



Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Proyecto de grado

Maestría en Gerencia Estratégica

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE APERTURA DE OPERACIONES EN ANTIOQUÍA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN CIVIL CON ÉNFASIS EN LOS MERCADOS QUE LA MISMA ACTÚA: UN ESTUDIO DE CASO.

FORMULATION OF A STRATEGY FOR OPENING OPERATIONS IN ANTIOQUÍA FOR A COMPANY IN THE CIVIL CONSTRUCTION SECTOR WITH EMPHASIS ON THE MARKETS IN WHICH IT OPERATES: A CASE STUDY.

Vinícios Ferst Pires

Director de la Tesis de Maestría
Marcos Ferreira Santos

Chía, Cundinamarca

junio de 2022

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Abstract	5
1. Introducción	6
1.1. La Compañía Estudiada (CE).....	6
1.2. Análisis de los resultados alcanzados por la CE.....	8
1.3. Cuota de Participación de Mercado (<i>Market Share</i>).....	10
1.4. Análisis de la Competencia.....	12
1.4.1. Arkos Sistemas Arquitectónicos SA. - https://www.arkos.com.co/	15
1.4.2. Polyvida SAS - http://www.polyvida.com/	16
1.4.3. Cristacryl SA - https://www.cristacryl.com/	16
1.4.4. Inacril - Industria Nacional de Acrílicos SA - https://www.inacril.com/	17
1.4.5. Manoplas - Metal Acrilato SA - https://www.manoplas.com.co/	18
1.4.6. Daissa Colombia SAS - http://daissacolombia.com/	19
1.4.7. Grupo Sigma SAS - https://grupo-sigma.co/	20
1.4.8. Maudasa SAS - http://maudasa.co/	21
1.4.9. Formaplax SAS - https://www.formaplax.com/	21
1.4.10. El Palacio del Aluminio LTDA - https://elpalaciodelaluminio.com/	22
1.4.11. Mathiesen Colombia SAS – https://www.grupomathiesen.com/colombia/	23
1.4.12. Conclusiones del análisis de la competencia.....	23
2. Problema de Investigación	24
2.1. Pregunta de Investigación	25
2.2. Objetivos: General y Específicos.....	25
2.3. Justificación y Delimitación del Problema de Investigación.....	26
3. Metodología de Investigación	27
4. Marco Teórico y Conceptual.....	31
4.1. Antioquía	31
4.1.1. Medellín.....	31
4.2. Caracterización de los competidores presentes en Antioquía (para Acrílico, ACP y Policarbonato).....	31
4.3. Estrategia STP (Segmentación, Focalización y Posicionamiento).....	33
4.4. Canales.....	37
4.4.1. Formatos organizativos y funciones de los miembros del canal.....	37
4.4.2. Número de niveles de canales y selección del diseño.....	38

4.4.3.	Opciones de canal.....	39
4.4.4.	Conflictos de canales	40
4.5.	Caracterización de los tipos de segmentos de mercados en Antioquía (para Acrílico, ACP y Policarbonato)	40
4.5.1.	Subdistribuidores y mayoristas	41
4.5.2.	Transformadores de alto volumen	41
4.5.3.	Minoristas y transformadores de bajo volumen	42
4.6.	Precios	43
4.6.1.	Estrategias y prácticas de precios globales	43
4.6.1.1.	Precios de paridad	43
4.6.1.2.	Fijación de precios por penetración de mercado versus esquema de mercado.....	44
4.6.1.3.	Estandarización versus diferenciación	44
4.6.1.4.	Descentralización versus centralización.....	45
4.6.2.	Competencia y demanda.....	45
4.6.3.	Cambio de divisas	46
4.7.	Pesquisas y Encuestas.....	47
4.7.1.	Pesquisa de precios y nivel de servicios	47
4.7.2.	Encuesta – Atributos de valor en el momento de definición de una compra.....	49
4.8.	Sedes Regionales y sus ventajas.....	50
4.8.1.	Definición de una región	51
5.	Resultados	52
5.1.	Estrategia de apertura de operaciones en Antioquía, con énfasis en los 3 mercados analizados.....	52
5.1.1.	Premisas, hallazgos y comprensiones	52
5.1.2.	Parte 1: Estructura, servicio y posicionamiento	54
5.1.3.	Parte 2: Precio, políticas comerciales y valores agregados	55
6.	Conclusiones.....	57
7.	Referencias Bibliográficas.....	58
8.	Anexos	61
8.1.	Encuesta	61
8.2.	Figuras	62
8.3.	Gráficas.....	62
8.4.	Tablas.....	62

Resumen Ejecutivo

Cuando se habla de expansión empresarial o de negocios, hay que tener en cuenta el mercado y el público al cual está dirigido. En el sector de la construcción civil, por ejemplo existen algunos factores que obligan que dichas expansiones sean primordialmente físicas: por la exigencia de la disponibilidad inmediata de los productos, por un público orientado a precios bajos y competitivos, por el perfil más conservador y tradicional de las empresas del sector, por una tasa menor de desarrollo y entrada de nuevos productos en el mercado o por la complejidad de producción, logística y distribución de los productos como reto debido al tamaño y debilidad de los mismos. Es primordial también entender el entorno interno (resultados, fuerza de ventas y estructura comercial), el entorno externo (competidores, cuotas de participación de mercados, segmentación de mercado, comportamiento de los clientes) y una mirada enfocada en ambos contextos, para el mercado meta que se pretende entrar. Saber, medir y conocer de los riesgos, amenazas, oportunidades, fuerzas, debilidades, ventajas y desventajas de todos los actores presentes es este escenario.

Esta tesis de maestría, está delimitada a formular una estrategia de apertura de operaciones en el departamento de Antioquía, con énfasis a 3 mercados: Acrílico, ACP y Policarbonato. La metodología adoptada fue el estudio de caso con investigación triangulada por uso de múltiples fuentes de pesquisa. La unidad de estudios es una joven empresa colombiana del sector de construcción civil y el período de recolección de datos comprende de enero de 2020 hasta mayo de 2022.

Basándose en la premisa de expansión de esta empresa y, principalmente, apalancando en un sinfín de datos, estadísticos e informaciones recolectadas de múltiples fuentes de pesquisa, herramientas y métodos analíticos; se ha buscado, en un primer momento, encontrar factores y justificativas en los entornos internos y externos de la Compañía Estudiada (CE), que permitirían establecer los objetivos clave y específicos de esta investigación.

Por fin y de la misma manera que lo anterior, apoyándose en una metodología de investigación triangulada, desde un estudio de caso, que a través del uso de diferentes tipos de pesquisa, generó conocimiento para explorar y conquistar los objetivos planteados, lo que conlleva a contestar la pregunta de investigación, estableciendo una estrategia de apertura de operaciones de la Compañía Estudiada (CE) en Antioquía y que, cómo resultados arrojó viabilidad de inicio de operaciones mediante una tienda física en la ciudad de Medellín, con estrategia comercial basada en precio bajo y competitivo, niveles de inventario óptimos a pronta entrega, además, con atención comercial proactiva y solución logística diferenciada como agregación de valor.

Palabras claves: Estudio de Caso, Estrategia de Expansión, Construcción Civil

Abstract

When talking about business or business expansion, we must take into account the market and the public to which it is directed. In the civil construction sector, for example, there are some factors that force these expansions to be primarily physical: due to the demand for immediate availability of products, due to a public oriented towards low and competitive prices, due to the more conservative and traditional profile of the companies in the sector, due to a lower rate of development and entry of new products in the market or due to the complexity of production, logistics and distribution of products as a challenge due to their size and weakness. It is also essential to understand the internal environment (results, sales force and commercial structure), the external environment (competitors, market share, market segmentation, customer behavior) and a focused look at both contexts, for the market. goal to be entered. Know, measure and understand the risks, threats, opportunities, strengths, weaknesses, advantages and disadvantages of all the actors present in this scenario.

This master's thesis is limited to formulating a strategy for opening operations in the department of Antioquia, with emphasis on 3 markets: Acrylic, ACP and Polycarbonate. The methodology adopted was the case study with triangulated research using multiple research sources. The study unit is a young Colombian company in the civil construction sector and the data collection period runs from January 2020 to May 2022.

Based on the premise of expansion of this company and, mainly, leveraging endless data, statistics and information collected from multiple research sources, tools and analytical methods; At first, it has been sought to find factors and justifications in the internal and external environments of the Study Company (CE), which would allow establishing the key and specific objectives of this research.

Finally and in the same way as the previous one, based on a triangulated research methodology, from a case study, that through the use of different types of research, there was knowledge to explore and conquer the objectives set, which leads to answer the research question, provide a strategy for opening operations of the Study Company (CE) in Antioquia and how the results showed the feasibility of starting operations through a physical store in the city of Medellin, with a commercial strategy based on low price and competitive, optimal inventory levels for prompt delivery, in addition, with proactive commercial attention and a differentiated logistics solution as value addition.

Keywords: Case Study, Expansion Strategy, Civil Construction

1. Introducción

1.1. La Compañía Estudiada (CE).

La compañía estudiada o CE, arrancó sus actividades en Colombia en el mes de noviembre del año 2019. La empresa vino a Colombia como parte de su proyecto de internacionalización y crecimiento. Colombia fue el primer país en recibir una unidad de negocios de dicha compañía debido a las tasas de crecimiento y desarrollo que ha experimentado el país en las últimas décadas. Además, también consideró el hecho de Colombia poseer cifras y volúmenes importantes de importación y consumo, de algunos de los principales materiales que la compañía estudiada es experta.

Canales de Ventas: La compañía utiliza los siguientes canales para realización de negocios en Colombia:

- ✓ Venta directa a través de vendedor propio (enfoque B2B);
- ✓ Tiendas físicas abiertas al público general (enfoque B2C);
- ✓ Sitio *E-commerce*/redes sociales (enfoque B2C);
- ✓ Revendedores o subdistribuidores (enfoque B2B).

Plaza: La empresa cuenta con una sede administrativa y logística ubicada en el municipio de Funza, Cundinamarca. En este centro logístico la compañía tiene alrededor de 1600 m² de estructura para poder almacenar, recibir y enviar mercancías a nivel nacional. En diciembre de 2020 abrió su primera tienda, ubicada en el sector de Paloquemao en Bogotá, un barrio tradicional que alberga empresas dedicadas a la construcción civil, maquinaria, herramientas y cerrajería. Más que una tienda, este canal busca un doble objetivo: posicionamiento de la marca estando presente en uno de los sectores más tradicionales de la construcción civil de Bogotá y hacer visible la empresa al cliente final (B2C).

Productos y Servicios: Para Colombia, la compañía estudiada ha traído un modelo de negocio ajustado a las necesidades del mercado y de los clientes locales. Buscando ofrecer al público y al mercado materias primas de calidad, disponibilidad, agilidad en la entrega y la experiencia con más de 20 años en el mercado brasileño. Los productos son fabricados en la sede de la compañía en Brasil (para el caso del acrílico) y también en fábricas aliadas alrededor del mundo que están homologadas para fabricar productos con la marca de la compañía estudiada, los cuáles siguen rigurosos estándares de calidad, tecnología y versatilidad que requiere la marca. La compañía estudiada dispone de un eficiente servicio logístico y ruteos a nivel nacional. Con miras a la transparencia y claridad en la información, la CE es pionera al destacar los servicios logísticos de los productos dentro de las facturas emitidas a clientes, donde el flete se cobra a parte. En Colombia, el negocio principal engloba la importación, almacenamiento y comercialización de 3 líneas de productos:

- ✓ ACP (Panel de Aluminio Compuesto);
- ✓ Láminas de Acrílico;
- ✓ Láminas de Policarbonato.



