y entrega por centros de distribución. Finalmente, al contar con un portafolio de producto, el segmento de ecommerce es relevante dentro de los clientes manejados por una comercializadora, siendo una forma de expandir el negocio B2C.
- **Propuesta de valor:** Empresa comercializadora con acompañamiento al cliente desde el inicio de la concepción del producto, implementando la investigación de mercados y estrategias de marca para ofrecer productos innovadores con un costo competitivo y altos estándares de calidad. Esta propuesta de valor se complementa con la entrega efectiva del producto, generando eficiencias logísticas a lo largo de la cadena de suministro, según la demanda requerida por el cliente. Debido a los convenios existentes y las alianzas estratégicas con proveedores, se ofrecen métodos de financiamiento beneficiosos para el cliente final.
- **Canales de entrega:** Se manejan canales de entrega de venta directa (B2B) para ventas en compañías manufactureras y de producto final, ecommerce (B2C) para llegar a usuario final, y logística propia para llegar a cualquier canal de manera directa y rápida

- **Relación con el cliente:** La relación con los clientes se realiza de manera directa a través de reuniones presenciales para presentación de la compañía, productos y servicios, generando cercanía y confianza. Así mismo, cualquier asistencia técnica de manera presencial, permite generar confianza en la empresa. A través de plataformas digitales, se logra una relación rápida e inmediata con el cliente para atención de pedidos e inquietudes.
- **Fuente de ingresos:** La principal fuente de ingresos de la comercializadora proviene de los márgenes de ganancia que existen a través de la tercerización de los procesos tanto en la compra de productos como en los servicios logísticos con valores agregados de trazabilidad de la operación. Dentro de la oferta de valor, es posible generar servicios adicionales que permitan al cliente potencializar sus ventas a través de mercaderistas en sitio, campañas de mercadeo, alianzas con influenciadores del medio. Adicionalmente, servicios de gestión de inventario antiguo que puedan ser ofertados a otros clientes, resulta ser un servicio adicional beneficioso para clientes que cuenten con stock de producto que no puedan comercializar por alguna restricción de temporalidad.
- **Recursos clave:** La empresa comercializadora debe contar con recursos humanos que permitan que la operación funcione, principalmente el área de compras en todo el poder de negociación con proveedores y el área de ventas que permita la consecución de clientes potenciales. El recurso financiero es clave para la atracción de cliente, siendo necesario capital financiero que permita brindar condiciones de pago atractivas. Recursos físicos para ofrecer almacenamiento y entregas distribuidas según la necesidad del cliente. Recursos digitales para poder automatizar procesos dentro de la compañía y ofrecer visibilidad de sus operaciones al cliente final
- **Actividades clave:** La negociación con proveedores productores y los operadores logísticos son clave dentro del proceso, incluyendo procesos licitatorios con contratos para fijar tarifas por un plazo y generar alianzas estratégicas. El aseguramiento de calidad del producto en todas las fases del

proceso y el asesoramiento técnico pre y postventa es una actividad clave para brindar confianza al cliente final. La solicitud de préstamos con tasas de interés favorables y compra de divisas permitirá brindar financiamiento favorable al cliente y controlar los impactos en tasa de cambio respectivamente. El proceso de innovación en producto, empaques y procesos logísticos es una actividad clave y continua que debe manejarse en una empresa comercializadora para estar siempre a la vanguardia en las ofertas hacia el cliente y buscando la optimización de procesos que permitan eficiencia en costos. Analizar el mercado tanto en productos como en competencia a través de compañías de base de datos de consumidor es una actividad constante y primordial para asegurar que la oferta del producto hacia el mercado será acertada.

- **Partners clave:** Para lograr las actividades principales dentro del modelo de negocio, hay partners claves como lo son los productores y operadores logísticos. También entidades financieras y estatales son partners claves para lograr financiamiento y eficacia en cualquier trámite y permiso requerido. Compañías con bases de datos de consumidor son clave, al igual que empresas de mercadeo que permitan potencializar un producto.
- **Estructura de costos:** Los costos más altos de la operación de una comercializadora son los de producto, la operación logística incluyendo arriendos de almacén y transporte, al igual que los impuestos a los productos importados. Así mismo, la infraestructura de una oficina, plataformas adquiridas y el personal, hacen parte de los costos de operación necesarios.

VISIÓN

Con base en la información recolectada a través de encuestas y entrevistas a expertos, clientes, competidores y potenciales clientes, la visión para una empresa de global trading es consolidarse como un aliado estratégico para clientes de múltiples sectores, ofreciendo soluciones integrales de abastecimiento y

comercialización a nivel nacional e internacional. La empresa se apoya en recursos clave como la experiencia en importación, la innovación tecnológica, la eficiencia logística, la asesoría técnica especializada y una red global de proveedores confiables. Estos recursos nos permiten garantizar la calidad en origen, la trazabilidad de cada operación y la flexibilidad financiera, respondiendo a las necesidades cambiantes de nuestros clientes y a las tendencias del mercado.

Buscamos generar un impacto sostenible en el comercio internacional mediante la creación de valor agregado: optimizando costos, reduciendo riesgos y facilitando la adaptación ante desafíos regulatorios, tecnológicos y ambientales. En un entorno altamente competitivo, nuestra empresa no sólo facilita el acceso a productos y servicios de calidad, sino que también contribuye al crecimiento sostenible de nuestros clientes, permitiéndoles enfocarse en su core de negocio mientras nosotros gestionamos la complejidad del comercio global. Nuestro direccionamiento estratégico se enfoca en la oferta de productos innovadores de calidad a precios competitivos y todos los servicios logísticos que requieran nuestros clientes

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Teniendo en cuenta el resultado del grupo de encuestados y las necesidades del mercado, se identifican las siguientes estrategias de negocio:

Enunciado 1: Penetración de mercado a través de la búsqueda de clientes que realizan sus procesos de importación directamente.

Justificación: Se busca aumentar las ventas y participación en el mercado ofreciendo los servicios de comercialización a compañías que actualmente realizan sus procesos de importación de manera directa y buscan tercerizar estos servicios para enfocarse en el core de su negocio.

Estrategia funcional 1: Incrementar y mejorar el equipo de fuerza de ventas, incluyendo plataformas CRM que permitan realizar tracking a las ventas y lograr conexión automática con clientes según sus necesidades.

Estrategia funcional 2: Realizar campañas de marketing B2B que permitan dar visibilidad a la empresa comercializadora en diferentes eventos comerciales con participación activa de los clientes.

Enunciado 2: Oferta de productos innovadores a precios competitivos

Justificación: Dentro de la gran competencia que existe en las comercializadoras, se busca lograr atraer a los clientes con productos diferenciadores, conociendo al detalle el mercado de China con sus continuas innovaciones y generando alianzas estratégicas con proveedores que brinden beneficios en costos y condiciones de pago.

Estrategia funcional 1: Mejorar el equipo de innovación y desarrollo para lograr implementar, junto al equipo en paralelo de China, productos personalizados, a la vanguardia de las tendencias de consumo y enfocados a la necesidad detallada del cliente.

Estrategia funcional 2: Desarrollar un equipo robusto de compras en China que realice visitas constantes a ferias internacionales y fábricas por categorías de producto para brindar al equipo comercial un pull de ofertas a los costos más competitivos del mercado.

Enunciado 3: Oferta de servicios logísticos y valores agregados atractivos para los clientes

Justificación: Entre los clientes encuestados existe la necesidad de contar con servicios agregados que permitan disminuir costos logísticos de almacenamiento, realizar distribución en diferentes lugares geográficos hasta última milla en el menor tiempo posible y atención al cliente final ante novedades en la entrega.

Estrategia funcional 1: Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos con la suficiente expansión geográfica y número de clientes que permitan realizar

entregas consolidadas generando eficiencia en costos. Así mismo, que tengan plataformas de tracking de pedidos en tiempo real para dar visibilidad al cliente.

Estrategia funcional 2: Implementar un sistema de atención postventa ágil y eficiente que permita dar solución al cliente a través de cualquier medio de comunicación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura general de una comercializadora, enfocada en el cumplimiento de las estrategias de negocio, es:

- **Gerencial general:** El gerente general se encarga de definir la estrategia de la compañía, evaluar los índices de medición y resultados de las diferentes áreas de la compañía y tomar decisiones hacia el direccionamiento enfocado en los resultados esperados por la alta gerencia y junta directiva.
- **Área comercial:** Equipo responsable de la búsqueda activa de clientes y crecimiento de cuentas claves y activas a través de la implementación de plataformas CRM junto al área de IT. Debe generar estrategias de penetración de mercado y fidelización de clientes para aumentar las ventas. Así mismo, debe solicitar a sus áreas de soporte interno (compras, marketing, desarrollo de producto, finanzas) el pull de productos ganadores que pueden ofertar hacia sus clientes.
- **Área de compras:** El área de compras dentro de una empresa comercializadora es clave, ya que será determinante en la búsqueda de proveedores competitivos a todo nivel de la organización (producto, logístico, administrativo, entre otros) para lograr ofrecer los mejores precios de venta a los clientes. Para esto debe contar con aliados en los diferentes hubs productores a nivel global, evaluando constantemente sus ofertas y generando licitaciones que permitan obtener los costos más competitivos del mercado.