FIGURA 1: ACP: producto y ejemplo de aplicación; Fuente: Datos internos de las CE.



FIGURA 2: Acrílico: producto y ejemplo de aplicación; Fuente: Datos internos de las CE.



FIGURA 3: Policarbonato: producto y ejemplo de aplicación; Fuente: Datos internos de las CE.

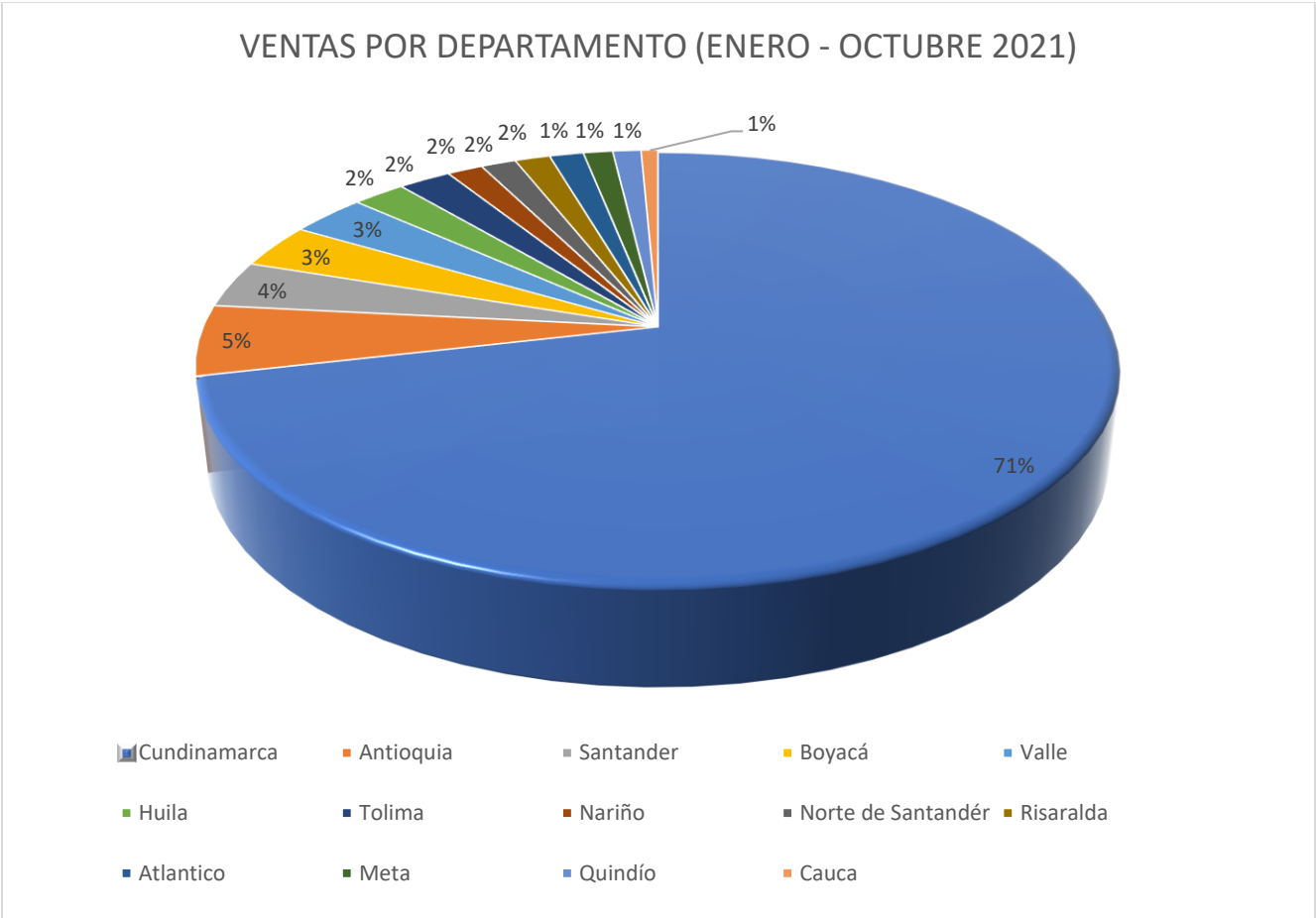
Precio: La compañía estudiada se estableció como una alternativa de calidad, con disponibilidad y precio competitivo, con el objetivo de ganar cuotas de mercado de manera rápida y atraer clientes

para que conozcan y compren sus productos. Maneja un total de 4 tablas de precios que ubican y categorizan perfiles de clientes de acuerdo a sus potencialidades de compra.

El primer año de la compañía estuvo lleno de desafíos esperados de cualquier inicio y con el peso agregado de la pandemia de COVID-19. La empresa estuvo en el mes de abril de 2020 prácticamente cerrada, mientras que todo el país experimentaba la incertidumbre que mostraba la pandemia del COVID-19. Entre marzo de 2020 y junio de 2021 la empresa tuvo que enfrentar todos los períodos de restricciones y cuarentenas impuestos por las entidades gubernamentales nacionales, departamentales y municipales. No obstante, a lo anterior, la empresa triplicó el número de empleados con los que inició el 2020.

1.2. Análisis de los resultados alcanzados por la CE

La compañía estudiada invierte en investigación de mercadeo y tiene conocimiento de su condición y posición en la participación general de sus ventas en los 3 principales mercados que está involucrada. A continuación, presentamos el ranking de ventas por departamentos para el año 2021. Es importante detallar que Bogotá está considerado con las cifras de Cundinamarca.



GRÁFICA 1: Ventas por departamento – 2021; Fuente: Datos internos de las CE.

Podemos percibir una alta concentración de ventas en el departamento de Cundinamarca: 7 de cada 10 pesos colombianos facturados por la compañía, provienen de clientes ubicados en esta región. También podemos percibir que departamentos con relevancia en el ámbito nacional, como Antioquía, Valle del Cauca y Atlántico, por ejemplo, representan un 5%, 3% y 1% respectivamente en la cifra; porcentuales supremamente bajos considerando la capacidad, tamaño e importancia de estos mercados en la economía colombiana.

Dicho comportamiento de ventas puede ser explicado por la concentración masiva que la compañía actualmente tiene en la región central del país, donde posee su sede administrativa y una tienda.

	<i>Cantidad de Centros Logísticos o Tiendas con inventario disponible</i>	<i>Asesores Comerciales Presentes</i>	<i>Historial de Clientes Compradores (2019 – actualidad)</i>
<i>Bogotá y Cundinamarca</i>	2	9	1143
<i>Antioquía</i>	0	1	50
<i>Valle del Cauca</i>	0	1	39
<i>Atlántico</i>	0	1	21

TABLA 1: Comparativo fuerza de ventas, unidades de negocios y clientes compradores de la CE por regiones en Colombia; Fuente: Datos internos de las CE.

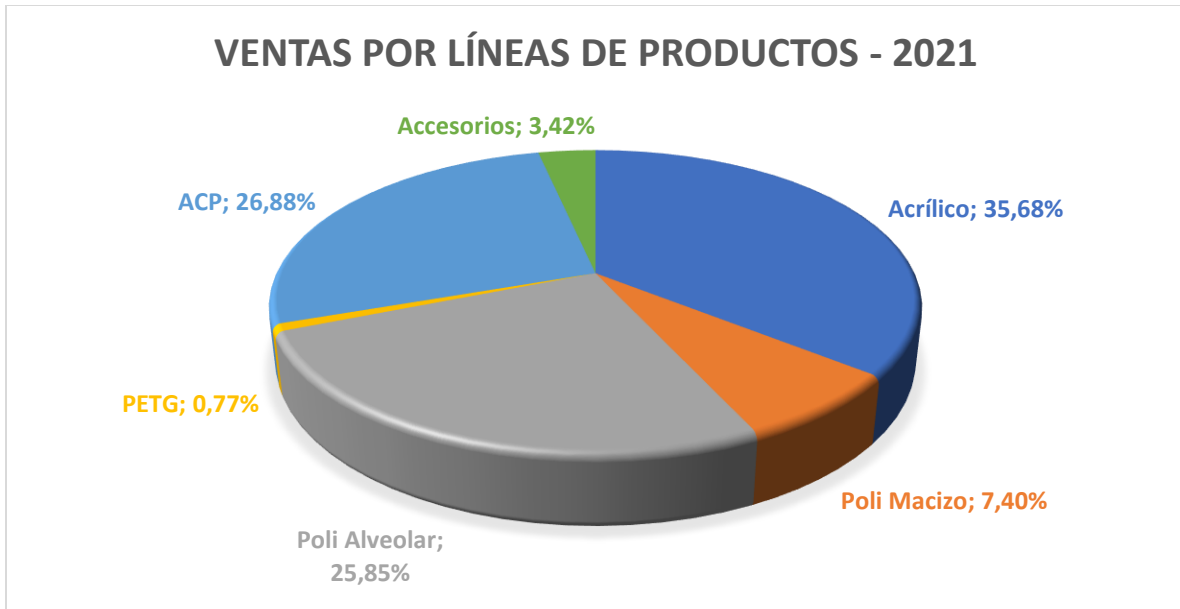
El hecho de la superioridad numérica de Cundinamarca y Bogotá no se evidencia solo en las ventas. En verdad, se percibe que es una resultante del posicionamiento geográfico y estructura comercial establecida por la compañía para competir en el mercado colombiano.

En una comparación entre las 4 más tradicionales y potentes regiones del país, es posible percibir el posicionamiento comercial de la compañía concentrada con unidades de negocios y fuerza de ventas en Cundinamarca y Bogotá. La consecuencia también se puede evidenciar a través de la cantidad de clientes históricos por región, desde el arranque de la compañía.

Se levanta la hipótesis, qué, para poder continuar creciendo a nivel nacional, la compañía estudiada necesita invertir en presencia de marca, fuerza de ventas y disponibilidad de inventario en otras regiones del país.

La estrategia de comenzar desde la capital, se muestra ganadora, aunque, obviamente, hay mucho que crecer en esta región. Sin embargo, replicar o extender este modelo en otras regiones del país, que tienen demanda comercial de los productos, puede ser la estrategia ideal para la compañía estudiada.

A fin de continuar analizando los mercados en que la compañía estudiada está involucrada, a continuación, se encuentran los datos de ventas por línea de producto obtenidos en el año 2021. Este estudio, ayuda a entender y abre camino para analizar el impacto (participación) de la compañía estudiada en los mercados que actúa:



GRÁFICA 2: Ventas por la línea de productos (2021); Fuente: Datos internos de las CE.

En la compañía estudiada, se percibe que el acrílico es el principal producto, representando un 36% de las ventas, seguidos del policarbonato Macizo y Alveolar, que sumados ocupan el segundo puesto con un 33% y el ACP aporta con un 27%. El 4% restante comprende las ventas de accesorios y PETG (materia prima de la familia del acrílico). Al analizar estos datos se puede considerar un equilibrio entre los 3 mercados, es decir que, dentro de la compañía, no hay dependencia exclusiva a un mercado en relación a los demás; lo que es positivo. Mientras tanto, es necesario entender el tamaño de estos tres mercados y posicionar la compañía estudiada, dentro del contexto global.

1.3. Cuota de Participación de Mercado (*Market Share*)

Utilizando datos de empresas de investigación de mercado, la CE monitorea mensualmente sus competidores, con respecto a los volúmenes de importación adquiridos de cada uno. Los datos se transforman en información a partir de una búsqueda a través de la subpartida arancelaria de bienes que ingresan a Colombia y se registran en las bases de datos de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). Es importante resaltar que el acrílico es la única materia prima que cuenta con fabricantes nacionales y, por tanto, para los datos que se verán a continuación, se realiza una estimación ponderada de los volúmenes producidos localmente comparados con a los volúmenes importados. El ACP y los Policarbonato no tienen fabricantes locales.

A través de la investigación, inicialmente, se presenta el tamaño de los 3 mercados (ACP, Acrílico y Policarbonato) lado a lado, considerando los volúmenes en kilogramos importados o producidos nacionalmente, asociados a la participación de los principales competidores en cada uno de los mercados:

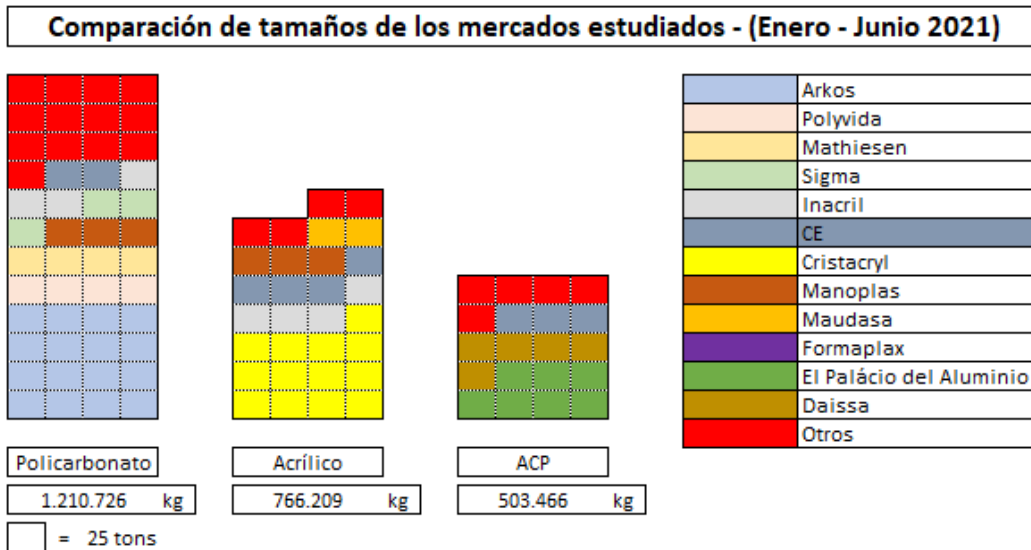


FIGURA 4: Comparación de tamaños de los mercados estudiados (enero – junio 2021); Fuente: Datos internos de la CE.

Con el conocimiento de los 3 mercados, sumado al hecho de tener presente los resultados alcanzados por la compañía estudiada, se puede concluir que hay bastante espacio de crecimiento en los 3 nichos para la CE, considerando que los mercados de polycarbonato y acrílico ofrecen más oportunidades, al ser los más grandes.

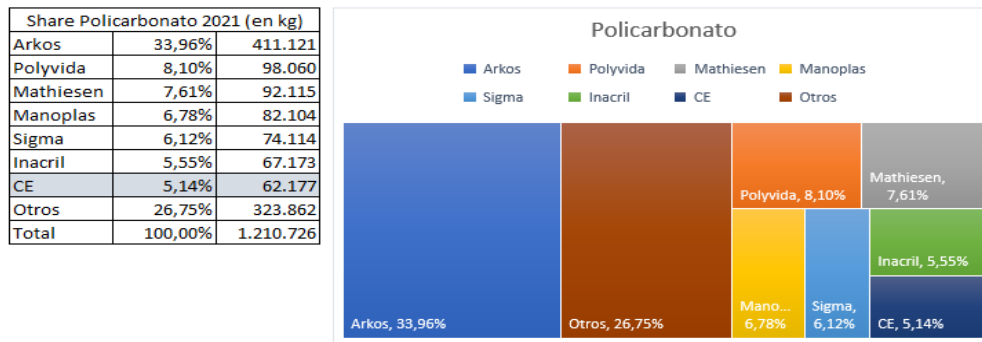


FIGURA 5: Cuota de mercado – Polycarbonato (enero – junio 2021); Fuente: datos internos de la CE.

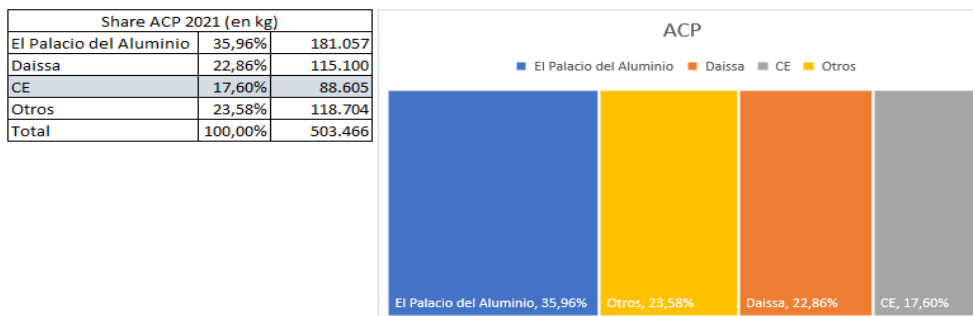


FIGURA 6: Cuota de mercado – ACP (enero – junio 2021); Fuente: datos internos de la CE.

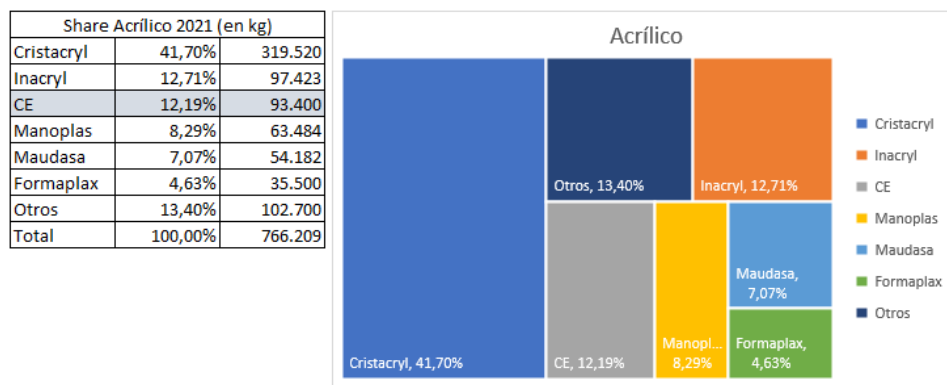


FIGURA 7: Cuota de mercado – Acrílico (enero – junio 2021); Fuente: datos internos de las CE.

Nota: Producción de acrílico local desde enero a junio de 2021 (estimación): 180 toneladas de material.

Se percibe las diferencias en cantidad de competidores por mercado, donde el Policarbonato y Acrílico presentan una cantidad más alta de jugadores, mientras que el mercado del ACP posee pocos. Otro hecho importante es que, en menos de 2 años, es posible concluir que la CE ha alcanzado un promedio de un 7% de participación en el *share* de los 3 mercados sumados.

Aunque la participación en las ventas de la CE internamente está distribuida de manera armónica, se percibe significativas diferencias de tamaños en los mercados actuantes, donde, por ejemplo, el mercado del Policarbonato puede ser 3 veces más grande que el mercado del ACP. También se percibe que existen algunas empresas que compiten con la CE en más de un mercado. Finalmente, se identifica la existencia de empresas dominantes que poseen participaciones altas en los mercados estudiados, como es el caso de Arkos, para el policarbonato y Cristacryl para el caso del Acrílico.

1.4. Análisis de la Competencia

El análisis de cuota de participación nos da una perspectiva numérica y ubica la CE frente a los resultados alcanzados por los principales competidores de cada mercado. Al poseer dichas herramientas de investigación de mercado, la CE puede además saber su posición en cada ranking y revelar quienes son sus competidores. Algo importante para este estudio de caso, es conocer un poco más al detalle los principales competidores que aparecen ranqueados en los 3 mercados que la CE está presente. A través de las herramientas de investigación de mercados EMIS (www.emis.org) y Treid (www.treid.co), adicionalmente desde los propios sitios web y redes sociales de los competidores, se logró consolidar en una tabla con las informaciones más relevantes de cada uno de ellos. Esta tabla busca ubicar y traer a la luz informaciones generales, antigüedad en el mercado, canales de ventas que utiliza, posicionamiento de marca y datos de performance empresarial. Además, se logró consolidar un corto análisis de los 11 principales competidores de la CE a nivel nacional que estará enfocado en presentar cada una de las empresas desde los 4 puntos de vista que la Compañía Estudiada fue caracterizada en la sección 1.2: canales de ventas – posicionamiento de marca (plaza) – productos y servicios – estrategias de precios:

Competidor	Mercado	Años Experiencia	Canales de Ventas	Número de unidades de negocios o tiendas	Regiones en que está presente	Empleados a nivel nacional	Ventas Netas 2020 (COP)	Ganancia (Pérdida) Neta % 2020
Arkos	Policarbonato	35	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B) III. Subdistribuidores IV. Especificadores V. Cadenas de consumo masivo VI. E-commerce (en desarrollo)	13	✓ Bogotá y Cundinamarca ✓ Antioquía ✓ Valle del Cauca ✓ Atlántico ✓ Santander ✓ Risaralda (Eje Cafetero)	171	53MM	7,96
Polyvida	Policarbonato	6	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B)	5	✓ Bogotá y Cundinamarca ✓ Valle ✓ Atlántico	17	6MM	(12.95)
Cristacryl	Acrílico	49	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B) III. Subdistribuidores	5	✓ Bogotá y Cundinamarca ✓ Antioquía ✓ Valle del Cauca ✓ Santander ✓ Atlántico	56	32MM	86,12
Inacril	Acrílico y Policarbonato	44	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B) III. Subdistribuidores IV. E-commerce (en desarrollo)	5	✓ Bogotá y Cundinamarca ✓ Antioquía ✓ Valle del Cauca ✓ Santander	90	23MM	6,69
Manoplas	Acrílico y Policarbonato	75	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B) III. Subdistribuidores	5	✓ Bogotá y Cundinamarca ✓ Antioquía ✓ Valle del Cauca	80	17MM	8,17
Daissa	ACP	13	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B)	1	✓ Valle del Cauca	5	3MM	7,18