- **Área de marketing:** Equipo fundamental en la compañía para dar visibilidad a los clientes sobre el servicio de la comercializadora, tanto a nivel B2B como B2C. Brinda soporte en la investigación de mercados para conocer las tendencias de consumo y definen la estrategia de marketing digital para lograr posicionamiento frente a la competencia y hacia los clientes. Responsable de generar estrategias de branding, comunicación y evaluar la demanda de producto.
- **Área de operaciones:** El área logística garantiza la entrega al cliente final bajo los compromisos adquiridos por el área comercial, asegurando el stock del producto y la distribución requerida. Este equipo trabaja de la mano con múltiples aliados logísticos que trabajan a su vez con una red de operadores que brindan eficiencia en tiempos y costos con optimización de rutas, gestión correcta de inventarios, calidad en alistamiento de pedidos y trazabilidad en tiempo real para lograr la satisfacción del cliente.
- **Área de innovación, desarrollo y calidad de producto:** Alineado al equipo de compras, esta área trabaja de la mano con los proveedores desarrollados para poder evaluar el portafolio de productos y empaques ofertados, al igual que los insights que brinde el área de marketing respecto a la investigación del mercado de las necesidades de consumo. De igual manera, debe garantizar que los productos seleccionados cumplan con los estándares de calidad requeridos por el cliente y acompañar al proveedor con diferentes filtros de calidad antes, durante y al finalizar la producción.
- **Área de servicio al cliente:** Área encargada de atender en el menor tiempo posible los eventos que puedan surgir una vez sea entregado el producto o servicio a través de cualquier canal de comunicación. Este equipo es responsable de contar con una red amplia que permita fidelizar a los clientes con una buena atención ante novedades y mejorando continuamente su experiencia ante un reclamo. De igual manera brindar retroalimentación a las áreas mencionadas anteriormente, a través de KPIs efectivos, con el objetivo de realizar retroalimentación sobre la satisfacción de los productos recibidos.

- **Área de finanzas, legal y administrativo:** Equipo responsable de la planeación financiera, garantizando el flujo de caja y evaluar inversiones en portafolio que permitan tener condiciones de pago atractivas para los clientes. De igual manera, muestran los resultados de la compañía en términos de ventas y rentabilidad para guiar al equipo comercial y la alta gerencia sobre posibles reformulaciones en la estrategia. Junto al rol legal y administrativo, deben garantizar el cumplimiento de todas las normativas requeridas para la operación y brindar a todo el personal de la compañía las condiciones adecuadas en términos de instalaciones e implementos operativos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con el fin de plantear un sistema de gestión que permita el cumplimiento de los objetivos enfocados en las estrategias de negocio planteadas, se formula el siguiente cuadro de mando integral desde las cuatro perspectivas:

Tabla 6: Perspectivas Cuadro de Mando Integral

Perspectiva financiera:

Objetivos	Incrementar la rentabilidad	Disminuir los costos de operación
Nombre Indicador	Margen de utilidad neta	Porcentaje de costos operativos sobre la venta
Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje
Fórmula	Utilidad neta/ventas	Costos operativos/ventas
Meta	Superior al 15%	Inferior al 15%
Iniciativas	Control de presupuesto, incremento de ventas por expansión de clientes y/o portafolio, promociones	Optimización de procesos, eficiencias operativas a través de sinergias logísticas, licitaciones a largo plazo para negociación robusta con proveedores, rotación eficiencia de inventarios por índices de ocupación

Perspectiva comercial:

Objetivos	Incrementar la penetración de mercado	Mejorar la satisfacción del cliente
Nombre Indicador	Porcentaje de participación en el mercado	Índice de satisfacción del cliente
Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje
Fórmula	Ventas actuales/Ventas total del mercado	% Promotores - % Detractores
Meta	Superior al 6%	Superior al 95%
Iniciativas	Alianzas estratégicas con la competencia, inclusión de valores agregados para atracción de clientes potenciales, visitas empresariales	Servicio postventa ágil, eficiente y con respuestas asertivas orientadas al cliente, soporte técnico especializado, escucha a necesidad reales del cliente, garantía en tiempos de entrega y calidad de producto

Perspectiva procesos internos:

Objetivos	Optimizar los tiempos de entrega en la cadena de suministro	Incrementar la rotación del inventario
Nombre Indicador	Tiempo de entrega	Rotación de inventario
Unidad de medida	Horas	Días
Fórmula	Horas de entrega/número de órdenes procesadas	Ventas/inventario
Meta	Inferior a 72 horas	3 veces al año
Iniciativas	Recepción de pedidos digitales y automáticos, procesos de <i>picking</i> automatizados, consolidación de pedidos en rutas lógicas,	Análisis automático de rotación de inventario, estrategias de precios y promociones, planeación de demanda, categorización del inventario ABC, desvalorización del inventario