			III. Subdistribuidores					
<i>Sigma</i>	Policarbonato	10	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B) III. Subdistribuidores IV. E-commerce	2	✓ Bogotá y Cundinamarca ✓ Atlántico	18	6MM	(1,96)
<i>Maudasa</i>	Acrílico	9	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B) III. Subdistribuidores	2	✓ Bogotá y Cundinamarca ✓ Antioquía	19	7MM	2,25
<i>Formaplast</i>	Acrílico	20	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B) III. Subdistribuidores	7	✓ Bogotá y Cundinamarca ✓ Antioquía ✓ Valle del Cauca ✓ Atlántico ✓ Santander ✓ Risaralda (Eje Cafetero) ✓ Mosquera	20	6MM	N/A
<i>El Palacio del Aluminio</i>	ACP	35	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B) III. Subdistribuidores	5	✓ Bogotá y Cundinamarca ✓ Atlántico	57	37MM	8,63
<i>Mathiesen</i>	Policarbonato	16	I. Tiendas (B2C) II. Asesores comerciales externos (B2B) III. Subdistribuidores	3	✓ Bogotá y Cundinamarca ✓ Antioquía ✓ Valle del Cauca	28	48MM	(0,69)

TABLA 2: Análisis de la competencia; Fuentes: sitios web de las compañías y EMIS

1.4.1. Arkos Sistemas Arquitectónicos SA. - <https://www.arkos.com.co/>

Canales de Ventas: Arkos es el más grande jugador en el mercado del policarbonato colombiano, con casi un 35% de *share*. La empresa es muy profesional cuanto a su estrategia de canales y expansión, una vez que trabaja desde el B2C, a través de sus 15 Arkoscenter, que son sus tiendas minoristas (entre 150m² y 800m²) presentes en las principales regiones del país, así como también trabaja muy bien el B2B, manteniendo contratos, exponiendo sus productos a través de las cadenas de consumo masivo más importantes del país, que es el caso de Homecenter Sodimac y Cencosud Easy, también utilizando sus arquitectos especificadores enfocados a constructoras y firmas de arquitectura más relevantes del país o directamente con entidades públicas a través de subastas y procesos licitatorios. Además, la empresa mantiene ejecutivos comerciales viajeros, que hacen presencia en las regiones del país que no soportan un Arkoscenter y comercializan directamente a empresas capaces de redistribuir los productos Arkos. Estos canales adicionalmente, son sostenidos por un centro de distribución, con más de 3.000m² ubicado en Funza, Cundinamarca. Visitando su página web, se evidencia que Arkos está preparando el lanzamiento de su sitio *e-commerce* próximamente.

Plaza: Las 15 tiendas Arkoscenter, están presentes y distribuidas en 6 departamentos de Colombia: Cundinamarca, Antioquía, Valle del Cauca, Atlántico, Santander y Risaralda; y Bogotá. Sin embargo, hay una cobertura casi al 100% del territorio nacional por la cercanía a otros departamentos con atención de ejecutivos comerciales viajeros. Las tiendas brindan disponibilidad óptima de inventarios ajustados a cada región, atención comercial y servicio al cliente. Arkos es una empresa multinacional, aunque sus raíces son 100% colombianas, la compañía ya está presente en otros países de la región como Ecuador, Brasil, Panamá y Costa Rica.

Productos y servicios: La empresa es muy activa en redes sociales, donde posee 3 cuentas en Instagram: @arkoscenter, @arkoscolombia y @arkoslab. El primero enfocado a las tiendas Arkoscenter y las dos últimas dedicadas a las próximas líneas de lanzamiento de la empresa. Aunque más del 90% de sus ventas se concentran en dos líneas: policarbonatos y tejas de UPVC, Arkos invierte fuertemente en investigación de mercados, innovación y desarrollo de nuevos productos; prueba de esta estrategia es justo los perfiles de Instagram comentados anteriormente, donde se percibe un énfasis a las nuevas líneas que la empresa está desarrollando, como lo son el acrílico, ACP, *decks*, *ecowood* (madera plástica), pisos y revestimientos de paredes. Arkos ofrece un servicio al cliente diferenciado y técnico desde sus tiendas con su equipo de especificadores. Todas sus tiendas cuentan con espacios, muestrarios y productos para atención exclusiva y efectiva a los diferentes públicos. En el área logística, Arkos es muy eficiente con sus entregas y rutas, ofertando servicios de entrega a nivel nacional, cobrando el flete e incluyéndolo en el valor de los productos.

Precio: Arkos tiene una estrategia de bajo costo y disponibilidad para sus productos tradicionales (policarbonato y tejas UPVC). Suele manejar precios diferentes de acuerdo a la región y nivel de competencia. Trabaja por medio de un sistema de tablas de precios que está compuesto de 10 niveles, que categorizan clientes y segmentos de acuerdo a volúmenes y consumo. Busca mejores márgenes a través de constante inversión e innovación en nuevas líneas de productos que complementan y tienen

sinergia con su portafolio, principalmente soluciones enfocadas a atender demandas arquitectónicas, resaltando la exclusividad y modernidad.

1.4.2. Polyvida SAS - <http://www.polyvida.com/>

Canales de Ventas: Polyvida es una empresa colombiana de capital chino que trabaja a través de una estrategia de bajo costo, principalmente para el canal B2B, donde vende sus productos a pequeños distribuidores e instaladores. Posee más de un 8% de *share* explorando únicamente una línea de policarbonatos alveolares con especificaciones técnicas más bajas que lo convencional. La empresa desarrolla una estrategia de canales con énfasis al B2B, a través de sus 5 tiendas. Trabaja el B2C, vendiendo al por menor en estos mismos locales, que están ubicados en sectores y barrios estratégicos, de alto tráfico en las ciudades que está presente.

Plaza: Posee 5 tiendas ubicadas en Bogotá, Barranquilla y Cali. Sin embargo, hay una buena cobertura del territorio nacional por la cercanía a otros departamentos o a través de atención comercial vía telefónica desde sus sedes. Las tiendas brindan disponibilidad óptima de inventarios ajustados a cada región, atención comercial y servicio al cliente.

Productos y servicios: Tiene únicamente una línea de policarbonatos alveolares con especificaciones técnicas más bajas a lo convencional. Obviamente, se trata de un producto más económico que lo normal, con calidad y garantía inferiores. Adicionalmente Polyvida se destaca en la venta de cielos rasos en PVC, tejas de UPVC, luminarios LED y sistemas de energía solar. Polyvida ofrece un servicio al cliente estándar desde sus tiendas que cuentan con estructuras y espacios simples, orientados a la venta de sus líneas de productos. En el área logística, Polyvida no ofrece servicio de entregas y rutas, donde cada cliente es responsable de su transporte.

Precio: Polyvida tiene una estrategia de bajo costo y disponibilidad para sus productos tradicionales (policarbonato y tejas UPVC). Su línea de policarbonatos alveolares con características y especificaciones inferiores al restante del mercado están entre un 15 y 20% más económicos en promedio a otros competidores. Trabaja por medio de un sistema de tablas de precios que está compuesto de 3 niveles, que categorizan clientes y segmentos de acuerdo con volúmenes y consumo.

1.4.3. Cristacryl SA - <https://www.cristacryl.com/>

Canales de Ventas: Cristacryl es el gran jugador del mercado del acrílico en Colombia. Es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia. Hasta 2020, Cristacryl mantuvo en funcionamiento su planta de fabricación de láminas acrílicas en Colombia. Sin embargo, realiza importaciones de acrílico desde el año 2010. En agosto de 2020, toma la decisión de cerrar definitivamente su planta ubicada en Bogotá y decide trabajar solo con acrílico importado. Posee casi un 42% del *share* en el mercado de acrílico. La empresa desarrolla una estrategia de canales con énfasis al B2B, donde a través de sus 5 sedes que tienen características logísticas y priorizan el almacenamiento en favor de un posicionamiento

comercial. Cristacryl, por su historial y respaldo de marca busca enfocarse en ventas para transformadores de alto volumen y revendedores – enfoque B2B. También trabaja el B2C, vendiendo al por menor desde estas mismas sedes.

Plaza: Posee 5 locales ubicados en Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali y Bucaramanga. Sin embargo, hay una cobertura del territorio nacional por la cercanía a otros departamentos o a través de la atención comercial vía telefónica desde sus sedes. Las tiendas brindan disponibilidad óptima de inventarios ajustados a cada región, atención comercial y servicio al cliente.

Productos y servicios: Tiene una línea completa de láminas de acrílicos, con diversidad en colores, grosores y tamaños, además de poseer el inventario más grande de Colombia de láminas acrílicas. Adicionalmente, Cristacryl se destaca también con ventas de tejas de UPVC, láminas de policarbonato alveolar, policarbonato compacto y ACP. Cristacryl ofrece un servicio al cliente estándar desde sus tiendas que cuentan con estructuras y espacios simples, orientados a la venta de sus líneas de productos. En el área logística, Cristacryl es muy eficiente con sus entregas y rutas, ofertando servicios de entrega a nivel nacional, cobrando el flete e incluyéndolo en el valor de los productos.

Precio: Cristacryl tiene una estrategia de bajo costo y disponibilidad. Suele manejar precios diferentes de acuerdo a la región y nivel de competencia. Trabaja a través de un sistema que comprende una sola tabla de precios, pero aplican descuentos que pueden llegar hasta un 55% del precio original de acuerdo a volúmenes, consumo y tipos de clientes. Cristacryl es un fuerte competidor que en ocasiones puede sacrificar su margen de ganancia para cerrar la venta, independiente del tipo o tamaño del pedido.

1.4.4. Inacril - Industria Nacional de Acrílicos SA - <https://www.inacril.com/>

Canales de Ventas: Tras el cierre de la planta de Cristacryl, Inacril se estableció como el mayor fabricante nacional de láminas acrílicas. Es una empresa familiar con casi 45 años de experiencia. La proyección es producir alrededor de 25 toneladas por mes de acrílico, aunque su capacidad instalada puede ser de 2 a 3 veces mayor que la producción actual. Posee casi un 13% del share en el mercado de acrílico. También es reconocido en el mercado del policarbonato, donde tiene aproximadamente un 6% de la cuota de este mercado a nivel nacional. Inacril mantiene relaciones comerciales cercanas con Manoplas, otro fabricante de acrílicos, donde los dueños son hermanos. Ambas empresas encabezaron en el año 2020 un proceso de *antidumping* al acrílico chino, junto al Ministerio de Industria y Comercio, como medida de protección a la industria del acrílico local. El ministerio acató la solicitud de manera definitiva, con la expedición de un decreto que entró en vigor a partir del agosto de 2021. De esta forma, toda importación de láminas acrílicas originarias de China, tendrán que sumar un arancel de un 65% adicional al valor FOB U\$D/kg (*Free on Board* - dólares americanos por kilogramo). Inacril trabaja similar a Cristacryl: se enfoca fuertemente en el B2B, pues cuenta con showrooms con espacios de almacenamiento en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Además, tiene vendedores y distribuidores en otras regiones importantes del país, destacando Santander, Boyacá, Tolima y el Eje Cafetero. Por su presencia de marca y tradición, llega a clientes B2C. Finalmente, está desarrollando su plataforma *e-commerce*.

Plaza: Posee 5 sedes ubicadas en Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali y Bucaramanga y su planta de fabricación de láminas acrílicas se encuentra también en Bogotá. Para el departamento de Antioquía y por el excelente relacionamiento que mantiene con Manoplas, Inacril, se enfoca en la venta de otras líneas de productos, sin intensificar comercialmente las ventas de láminas acrílicas. Mantiene una cobertura nacional por la cercanía a otros departamentos o con la atención comercial vía telefónica desde sus sedes. Las tiendas brindan disponibilidad óptima de inventarios ajustados a cada región, atención comercial y servicio al cliente.

Productos y servicios: Tienen una línea completa de láminas de acrílicos, con diversidad en colores, grosores y tamaños. También maneja un importante inventario y disponibilidad para la línea de policarbonato. Se destaca igualmente, con ventas de tejas de UPVC, láminas de ACP, Poliestireno (PS) y PVC. Inacril ofrece un servicio al cliente estándar desde sus sedes que cuentan con estructuras y espacios simples, orientados a la venta de sus líneas de productos. En el área logística, Inacril es muy eficiente con sus entregas y rutas, ofertando servicios de entrega a nivel nacional, cobrando el flete e incluyéndolo en el valor de los productos.

Precio: Al ser fabricante, con buena capacidad instalada y por tener respaldo del proceso Antidumping del acrílico, Inacril tiene una estrategia de bajo costo y disponibilidad. Suele manejar precios diferentes de acuerdo a la región y nivel de competencia. Trabaja a través de un sistema que comprende una sola tabla de precios, pero aplica descuentos que pueden llegar hasta un 45% del precio original de acuerdo con volúmenes, consumo y tipos de clientes. Inacril es un fuerte competidor que en ocasiones puede sacrificar su margen de ganancia para cerrar la venta, independiente del tipo o tamaño del pedido. Dicho comportamiento y estilo de posicionamiento referente a precios se ve reflejado también para el mercado del policarbonato.

1.4.5. Manoplas - Metal Acrilato SA - <https://www.manoplas.com.co/>

Canales de Ventas: Manoplas es el segundo mayor fabricante nacional de láminas acrílicas en Colombia. Es una empresa familiar con casi 25 años de experiencia. Se proyecta que fabrique alrededor de 16 toneladas por mes de acrílico, aunque su capacidad instalada puede ser de 2 a 3 veces mayor que la producción actual. Posee casi un 9% del *share* en el mercado de acrílico. También es reconocido en el mercado del policarbonato, donde alcanza alrededor de un 7% de la cuota de este mercado a nivel nacional. Manoplas mantiene una relación comercial cercana con Inacril, donde los dueños son hermanos. Manoplas e Inacril encabezaron en el año 2020 un proceso de *antidumping* al acrílico chino, junto al Ministerio de Industria y Comercio, como medida de protección a la industria del acrílico local. El ministerio acató la solicitud de manera definitiva, con la expedición de un decreto que entró en vigor a partir del agosto de 2021. De esta forma, toda importación de láminas acrílicas originarias de China, tendrán que sumar un arancel de un 65% adicional al valor FOB U\$D/kg (*Free on Board* - dólares americanos por kilogramo). Manoplas trabaja fuertemente el B2B, pues cuenta con showrooms con espacio de almacenamiento en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Por tener la planta de fabricación y gran experiencia en la transformación del acrílico, busca agregar valor a través de la

promoción y ejecución de proyectos exclusivos y personalizados utilizando las principales materias primas que trabaja. Además, tiene vendedores y distribuidores en otras regiones importantes como Santander, Boyacá, Tolima y el Eje Cafetero. Igualmente, trabaja muy bien B2C, pues sus tiendas están ubicadas en zonas de alto tráfico de clientes y compradores de sus líneas de productos.

Plaza: Posee 5 sedes ubicadas en Bogotá, Barranquilla, Medellín, y Guarne – Antioquía, donde se encuentra la planta de fabricación de láminas acrílicas. Hay una cobertura del territorio nacional por la cercanía a otros departamentos o con atención comercial vía telefónica desde sus sedes. Las tiendas brindan disponibilidad óptima de inventarios ajustados a cada región, atención comercial y servicio al cliente.

Productos y servicios: Tiene una línea completa de láminas de acrílicos, con diversidad en colores, grosores y tamaños. Maneja importante inventario y disponibilidad para su línea de policarbonato. Se destaca también con ventas de tejas de UPVC, Poliestireno (PS) y PVC. Manoplas ofrece un excelente servicio al cliente desde sus tiendas ubicadas en sitios de alto tráfico, en sectores ferreteros y de construcción civil en las ciudades donde tiene presencia. Las estructuras y espacios son simples, que compensan con una destacada atención comercial y material promocional en cada tienda, alineados con niveles de inventarios óptimos para las demandas de cada región de cobertura. En el área logística, Manoplas ofrece entregas y rutas solo para importantes pedidos o proyectos, que son enviados desde su planta de fabricación, cobrando el flete e incluyéndolo en el valor de los productos. Sin embargo, las tiendas no ofrecen servicio de entrega, dejando esta responsabilidad a cargo del cliente.

Precio: Manoplas no entra en guerra de precios y da un valor alto a sus productos. Normalmente se ubica cómo la tercera o cuarta opción en precios. Busca distribuir sus productos para algunos revendedores a nivel nacional y en ejecutar proyectos de gran escala. Trabaja a través de un sistema que comprende una sola tabla de precios, aplicando descuentos que pueden llegar hasta un 45% del precio original, de acuerdo a volúmenes, consumo y tipos de clientes. Dicho comportamiento y estilo de posicionamiento referente a precios se ve reflejado también para el mercado del policarbonato.

1.4.6. Daissa Colombia SAS - <http://daissacolombia.com/>

Canales de Ventas: Daissa es una empresa colombiana de capital chino. Es una empresa tradicionalmente de ingeniería, que busca vender proyectos, las materias primas (el ACP), la instalación y el post venta; con enfoque a grandes obras. Pero ha expandido sus negocios y actualmente mantiene inventario de los principales colores y espesores de ACP, para atender a clientes mayoristas a nivel nacional. Posee casi un 23% del share en el mercado de ACP. El ACP para el mercado colombiano es todavía un producto nuevo, entrante, donde las empresas, así como Daissa han estado trabajando para cautivar a ingenieros civiles y arquitectos de los beneficios de instalar el ACP en fachadas y revestimientos a cambio de materiales comunes como el hierro y madera. En este orden de ideas, Daissa trabaja casi que exclusivamente en el B2B, aunque pueda realizar ventas puntuales B2C, más que todo desde su sede en Cali.

Plaza: Realiza envíos nacionales desde su sede en Cali, donde cuenta con bodega, inventario, oficina de ingeniería y ventas técnicas. Sin embargo, cuenta con representantes en otras regiones del país, como Bogotá y Medellín.

Productos y servicios: Se enfoca en vender grandes proyectos, como edificios, centros comerciales, parques industriales. Por esto, no cuenta con alto volumen en inventario, pero mantiene una línea razonable de láminas de ACP, con pequeña diversidad de colores y acabados. Daissa ofrece un servicio al cliente técnico y especializado, pues su venta va mucho más allá que vender la lámina o un producto, sino una solución completa o proyecto. Daissa ofrece entregas y ruteos para sus proyectos y pedidos con cobertura y alcance a nivel nacional, cobrando el flete e incluyéndolo en el valor de los productos.

Precio: Daissa busca diferenciar y agregar valor ofreciendo una solución completa, por esta razón, no tiene competidores que hagan lo mismo. Cuando vende sus productos para otros transformadores, normalmente busca tener precios bajos y competitivos. Sin embargo, no posee gran variedad de colores, grosores y acabados de ACP en inventario, focalizándose en referencias básicas y de alta demanda.

1.4.7. Grupo Sigma SAS - <https://grupo-sigma.co/>

Canales de Ventas: El Grupo Sigma es un importante importador y distribuidor de Policarbonato para el mercado colombiano. Tiene operaciones en Bogotá y Barranquilla, aunque distribuye sus mercancías por todo el país. Son expertos en todo lo que tiene que ver con sistemas de cerramientos y techos. Además de suministrar las materias primas, Sigma agrega valor al desarrollar proyectos e instalar tales techos y cubiertas. Posee más de un 6% del share del mercado de Policarbonato. Sigma trabaja en 2 canales: B2C y B2B. Desde su página web se puede hacer compras en línea.

Plaza: Posee 2 tiendas ubicadas en Bogotá y Barranquilla. Sin embargo, hay una buena cobertura del territorio nacional por la cercanía a otros departamentos o con atención comercial vía telefónica desde sus sedes. Las tiendas brindan disponibilidad óptima de inventarios ajustadas a cada región, además de atención comercial y servicio al cliente.

Productos y servicios: Tiene una línea completa en colores y grosores de policarbonatos alveolares, con buena disponibilidad. Se esfuerza en vender proyectos como manera de diferenciarse y agregar valor a clientes. Adicionalmente, Sigma se destaca también con ventas de cielos rasos en PVC, tejas de UPVC, luminarios LED y soluciones completas en techos y cubiertas. Sigma ofrece un servicio al cliente estándar desde sus tiendas que cuentan con estructuras y espacios simples, orientados a la venta de sus líneas de productos. En el área logístico, Sigma no ofrece servicio de entrega, dejando esta responsabilidad a cargo del cliente.

Precio: Sigma tiene una estrategia de bajo costo y disponibilidad para sus productos tradicionales (policarbonato y tejas UPVC). Trabaja a través de un sistema de tablas de precios compuesto por 3 niveles, categorizando clientes y segmentos de acuerdo con volúmenes y consumo.

1.4.8. Maudasa SAS - <http://maudasa.co/>

Canales de Ventas: Maudasa es un tradicional importador y distribuidor de acrílico Colombia, principalmente proveniente desde China. Puede ser la empresa más afectada con la resolución antidumping impuesta por el gremio de los fabricantes de acrílico de Colombia. Posee más de un 7% del *share* del mercado de Acrílico. Maudasa trabaja principalmente el B2B donde busca ofrecer la revenda de láminas acrílicas, adicionalmente Maudasa agrega valor desarrollando proyectos y produciendo piezas de comunicación visual utilizando el propio acrílico como materia prima base; mientras que también maneja en B2C, a través de sus dos puntos de ventas que están ubicados en regiones o sectores de alto tráfico en Bogotá e Itagüí, ciudad vecina a Medellín.

Plaza: Cuenta con dos tiendas ubicadas en Bogotá e Itagüí. Sin embargo, hay una total cobertura del territorio nacional por la cercanía a otros departamentos o con atención comercial vía telefónica desde sus sedes. Las tiendas brindan disponibilidad óptima de inventarios ajustados a cada región, atención comercial y servicio al cliente.

Productos y servicios: Tiene una línea completa de láminas acrílicas, con diversidad en colores, grosores y tamaños. Maudasa ofrece un servicio al cliente estándar desde sus tiendas que cuentan con estructuras y espacios simples, orientados a la venta de sus líneas de productos y también a través del desarrollo de proyectos personalizados para comunicación visual. En el área logístico, Maudasa no ofrece servicio de entrega, dejando esta responsabilidad a cargo del cliente.