Perspectiva aprendizaje:

Objetivos	Desarrollar las capacidades del equipo comercial	Fortalecer el uso de herramientas tecnológicas en los procesos de la compañía
Nombre Indicador	Empleados capacitados en gestión de ventas	Adopción de herramientas digitales
Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje
Fórmula	Número de empleados capacitados/número de empleados total	Empleados con propuestas implementadas/número de empleados total
Meta	Superior al 95%	Superior al 80%
Iniciativas	Formación digital, implementación de herramientas CRM, capacitaciones internas y externas de atención comercial	Formación digital, cursos internos y externos de automatización de procesos y cultura de innovación

CONCLUSIONES

Las empresas comercializadoras pueden lograr ser un gran aliado estratégico para compañías que desean tercerizar procesos de compra y venta con el fin de garantizar el cumplimiento de las expectativas del usuario final o compañías que realicen los procesos de importación de manera directa y deseen subcontratar estos servicios para dedicarse al core de su negocio. Ante este escenario de posibles clientes, una empresa comercializadora debe contar con una estrategia competitiva y una propuesta de valor enfocada a cubrir las necesidades de sus clientes.

A través del estudio de fuentes secundarias y encuestas a grupos de expertos que participan activamente en la cadena de suministro de empresas comercializadoras, se logró identificar los eventos externos que afectan un proceso, principalmente de importación y venta, donde factores políticos en cambios de normativas y regulaciones aduaneras, crisis entre países que son potencia mundial o políticas sociales que inciten a protestas pueden afectar significativamente los costos y procesos de entrega hacia clientes. Así mismo, teniendo en cuenta que las transacciones se realizan en moneda extranjera, devaluaciones en moneda, inflación o incremento de tasas de interés impactan en el costo del producto hacia el cliente final. Si bien se evaluaron los demás factores de la matriz PESTEL, los mencionados anteriormente son los que generan un mayor impacto en la estructura de costos y calidad de entrega de una empresa comercializadora. En línea con las tendencias de consumo en el mercado, fue posible el cumplimiento del objetivo específico de identificar las mega tendencias de los consumidores, los cuales tienen exigencias a nivel tecnológico de productos innovadores y que hagan uso de inteligencia artificial para ofrecer beneficios con alta cobertura. También hay un interés constante y creciente por productos y empaques sostenibles que tengan el propósito de ayudar al medio ambiente e implementar logística verde a lo largo de la cadena de suministro y economía circular en la cadena productiva.

El análisis sectorial realizado con el grupo de encuestados permitió identificar que existe un alto poder de todos los participantes del negocio, ya que existe una alta amenaza de nuevos competidores, sustitutos y rivalidad, dado que es un servicio que puede ser replicado y estandarizado por otra compañía. Así mismo, los proveedores y clientes tienen un poder moderado, pues existen varias ofertas en el mercado y la clave estará en ofrecer productos de calidad, entregas confiables y valores agregados al servicio.

En línea con el último objetivo específico, se identificaron los componentes del modelo de negocio de una empresa comercializadora que permiten cumplir con la propuesta de valor de no sólo vender un servicio, sino de brindar un acompañamiento de inicio a fin al cliente desde la concepción del producto o necesidad con estrategias de marketing, garantizar la calidad en todas las etapas productivas, brindar beneficios económicos con condiciones de pago favorables, generar sinergias que permitan ofrecer eficiencias logísticas en entregas hasta última milla, incluyendo almacenamiento. Todo esto se traduce en valores agregados en la propuesta de valor de una empresa comercializadora, acompañado de la necesidad más común en todos los clientes encuestados: el costo.

La investigación realizada permitió cumplir con el objetivo de proponer tres grandes estrategias de negocio enfocadas en penetración de mercado, oferta de productos innovadores de calidad a precios competitivos y servicios agregados logísticos que sumen a la propuesta de valor. Además, se pudo identificar y proponer el direccionamiento estratégico de una empresa comercializadora. Esto acompañado de las estrategias funcionales requeridas con una organización robusta diseñada por gestión de procesos, incluyendo las competencias, capacidades y recursos necesarios para cumplir con la propuesta de valor que permita mantener a la empresa comercializadora en una estrategia de diferenciación.