Precio: Maudasa busca diferenciarse y agregar valor ofreciendo una solución completa en proyectos personalizados envolviendo sus láminas acrílicas; aunque cuando revende sus productos para otros transformadores o distribuidores normalmente busca tener precios bajos y competitivos. Trabaja a través de un sistema que comprende una sola tabla de precios, pero que se aplican descuentos que pueden llegar hasta un 55% del precio original de acuerdo con volúmenes, consumo y tipos de clientes.

1.4.9. Formaplax SAS - <https://www.formaplax.com/>

Canales de Ventas: Formaplax es un tradicional fabricante colombiano de acrílico reciclado. Utilizan una mezcla entre acrílico 100% virgen con acrílico reciclado para producir sus láminas. Ha colaborado con Manoplas e Inacril en la formación del gremio que ha protocolado el pedido de antidumping para la defensa de la industria de láminas acrílicas de Colombia. Posee casi un 5% del *share* del mercado de Acrílico y trabaja principalmente el B2B dónde busca revender sus láminas acrílicas. Adicionalmente, agrega valor desarrollando proyectos y produciendo piezas de comunicación visual utilizando el propio acrílico como materia prima base; mientras que también maneja en B2C, a través de sus seis puntos de ventas ubicados en regiones o sectores de alto tráfico en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira.

Plaza: Formaplax tiene tiendas en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira; además de su planta de fabricación ubicada en la ciudad de Mosquera, Cundinamarca. Sin embargo, las operaciones son nacionales, ya que trabajan con distribuidores y agentes de ventas en las principales

regiones del país. Las tiendas brindan disponibilidad óptima de inventarios ajustados a cada región, desarrollo de proyectos, atención comercial y servicio al cliente.

Productos y servicios: Tiene una línea completa de láminas acrílicas, con diversidad en colores, grosores y tamaños. Formaplax ofrece un servicio al cliente estándar desde sus tiendas que cuentan con estructuras y espacios simples, orientados a la venta de sus líneas de productos y también a través del desarrollo de proyectos personalizados para comunicación visual, también desarrollando proyectos personalizados para la comunicación visual. En el área logística, Formaplax ofrece entregas y rutas solo para importantes pedidos o proyectos, que son enviados desde su planta de fabricación, cobrando el flete e incluyéndolo en el valor de los productos. Sin embargo, las tiendas no ofrecen servicio de entrega, dejando esta responsabilidad a cargo del cliente.

Precio: Formaplax busca diferenciarse, agregando valor al ofrecer solución completa en proyectos personalizados; aunque cuando revende sus productos para otros transformadores o distribuidores de manera directa, busca posicionarse con la oferta de precios bajos y competitivos. Trabaja a través de un sistema que comprende una sola tabla de precios, que se aplican descuentos que pueden llegar hasta un 50% del precio original de acuerdo con volúmenes, consumo y tipo de cliente.

1.4.10. El Palacio del Aluminio LTDA - <https://elpalaciodelaluminio.com/>

Canales de Ventas: El Palacio del Aluminio es una cadena de tiendas de materiales de construcción, dedicada a materiales de aluminio. Sus principales líneas de productos están centradas en importación y distribución de perfiles y láminas de aluminio. El ACP no es su línea principal, pero ha ganado destaque en el mercado, transformando esta empresa reconocida y como uno de los grandes distribuidores del país. Posee casi un 36% del *share* del mercado de ACP. El Palacio del Aluminio trabaja fuerte tanto el B2B, cuanto el B2C, donde sus tiendas están ubicadas en zonas expertas en construcción civil y de alto tráfico de clientes.

Plaza: Cuenta con tres tiendas en Bogotá, una en Barranquilla y una en Girardot, Cundinamarca. Sin embargo, hay una cobertura del territorio nacional por la cercanía a otros departamentos o con atención comercial vía telefónica desde sus sedes. Las tiendas brindan disponibilidad óptima de inventarios ajustados a cada región, atención comercial y servicio al cliente.

Productos y servicios: Se dedica en vender al por mayor y al por menor desde sus tiendas, donde cuenta con alto volumen en inventario, pero mantiene una línea razonable de láminas de ACP, con poca diversidad en colores y acabados. El Palacio del Aluminio ofrece un servicio al cliente estándar desde sus tiendas que cuentan con estructuras y espacios simples, orientados a la venta de sus líneas de productos. En el área logístico, no ofrece servicio de entrega, dejando esta responsabilidad a cargo del cliente.

Precio: El Palacio del Aluminio tiene una estrategia de bajo costo y disponibilidad para las referencias que maneja. Sin embargo, no posee gran variedad de colores, grosores y acabados de ACP en inventario, focalizándose en referencias básicas y de alta demanda. Trabaja a través de un sistema de

tablas de precios compuesta de 3 niveles, que categorizan clientes y segmentos de acuerdo con volúmenes y consumo.

1.4.11. Mathiesen Colombia SAS – <https://www.grupomathiesen.com/colombia/>

Canales de Ventas: Mathiesen es una empresa chilena de productos químicos, presente en muchos mercados, siendo productor de materias primas para la industria farmacéutica, cuidado personal, tintas, polímeros para industrias y materiales para la construcción civil (policarbonato). Es una multinacional con negocios en Latinoamérica, España y China. Posee casi un 8% del share del mercado de Policarbonato en Colombia. Para la línea de materiales de construcción civil, Mathiesen explora más que todo, el canal B2B, donde posee alianzas con cadenas de consumo masivo como Homecenter Sodimac y Easy Cencosud; sin embargo, alcanza proyección nacional, a través de distribuidores y agentes de ventas. No posee tiendas, donde su modelo de negocio se basa en tener gran disponibilidad de inventario, la marca muy bien posicionada a través de los almacenes de consumo masivo y realizando negocios de volúmenes con grandes distribuidores y ferreterías.

Plaza: Cuenta con bodegas y oficinas en Funza, Medellín y Cali. Sin embargo, hay una cobertura del territorio nacional por la cercanía a otros departamentos o con atención comercial vía telefónica desde sus oficinas.

Productos y servicios: Tiene una línea completa en colores y grosores de policarbonatos alveolares, con excelente disponibilidad. Esta empresa, también es referencia en el suministro de tejas UPVC termoacústicas. Mathiesen ofrece un servicio al cliente estándar a través de su fuerza comercial, principalmente vía telefónica, pues no cuenta con tiendas y sus espacios están dedicados al almacenamientos y procesos logísticos al 100%. En el área logístico, Mathiesen es muy eficiente con sus entregas y rutas, ofertando servicios de entrega a nivel nacional, cobrando el flete e incluyéndolo en el valor de los productos.

Precio: Mathiesen tiene una estrategia de bajo costo y disponibilidad para sus productos tradicionales (policarbonato y tejas UPVC). Trabaja a través de un sistema de tablas de precios que está compuesto por 4 niveles, que categorizan clientes y segmentos de acuerdo con volúmenes y consumo.

1.4.12. Conclusiones del análisis de la competencia.

En cuanto a canales de ventas, se percibe que todos priorizan principalmente el B2B, en la búsqueda de negocios de volúmenes y/o grandes proyectos. Algunos alcanzan focalizar en agregar valor ofreciendo soluciones más completas, pero en estos casos son empresas presentes en un solo de los tres mercados. Con excepción de algunos pocos ejemplos que apuestan en el modelo de tiendas en sectores ferreteros y de alto tráfico en las ciudades que tienen presencia, el B2C es poco explotado y de una manera muy tradicional.

En referencia a la plaza, es posible concluir que la gran mayoría de los competidores adoptó una estrategia de penetración de mercado, estando presente con sedes, tiendas o sucursales físicas, con disponibilidad de inventario, servicio al cliente y fuerza de ventas locales en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla principalmente. Queda claro que la gran mayoría de los competidores en su momento tomaron la decisión de expandirse hacia otras regiones del país, también optaron por abrir sucursales físicas, con disponibilidad de inventario y servicio al cliente para apalancar dicha estrategia.

Para productos y servicios, como ya ha sido comentado, muchos compiten con la CE en más de un mercado y, de hecho, se apalancan en el acrílico y policarbonato, principalmente dentro de sus negocios. De una manera general, no hay grandes aspiraciones o innovación en productos, tampoco en servicios, donde pueden existir grandes oportunidades, pues un 100% de los competidores hacen lo mismo y no se diferencian por la prestación de servicios y relacionamiento con los clientes.

En cuanto a precios, la gran mayoría de rivales, están orientados a realizar políticas de precios bajos, alineados con disponibilidad de inventario. Todos buscan categorizar a los clientes para evitar conflictos de canales a través de sus niveles de precios, pero muchos abandonan tal estrategia y toman posiciones ofensivas y a veces incoherentes comercializando sus mercancías a cualquier precio.

Tras conocer y conceptuar la CE, además de traer a la luz el performance y resultados de ventas obtenidos en sus primeros años de operación, sumado al hecho de revelar el estudio que demuestra las cuotas y tamaños de los 3 mercados estudiados, hasta llegar en el análisis de la competencia que ha identificado entre otros, perfil corporativo, estrategias de canales de ventas, presencia de marca, políticas de precios y ofertas de productos y servicios, de cada uno de los 11 principales competidores de la CE; reúne datos e informaciones de los entornos internos y externos, originando las siguientes afirmaciones:

- ✓ La CE alcanzó un promedio del 7% del *share* total de los 3 mercados analizados;
- ✓ La CE concentra más de un 70% de sus ventas en Bogotá y Cundinamarca;
- ✓ La CE tiene ubicados sus dos sedes en Funza y Bogotá;
- ✓ 10 de los 11 competidores poseen sede, bodega o tienda en más de una ciudad colombiana;
- ✓ 7 de los 11 competidores analizados, cuentan con operaciones físicas en Antioquía;
- ✓ Los 11 competidores de la CE poseen estrategias de oferta de productos y servicios, con políticas de precio bajo, alineado a la disponibilidad de inventario y pronta entrega.

2. Problema de Investigación

La Compañía Estudiada compite en 3 mercados dentro de Colombia: Acrílico, ACP y Policarbonato. Internamente, consigue no depender de un mercado más que otros y tiene alcanzado equilibrio y proporcionalidad similar en los 3 mercados que actúa. También está claro, que la CE concentra más de un 70% de sus ventas en la región centro de Colombia, dónde está principalmente Bogotá. Aunque ya tenga presencia comercial y clientes comprando de manera regular en otras zonas

del país, es notorio que la conversión de ventas es más alta en las regiones que están cubiertas por inventarios con pronta entrega. Esta concentración, también se percibe en el número de clientes compradores por región, donde Bogotá y Cundinamarca contribuyen con 1143 clientes de un total de 1.253, correspondiente al 91,12%.

Sumado a esto, está el hecho que la compañía posee sus actuales unidades de negocios ubicadas en esta región (Funza y Bogotá). Para compañías pertenecientes al rumbo de la construcción civil, la presencia física, aliada con la disponibilidad de inventario es un factor clave para el éxito en el desarrollo de sus negocios: quizá este dato puede explicar que 10 de los 11 competidores analizados tienen operaciones físicas en Bogotá y 7 de los 11 competidores analizados están presentes con operaciones físicas en Antioquía.