REFERENCIAS

Analdex. (2024, a). Las importaciones colombianas crecen en agosto 4.6%. <https://analdex.org/wp-content/uploads/2024/10/2408-Nota-importaciones-agosto-2024.pdf>

Analdex. (2024, b). Evolución del Índice de Costos del Transporte de Carga por Carretera (ICTC) a julio de 2024. <https://analdex.org/2024/08/27/evolucion-del-indice-de-costos-del-transporte-de-carga-por-carretera-ictc-a-julio-de-2024/>

Atehortúa-Quinchía, D.A. (2024). Análisis sobre las consecuencias de la sequía en el canal de Panamá y las exportaciones de bienes sobre Colombia. *Ágora Revista Virtual de Estudiantes*, (17), 85-110. <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/agora/article/view/1705>

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

BBC News Mundo. (2024, Marzo 26). "Es como Amazon en esteroides": cómo funciona Temu, el gigante chino que está sacudiendo el mercado de las compras en línea. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c14jx9z4nr8o>

Camacho, A.G. & Daza, T.G. (2023). Análisis de los Efectos de la Guerra Comercial entre Estados Unidos y China entre el 2018 y el 2022 en la Economía Colombiana. [Tesis pregrado, Universitaria Uniagustiniana]. Repositorio Uniagustiniana <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2533>

Candelo-Viafaro, J.M. & Oviedo-Gómez, A. (2021). La tasa de cambio y sus impactos en los agregados económicos colombianos: una

aproximación favor*. Revisa Facultad de Ciencias Económicas, 29 (2), 121-142. <https://doi.org/10.18359/rfce.5256>

ClickPost. (2025). Logistics statistics & industry insights 2025. <https://www.clickpost.ai/>

Cuofano Genaro (2024). Negocios. <https://fourweekmba.com/bowmans-strategy-clock/>. Marzo 26, 2024

Decreto 659 de 2024. Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto número 1165 de 2019. 22 de mayo de 2024. D. O. No. 52764.

DANE(2024). Importaciones. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>

Díaz, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial. ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? *Universidad & Empresa*, 7(15), 151-176. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214457007>

Fred, D., Forest, D. & Meredith, D. (2023). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación de México. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Gaitán, D. (2024). Análisis de las variables que inciden en los costos de transporte de carga pesada terrestre y su impacto en el comercio internacional en Colombia para el año 2023. [Tesis pregrado, Universidad Central del Valle del Cauca]. Repositorio Universidad Central del Valle del Cauca. <https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/4712/TG-dgaitan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guerrero, Lina. (2024, Mayo 14). Informe de resultados: Fuerte crecimiento de MINISO con un aumento de los ingresos del 26% en el 1er trimestre. Investing.com. <https://es.investing.com/news/stock-market-news/informe-de-resultados-fuerte-crecimiento-de-miniso-con-un-aumento-de-los-ingresos-del-26-en-el-1er-trimestre-93CH-2682438>

Giraldo, H. (2019). *Propuesta de guía de análisis para la innovación en modelos de negocios*. [Tesis maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/13889>

Hill, C., Schilling, M. & Jones, G. (2019). *Administración estratégica*. Cengage Learning Editores. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Hitpass, B. (2017). *Business Project management (BPM) Fundamentos y conceptos de implementación*. BHH Ltda. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Dm4-MGAy5vMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=business+process+management&ots=zYhILb5r1K&sig=utjowPO849FXR91qXE7OB44D_tA#v=onepage&q&f=false

Hitt, Michael, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. (2009). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. 7a. edición (pp.60-123). Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=ANALISIS+CAME&ots=8_PcXhauuj&sig=oLeiJkdVqfni-AqWz6FkYv4k3zo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

López, K. (2015). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (BPM). *Universidad & Empresa*, 17(29), 131-156. <https://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.06>

Maersk. (2025). *The logistics trend map 2025*. <https://www.maersk.com>

Martínez, D. & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. https://books.google.com.mx/books?id=LDStM0GQPkgC&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Marrero, M. (2016). *Sistemas Workflow y BPM (Business Process Management) como herramientas para la automatización y mejora de la productividad en las organizaciones: metodología para la implantación y casos de estudio*. [Tesis doctoral, Universidad de las palmas de la gran canaria]. Repositorio institucional Universidad de las palmas de la gran canaria. <http://hdl.handle.net/10553/17254>

Nogueira, D., Medina, A., Medina, Y. & Assafari, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Universidad y sociedad*, 16(2), 34-45. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v16n2/2218-3620-rus-16-02-34.pdf>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36064058/10AAA_LIBRO_Generacion_de_M

odelos_de_Negocio_en_Espanol-libre.pdf?1419645325=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGeneracion_de_modelos_de_negocio.pdf&Expires=1740541540&Signature=U0hyHJVNVrdUyTOL49SVrKcqPZMbTPzHDepUuKUg6zSSR3I22cxJXe1lqeeRzHlqsm~wPXd4e1jsQR6ZQSx6ieKrQSGYPjrejEHANuuLKWZzbA~saBpMWnQ418qrXDG1pEdhxwmXAXD0uOk214PAA-5ah6Vr03uZIZ5KRcGo7iohfjB5hvpEwN7ck3bQQVECE7KS8qYKIU4EE-WshE4s1gr-n6V4mxJz62TiOKgg6dkE8Is6-h6T1rYjHRfO4r7h5N7ILKJYtR3YVckuCII39KF~hCn6zDIDB--ADXYZHjnWPVlpICFHGtXszigoAbXOXQUyfGT2oQt1wdPSaEorw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Plus Solutions Sourcing Estratégico. (2024). Quienes somos. Recuperado de <https://www.plussolutions.co/quienes-somos/>