Antioquía se presenta como un probable destino de expansión una vez que figura en el 2° puesto entre las regiones que cuentan con más operaciones físicas entre los competidores estudiados. Internamente, para los actuales niveles de ventas de la CE, Antioquía se encuentra en el puesto número dos, aportando un 5% de las ventas totales, en el periodo analizado. Como es sabido, Antioquía es el 2° departamento más grande de Colombia en población y PIB (Mincomercio, 2021), asimismo, Medellín aparece como la 2ª ciudad más grande en población y PIB (Producto Interno Bruto).

Por otro lado, el hecho de que la CE, aunque haya obtenido un 7% de la cuota de participación en los 3 mercados sumados en menos de 2 años de operación en Colombia, revela que la misma actúa en mercados que ofrecen posibilidad de crecimiento, con mucho camino por recorrer. Por lo tanto, con lo que se ha presentado, considerando los entornos macro, interno y externo, la Compañía Estudiada se ve en un dilema, que a su vez se convierte en el problema de investigación tratado en la presente tesis de maestría, que busca la FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE APERTURA DE OPERACIONES EN ANTIOQUÍA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN CIVIL, CON ÉNFASIS EN LOS MERCADOS QUE LA MISMA ACTÚA.

2.1. Pregunta de Investigación

¿Cómo expandir los negocios de la compañía estudiada hacia el departamento de Antioquía, con énfasis en los mercados que participa?

2.2. Objetivos: General y Específicos

Objetivo General:

- ✓ Formular una estrategia de apertura de operaciones de la compañía estudiada en el departamento de Antioquía, con énfasis en los mercados que participa.

Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar los competidores de la CE, presentes en el departamento de Antioquía, revisando sus respectivas estrategias, identificando fortalezas y debilidades;
- ✓ Buscar y conocer a respecto a estrategias de segmentación, focalización y posicionamiento de marcas y empresas.
- ✓ Caracterizar el departamento de Antioquía, para los segmentos de mercado que la CE está involucrada y tipos de clientes presentes en esta región;
- ✓ Evaluar estrategias de expansión y penetración, con miras a identificar oportunidades de agregación de valor y diferenciación para los clientes de Antioquía;

2.3. Justificación y Delimitación del Problema de Investigación

La presente tesis de maestría, ha tratado de enfocarse en recolectar datos, números, informaciones y contenido de manera coherente y confiable, para exponer la situación mercadológica de una determinada joven empresa colombiana, que actúa en el sector de la construcción civil, específicamente involucrada en los mercados de Acrílico, ACP y Policarbonato; que por lo tanto busca, con base el análisis del entorno macro, externo e interno conocer, comprender e identificar oportunidades que le permitan poder continuar creciendo y tener performance destacado dentro de los mercados a que pertenece.

Tras un denso análisis a través de estudio de caso que abarcó factores y variables inherentes a los mercados, a la competencia, a los aspectos internos y a los resultados alcanzados por la Compañía Estudiada, se llegó a establecer qué dolor dicha empresa estaba enfrentando (Problema de Investigación), qué alternativa podría ser desarrollada para tratar este dolor (título) y las respectivas etapas y pasos de esta terapia (objetivo general y específicos).

Con todo lo que se ha podido entender y con la información recolectada, llevando en consideración los anhelos que tiene la CE, de continuar creciendo, tras la evidencia que en estos mercados (Acrílico, ACP y Policarbonato), los competidores cuando decidieron en algún momento del pasado tomar el riesgo de expandirse hacia otros destinos dentro de Colombia, la región más escogida, después de Bogotá, fue Antioquía, lo que genera seguridad y confianza en poder considerar que el destino a ser seleccionado por la CE, también podría ser el departamento de Antioquía.

Las justificativas de esta tesis de maestría radican básicamente en las siguientes comprensiones que el estudio de caso reveló:

1. La CE logró obtener un performance positivo en los 3 mercados que actúa;
2. La CE logró alcanzar alrededor de un 7% de la cuota de participación en los 3 mercados sumados en menos de 2 años de operación en Colombia – lo que significa que hay bastante mercado para crecimiento y desarrollo;
3. La CE concentró más de un 70% de sus ventas alrededor de donde poseen sedes o tiendas;
4. De los 11 competidores analizados, 10 poseen sede, bodega o tienda en más de una ciudad colombiana;

5. De los 11 competidores, 7 tienen sede, bodega o tienda en Antioquía, que es el segundo destino más buscado por los competidores para instalar operaciones físicas, después de Bogotá;
6. Los 11 competidores de la CE trabajan iguales con relación a precio, disponibilidad y ofertas de productos y servicios.

Por otro lado, esta tesis de maestría estará limitada a estudiar únicamente los datos e informaciones de los 3 mercados analizados anteriormente: Acrílico, ACP y Policarbonato para el mercado colombiano. También, se revisará el comportamiento de estos mercados, sus segmentos y tipos de clientes exclusivamente existentes y pertenecientes para el departamento de Antioquía, para estos 3 rumbos de productos. Se buscará juiciosamente, lograr el objetivo general y los objetivos específicos, respetando las limitaciones previstas en esta sección y las restricciones que los mismos cargan consigo, ya previamente determinados. Asimismo, contestar la pregunta de investigación de manera clara y enfocada proponiendo la estrategia de apertura de operaciones en Antioquía, con énfasis en los mercados que la CE actúa.

3. Metodología de Investigación

Para Yin (2001), el estudio de caso es la estrategia elegida para examinar eventos contemporáneos, pero cuando no es posible manipular comportamientos relevantes. El estudio de caso contiene muchas técnicas utilizadas en la investigación histórica, además de agregar dos fuentes de evidencia que generalmente no se incluyen en el repertorio de un historiador: observación y una serie sistemática de entrevistas. Una vez más, en los estudios de caso y las investigaciones históricas, es posible superar el poder diferenciador del estudio y su capacidad para tratar con las más diversas evidencias - documentos, artefactos, entrevistas y observaciones - además de estar disponibles en los estudios históricos convencionales.

Sin embargo, Yin (2001) considera que un estudio de caso es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. En otras palabras, el método de estudio de casos se puede utilizar cuando se requiere deliberadamente tratar con condiciones contextuales, creyendo que podrían ser muy relevantes para el fenómeno del estudio. La esencia de un estudio de caso, la principal tendencia en todos los tipos de estudios de caso, es que intenta aclarar una decisión o un conjunto de decisiones: por qué se tomaron, cómo se ha implementado y con qué resultados (Scharamm, 1971).

Una estrategia de estudio de caso comienza con una lógica de planificación; una estrategia que debe priorizarse cuando las circunstancias y los problemas son apropiados, en lugar de un compromiso ideológico que debe seguirse sin importar con las circunstancias (Platt, 1992). La investigación del estudio de caso enfrenta a una situación técnicamente única en la que habrá muchas más variables de interés que puntos de datos y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, y los datos

deben converger en forma de triángulo y, como otro resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas para realizar la recolección y análisis de datos (Yin, 2001).

La triangulación se refiere a la aplicación y combinación de varias metodologías de investigación en un estudio de un mismo fenómeno. Se ve como una mezcla, o multimodo, en términos del enfoque de investigación social (Teddlie & Tashakkori, 2003; Creswell, 2011). Cuando se introdujo el término en las ciencias sociales, dicho método actuó como un puente entre las epistemologías cuantitativas y cualitativas y fue visto como una forma de ayudar a los investigadores cualitativos a ser más rigurosos.

El uso de múltiples métodos en una investigación para superar las debilidades o sesgos de un solo método se denomina operatividad múltiple. De hecho, en las ciencias sociales, la triangulación se ha convertido en una metáfora de la integración metodológica de una variedad post positivista. La metáfora evoca varios significados, según los cuales la triangulación puede ser (1) sinónimo de método mixto, método múltiple o diseños de modelos mixtos (Teddlie & Tashakkori, 2003); (2) un método de validación; (3) una integración de diferentes métodos de enfoques mixtos; (4) una forma de combinar metodologías cuantitativas y cualitativas en un mismo estudio (Erzberger & Kelle, 2003).

La investigación cualitativa es intrínsecamente un método de enfoque múltiple. Sin embargo, la triangulación, el uso de múltiples métodos, refleja un intento de asegurar una comprensión profunda del fenómeno en cuestión. La realidad objetiva nunca se puede capturar. Solo sabemos una cosa a través de sus representaciones. Vista de esta manera, la interpretación crítica de la triangulación no es una herramienta o estrategia de validación, sino una alternativa a la validación. La combinación de múltiples prácticas metodológicas, materiales empíricos, perspectivas y observaciones en un solo estudio se entiende mejor como una estrategia que agrega autenticidad, confiabilidad, credibilidad, rigor, amplitud, complejidad, riqueza y profundidad a cualquier investigación (Denzin, 2012).

Aunque comúnmente se asume que la triangulación es el uso de múltiples métodos para estudiar el mismo fenómeno, esta es solo una forma de estrategia. Hay cinco tipos básicos de triangulación: (1) triangulación de datos, que involucra tiempo, espacio y personas; (2) triangulación de investigación, que consiste en utilizar múltiples en lugar de observadores únicos; (3) teoría de la triangulación, que consiste en utilizar más de un esquema teórico en la interpretación de un fenómeno; (4) triangulación metodológica, que implica el uso de más de un método y puede adoptar estrategias dentro de ese método o entre métodos. También hay (5) triangulación múltiple, en la que el investigador combina en una investigación varios observadores, perspectivas teóricas, fuentes de datos y metodologías (Denzin, 2012).

Considerando la revisión metodológica realizada en esta sección, que es una herramienta de orientación hacia las directrices técnicas y académicas para organizar de manera clara y ordenada la línea de pensamiento más coherente con el tipo de investigación que se está planteando; para esta tesis de maestría, se propone realizar una pesquisa de tipo exploratoria triangulada, es decir utilizando varios métodos de investigación, y apoyándose, principalmente, en las premisas o sesgos encontrados a lo largo del estudio de caso (sección 1), los cuáles también se destacan y evidencian con claridad en la sección que abarca las justificativas del problema de investigación (sección 2.3), que, finalmente, tiene el

objetivo de encontrar las respuestas, alternativas y caminos para contestar la pregunta de investigación, alcanzando satisfacer los objetivos específicos y general, además de justificar y dar sentido al título de esta tesis de maestría.

Por utilizar metodología triangulada, esta tesis de maestría buscó manejar diferentes herramientas, técnicas y maneras de trazar un camino sólido y coherente entre las premisas (justificativas) y oportunidades hacia los resultados, sin olvidar o perder la base estructural académica y metodológica. Durante toda la sección 1, se utilizaron variadas técnicas o herramientas de investigación que connotan el estilo triangulado adoptado ya desde el arranque, los cuáles podemos destacar la utilización de bases de datos externas – de investigación de mercadeo, bases de datos internas de la CE, sitios webs y redes sociales de los competidores analizados. Algo importante a ser comentado y aclarado con relación a las bases de datos internas de la CE y softwares de investigación de mercados, es que el autor de esta tesis de maestría tiene tales informaciones y acceso a dichos estadísticos por ser un empleado de la compañía estudiada y contar el apoyo de la junta directiva de la misma para el desarrollo de todo este estudio.

Además de las técnicas, herramientas o fuentes de información ya utilizadas por esta tesis de maestría a lo largo de la sección 1, que son de estilos primarios y secundarios, para lo que viene, también será considerado utilizar: pesquisa de mercado, encuestas, softwares de inteligencia e investigación de mercados y revisión bibliográfica teórica y conceptual.