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. The free press. <https://archive.org/details/michael-e.-porter-competitive-strategy/page/n3/mode/2up>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>

Quigley, J. (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share in and Sustain It*. New York, Estados Unidos: McGraw Hill.

Ramírez, J. (s.f.). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3%b3n%20de%20un%20an%3%a1lisis%20FO%20DA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Renée Mauborgne y W. Chan Kim. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Rodríguez, Ana. (2023, Diciembre 06). Grupo Corbeta: quiénes son los dueños y qué otras empresas hacen parte además de Alkosto. W Radio.com. <https://www.wradio.com.co/2023/12/07/grupo-corbeta-quienes-son-los-duenos-y-que-otras-empresas-hacen-parte-ademas-de-alkosto/>

Rosales, O. (2023). El conflicto Estados Unidos-China y las perspectivas del “desacoplamiento estratégico”. *El trimestre económico*, LXXXIX (2), 491-532.

Ruiz Javier. (2022, Noviembre 21). Estrategia empresarial. Modelos de Negocio y Visión Estratégica. Recuperado de <https://laempresa.online/estrategia-empresarial/modelos-negocio-vision-estrategica/reloj-estrategico/>

Teece David J., Gary Pisano, Amy Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18:7, 509–533.

Wehrich, H., Cannice, M. & Koontz, H. (2022). *Administración*. Mc Graw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Whittington, R., Angwin, D., Regner, P., Johnson, G. & Scholes, K. (2023). *Exploring strategy*. Pearson education limited. <https://catalog.loc.gov/vwebv/search?searchCode=LCCN&searchArg=2022044229&searchType=1&permalink=y>

ANEXOS

Cuestionario para clientes:

Objetivo: Identificar la percepción, necesidades y expectativas que podrían cubrirse mediante una empresa comercializadora, a través de clientes que utilizan estos servicios.

1. Acerca de su empresa

- ¿A qué se dedica actualmente su compañía y en qué segmento de mercado participa?
- ¿Qué productos importan?
- ¿Qué volumen (Contenedores) o valor (USD) aproximado importan al año?

2. Valor percibido de las comercializadoras

- Cuando selecciona una empresa comercializadora, ¿qué beneficios o servicios considera de mayor valor? Seleccione máximo 2 opciones:
 - Precios competitivos
 - Entregas rápidas y confiables
 - Asesoría técnica y acompañamiento
 - Variedad de productos
 - Servicios de logística y transporte
 - Disponibilidad de stock
 - Otros: _____

¿Por qué eligió la anterior selección?

3. Necesidades resueltas por una comercializadora

- ¿Cuáles son las principales dificultades de la actividad económica de su empresa que logra resolver a través de una empresa comercializadora?

4. Percepción de costos

- En una escala del 1 al 5, ¿cómo considera el costo de los servicios de su proveedor comercializador?
 - 1 (Muy alto) – 5 (Muy bajo)

5. Percepción de valor diferencial

- ¿Qué tanto percibe que su comercializadora (proveedor) actual ofrece un valor agregado frente a otros?
 - Muy alto
 - Alto
 - Medio
 - Bajo
 - Ninguno

¿Por qué eligió la anterior selección?

6. Capacidades y diferenciadores

- ¿Qué competencias o características reconoce en su proveedor (empresa comercializadora) que le resultan valiosas, novedosas o difíciles de sustituir?

7. Relación e interacción

- ¿Cuál es el canal más frecuente de comunicación con su proveedor comercializadora? Seleccione máximo 2 opciones:
 - Correo electrónico
 - Llamada telefónica

- Visita presencial
- Plataforma digital
- Otro: _____

8. Entrega de productos/servicios

- ¿Cuál es el canal de entrega de productos y/o servicios más comunes que utiliza su proveedor? Seleccione solo 1 opción:
 - Entrega directa en planta/empresa
 - Punto de venta/almacén
 - Distribuidor intermedio
 - Otro: _____

9. Número de proveedores

- Actualmente, ¿qué proporción de sus compras realiza a través de comercializadoras vs. fabricantes directos?
 - Mayoritariamente comercializadoras
 - Mitad y mitad
 - Mayoritariamente fabricantes
 - Solo fabricantes

10. Exploración de nuevos proveedores

- ¿Con qué frecuencia evalúa o prueba nuevos proveedores de tipo comercializadora?
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca

Cuestionario para potenciales clientes y/o sustitutos:

Objetivo: Identificar la percepción, necesidades y expectativas que podrían cubrirse mediante una empresa comercializadora, como insumo para el direccionamiento estratégico, a través de compañías que realizan directamente sus importaciones

1. Acerca de su empresa

- ¿A qué se dedica actualmente su compañía y en qué segmento de mercado participa?
- ¿Qué productos importan?
- ¿Qué volumen (Contenedores) o valor (USD) aproximado importan al año?

2. Expectativas de valor

- Si buscara una empresa comercializadora para el suministro de productos/servicios, ¿qué beneficios considera más importantes? Seleccione máximo 2 opciones:
 - Precios competitivos
 - Entregas rápidas y confiables
 - Asesoría técnica / acompañamiento
 - Variedad de productos
 - Disponibilidad de stock
 - Otro: _____

3. Dificultades que podría resolver una comercializadora

- ¿Qué principales dificultades de la actividad económica de su empresa cree que una comercializadora podría ayudarle a resolver?

4. Servicios más valorados

- 5. De los servicios que una empresa comercializadora podría ofrecer, ¿cuáles valora altamente y cuáles no le generan valor? (*Ejemplo: logística, financiación, soporte postventa, etc.*) **Percepción de costo**

- En una escala del 1 al 5, ¿cómo percibe el costo de los servicios que podría brindar una comercializadora?
 - 1 (Muy alto) – 5 (Muy bajo)

6. Percepción de valor diferencial

- ¿Qué tanto considera que una empresa comercializadora puede ofrecer un valor agregado frente a la compra directa? Seleccione solo 1 opción:
 - Muy alto
 - Alto
 - Medio
 - Bajo
 - Ninguno

7. Competencias valoradas y servicios deseados

- ¿Qué servicios, competencias o capacidades le gustaría recibir de una empresa comercializadora para que los considere realmente valiosos, novedosos o difíciles de sustituir?

8. Relación actual con sus proveedores

- ¿Cómo es su interacción con sus proveedores actuales ya sean los fabricantes o la empresa importadora? Seleccione máximo 2 opciones:
 - Correo electrónico
 - Llamada telefónica
 - Visita presencial
 - Plataforma digital
 - Otro: _____

9. Canal de entrega

- ¿Cuál es el canal de entrega de los productos y/o servicios más comunes de sus proveedores actuales? Seleccione solo 1 opción:
 - Entrega directa en planta/empresa
 - Punto de venta/almacén
 - Distribuidor intermedio
 - Otro: _____

10. Cambio de proveedor

- ¿Consideraría cambiar la compra directa a su proveedor, para realizarla a través de una comercializadora si esta le ofreciera mejores condiciones?
 - Sí, totalmente
 - Probablemente sí
 - Indiferente
 - Probablemente no
 - No

11. Exploración de nuevos proveedores

- ¿Con qué frecuencia evalúa o explora nuevos proveedores que ofrezcan bienes y/o servicios de comercialización?
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca

Cuestionario para competencia –empresas comercializadoras:

Objetivo: Obtener información sobre la oferta, capacidades y percepciones de empresas competidoras en el sector de comercialización, como insumo para formular estrategias competitivas.

I. Información general

1. ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que actualmente ofrece a sus clientes y a qué segmento(s) de mercado atiende principalmente?
2. ¿Considera que cuenta con una base amplia y diversificada de clientes?
 - Sí
 - Parcialmente
 - No

II. Propuesta de valor y percepción de servicios

3. De los servicios que ofrece, ¿cuáles considera generan mayor satisfacción o resuelven problemas relevantes para sus clientes?
4. ¿Qué servicios identifica que tienen bajo impacto o no generan valor percibido en sus clientes?
5. ¿Qué servicio o beneficio adicional cree que podría incorporar para generar mayor valor a sus clientes?
6. En una escala del 1 al 5, ¿cómo percibe el costo de sus servicios frente a lo que ofrece la competencia?
 - 1 (Mucho más alto) – 5 (Mucho más bajo)
7. ¿Percibe que su propuesta de valor es claramente diferenciada frente a otros competidores?
 - Sí, totalmente
 - Parcialmente
 - No

III. Capacidades y recursos

8. ¿Qué competencias o capacidades reconoce como más valiosas, difíciles de imitar o sustituir en su compañía (ej. innovación, relaciones con proveedores, logística, etc.)?

IV. **Procesos y operación**

9. ¿Cuál es la estructura de procesos más relevante que le permite atender adecuadamente a sus clientes?
10. ¿Cuáles son las actividades claves que realiza en el proceso de comercialización?
11. ¿Qué recursos, capacidades o procesos considera críticos para su modelo de negocio?
12. ¿Cuáles son los principales partners o aliados estratégicos con los que trabaja actualmente?

V. **Relación con clientes**

13. ¿Cuál es la forma más frecuente de interacción con sus clientes?
Seleccione máximo 2 opciones:

- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Visita presencial
- Plataforma digital
- Otro: _____

14. ¿Cuál es el canal de entrega más común de sus productos o servicios?
Seleccione solo 1 opción:

- Entrega directa en planta/empresa
- Punto de venta/almacén
- Distribuidor intermedio
- Otro: _____

VI. **Estructura financiera y de mercado**

15. Dentro de su estructura de costos, ¿qué rubro considera que más impacta su operación?
16. ¿Cuál es su principal fuente de ingresos?
- Ventas directas
 - Distribución exclusiva
 - Servicios de valor agregado
 - Otro, ¿cuál?: _____
17. ¿Considera que existe actualmente una alta competencia en el mercado y una alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores?
- Sí
 - Parcialmente
 - No
18. ¿Cree que existen servicios sustitutos que puedan amenazar su modelo de negocio?
- Sí
 - No
 - No estoy seguro

Cuestionario para expertos en comercio internacional:**I. Información general y de clientes**

1. En su experiencia, ¿qué participación de mercado (aproximada) tienen las empresas comercializadoras en Colombia frente a la importación directa de los clientes?
 - Mayoritariamente importación directa
 - Mitad y mitad
 - Mayoritariamente a través de comercializadoras
 - No tengo información suficiente
2. Según su conocimiento, ¿qué proporción de clientes suele realizar sus procesos de importación directamente vs. a través de comercializadoras?
3. De la información de importaciones que maneja, ¿qué tipo de productos importan con mayor volumen los clientes en el mercado colombiano? *(Seleccione los principales)*
 - Materias primas
 - Bienes intermedios
 - Bienes de consumo
 - Bienes de capital / maquinaria
 - Otros: _____

II. Servicios y mejores prácticas de comercializadoras

4. ¿Cuáles considera son los servicios de una comercializadora que generan mayor satisfacción o valor para sus clientes? *(Seleccione los principales)*
 - Asesoría en trámites aduaneros
 - Logística y transporte internacional
 - Acceso a mejores precios / negociación internacional
 - Gestión de riesgos y seguros

- Financiamiento o facilidades de pago
- Cumplimiento normativo
- Otros: _____

5. Según su experiencia, ¿cuáles son las “best practices” que realizan las comercializadoras exitosas para generar eficiencias en su operación?

III. Factores del entorno (Análisis sectorial - PESTEL)

6. En su opinión, ¿cuáles considera son los **factores políticos** más influyentes en la operación internacional y nacional de una comercializadora? (*Seleccione máximo 3*)

- Tratados de libre comercio (TLC)
- Políticas arancelarias
- Inestabilidad política
- Regulaciones aduaneras
- Otros: _____

7. ¿Cuáles considera son los **factores económicos** con mayor impacto? (*Seleccione máximo 3*)

- Tasa de cambio
- Inflación
- Acceso a financiamiento
- Crecimiento económico del país
- Otros: _____

8. ¿Qué **factores sociales** considera más influyentes que pueden afectar la operación internacional y nacional de una comercializadora? (*Seleccione máximo 3*)

- Preferencias de consumo

- Nivel educativo / capacitación de la fuerza laboral
- Tendencias de sostenibilidad / consumo responsable
- Otros: _____

9. ¿Qué **factores tecnológicos** considera son más influyentes que pueden afectar la operación internacional y nacional de una comercializadora? *(Seleccione máximo 3)*

- Digitalización de procesos logísticos
- Plataformas de comercio electrónico B2B
- Automatización en puertos y aduanas
- Innovación en transporte y trazabilidad
- Otros: _____

10. ¿Qué **factores ecológicos** considera pueden llegar a afectar más la operación de comercializadoras? *(Seleccione máximo 3)*

- Regulaciones ambientales en importación/exportación
- Tendencia hacia productos sostenibles
- Restricciones de transporte por impacto ambiental
- Otros: _____

11. ¿Cuáles considera son los **factores legales** que influyen más en el desempeño de comercializadoras? *(Seleccione máximo 3)*

- Legislación aduanera
- Normas de propiedad intelectual
- Normas laborales
- Legislación ambiental
- Otras: _____