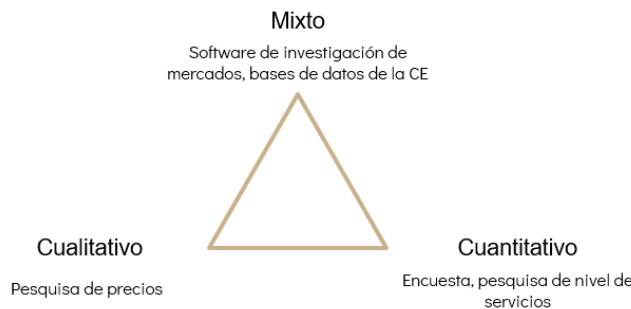


FIGURA 8: Triangulación de la investigación. Fuente: auto creación.

Este último concepto tuvo como objetivo, buscar en la literatura técnica disponible, desde los puntos de vista de expertos del área de mercadeo, herramientas o dispositivos que proporcionan nociones y conocimiento con relación a posibilidades de estrategias de expansión y penetración en nuevos mercados (en este caso, Antioquía), adicionalmente evaluó atractivos, atributos de valor y diferenciación que la CE pueda ofrecer de manera novedosa a los clientes de Antioquía, también se concentró en conocer y caracterizar el departamento de Antioquía acerca de los segmentos de mercado y tipos de clientes presentes en esta región, para los mercados que la compañía estudiada actúa.

Para lo que viene, con relación a bases de datos de investigación de mercados e inteligencia de datos que la CE tiene internamente, se continuó apoyando en estas fuentes, pero enfocándose hacia los mercados de Acrílico, ACP y Policarbonato de Antioquía.

Con miras a identificar el grado de competencia que la CE puede encontrar en Antioquía y con el objetivo de tener bases consistentes para poder trazar la estrategia de apertura de operaciones en este departamento, se hizo una pesquisa de precios cualitativa, buscando comparar los precios practicados por los 7 competidores presentes en Antioquía, considerando una referencia de producto por mercado (Acrílico, ACP y Policarbonato), con los precios utilizados por la CE en Bogotá, principalmente. Esta pesquisa estuvo evaluando los precios practicados para clientes del segmento Mayoristas o Subdistribuidores, entre el 01 y 15 de marzo de 2022. La pesquisa se apoyó en la red de contactos y fuentes fieles de información, como clientes aliados de la CE para obtener dichos datos. Paralelamente, se realizó una pesquisa cuantitativa con el objetivo de buscar entender y mensurar los niveles de atención comercial y servicio logístico, además de entender si hay oportunidades de agregación de valor que la CE, podría explorar en Antioquía.

Adicionalmente, se llevó a cabo una encuesta, realizada a clientes de los 3 mercados, específicamente ubicados en Antioquía, que buscó identificar y saber, desde el punto de vista del comprador, cuáles atributos de valor son más y menos relevantes en el momento de definir el proveedor para las compras de Acrílico, ACP y Policarbonato. La encuesta presentó 11 atributos de valor, donde cada cual debería ser clasificado por el encuestado, de acuerdo al nivel de relevancia que él lo considera: siendo 5 los niveles, desde nada relevante hasta súper relevante o clave. La encuesta, se realizó en línea, a través de la plataforma Google Formularios y quedó disponible entre el febrero y mayo de 2022. La misma fue compartida a un total de 60 empresas, pertenecientes a los 3 mercados estudiados, todos ubicados en Antioquía, lo cual, se esperó una tasa de retorno y contestación de al menos un 50%.

Finalmente, se confirma que esta tesis de maestría ha sido presentada en la 3ª Jornada de Socialización de Resultados de Investigación, de la Maestría en Gerencia Estratégica de la Universidad La Sabana, en el 08/06/2022, bajo la coordinación del profesor Jaime Humberto Martínez Díaz. De la misma manera, esta tesis de maestría fue socializada a las carreras de pregrado en Gerencia de Mercadeo y Mercadeo Estratégico, de la Universidad La Sabana, el 17/05/2022, bajo la coordinación del profesor Marcos Ferreira Santos.



FIGURA 9: Volante de divulgación, socialización de esta tesis de maestría. Fuente: El autor

4. Marco Teórico y Conceptual

4.1. Antioquía

De acuerdo con Antioquiadatos (2018) El departamento de Antioquia (Colombia) cuenta con una extensión de 63.612 Km², se divide 125 municipios, agrupados en 9 subregiones y 25 zonas. Es el segundo de los 32 departamentos colombianos en población y PIB. Solo pierde para Bogotá (Mincomercio, 2021).

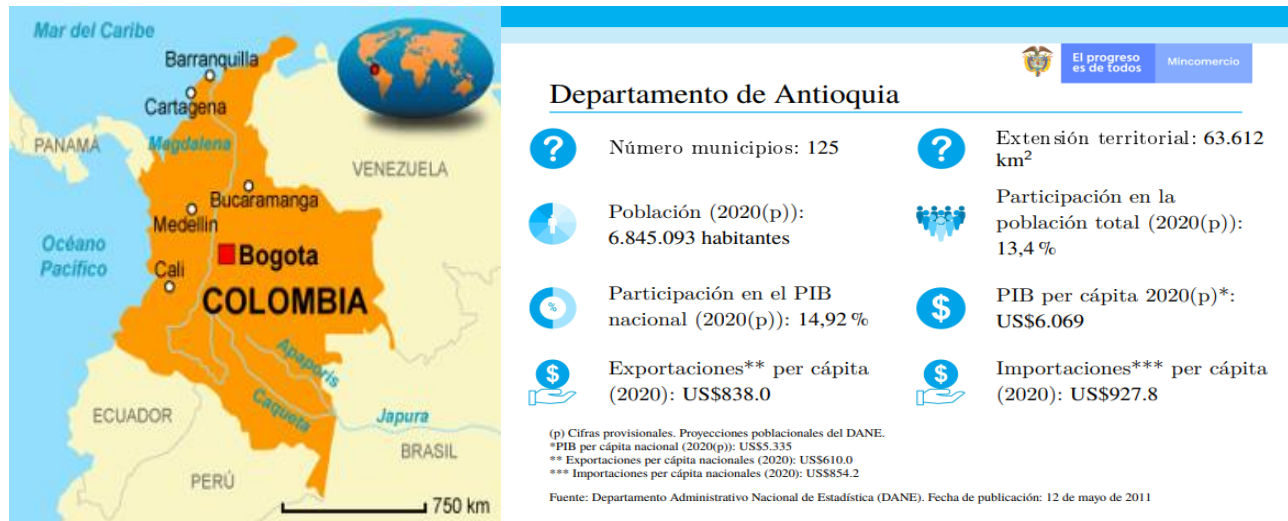


FIGURA 10: Mapa de Colombia, destaque a Medellín; Fuente: Ciaem (2019) y Datos Generales de Antioquía; Fuente: Mincomercio (2021)

4.1.1. Medellín

Medellín, es la capital del Departamento de Antioquia y la segunda ciudad de Colombia, región pujante, que tiene más de 2,5 millones de habitantes. Medellín, ciudad tricentenario, encerrada entre montañas, es el núcleo del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, conformado por 9 municipios, actualmente conurbanos (Comfenalco Antioquía, 2021).

En la composición sectorial del PIB, la construcción civil representa un 6%, lo que la pone en la posición número 8 en el departamento como sector que más aporta a la economía local. También se percibe que el comercio en general contribuye con un 15% del PIB de Antioquía. Aquí nos deja evidente la vocación del antioqueño por el comercio y los negocios, siendo un mercado abierto y lleno de oportunidades, tanto por su tamaño e importancia, pero también por la actitud y ganas de la gente local Mincomercio (2021).

4.2. Caracterización de los competidores presentes en Antioquía (para Acrílico, ACP y Policarbonato).

De acuerdo con Portafolio (2021), Antioquía tiene el segundo puesto como departamento en Colombia que más contribuyó para el Producto Interno Bruto del país en el año 2020: 149,6 billones de pesos, solo quedando detrás de Bogotá que sumó un total de 260,7 billones de pesos. Es totalmente natural suceder en Colombia que una empresa que arranca en la zona central del país, al momento de expandirse opte por Antioquía, salvo excepciones que hacen referencia a productos básicos o de economía primaria, como es el caso de la minería, el petróleo, agricultura o ganadería.

En los 3 mercados que la compañía estudiada está involucrada, no es diferente, de los 11 competidores analizados en la sección 1, todos mantienen negocios en la región: sea con representantes comerciales o subdistribuidores acreditados y, más precisamente, 7 de ellos poseen operaciones físicas en la región, es decir bodega, oficinas, disponibilidad de mercancía con pronta entrega, atención comercial, bodega y servicio al cliente. A través de datos recolectados en pesquisas de sitios web, redes sociales, bases de datos internas que posee la CE y softwares de investigación de mercados, a continuación, se presenta una tabla de busca caracterizar los 7 competidores presentes físicamente en Antioquía y explorar el perfil de actuación, conocer algunas estrategias adoptadas en este departamento y teniendo como base los 3 mercados que la compañía estudiada está involucrada individualmente.

<i>Competidor</i>	<i>Mercados que compite con la CE</i>	<i>Experiencia en Antioquía</i>	<i>Tipo de operación física en Antioquía</i>	<i>Tamaño y ubicación de la sede</i>	<i>Tamaño del equipo Comercial</i>	<i>Facturación neta 2020 en COP (antes del IVA) – Regional Antioquía¹</i>
<i>Cristacryl</i>	ACP, Acrílico y Policarbonato	+ 20 años	Bodega logística con inventarios + Sala de ventas.	350 m ² en Medellín	3 ejecutivos de sala	Aprox. COP 4,8 MM
<i>Manoplas</i>	Acrílico y Policarbonato	+75 años	Planta fabril + Tienda con inventarios + Showroom + sala para proyectos + manufactura.	1000 m ² en Guarne + 400 m ² en Medellín	3 ejecutivos de sala	Aprox. COP 6,8 MM
<i>Inacril</i>	Acrílico y Policarbonato	+45 años	Bodega logística con inventarios.	500 m ² en Medellín	2 ejecutivos de sala	Aprox. COP 3,5 MM
<i>Arkos</i>	Policarbonato y ACP	+35 años	2 tiendas con inventarios + showroom.	700 m ² en Medellín + 250 m ² en Rionegro	4 ejecutivos de sala 1 ejecutivo viajero	Aprox. COP 10,5 MM
<i>Mathiesen</i>	Policarbonato	+10 años	Bodega logística con inventarios.	400 m ² en Medellín	2 ejecutivo de oficina	Aprox. COP 3,6 MM
<i>Formaplast</i>	Acrílico	+15 años	Tienda con inventarios + showroom + sala para proyectos + manufactura.	100 m ² en Medellín	1 ejecutivo de sala	Aprox. COP 0,9 MM
<i>Maudasa</i>	Acrílico	+15 años	Tienda con inventarios + showroom + sala para proyectos + manufactura.	150 m ² en Itagüí	1 ejecutivo de sala	Aprox. COP 1,1MM

TABLA 3: Características de los competidores presentes en Antioquía; Fuente: Datos internos de las CE.

Nota 1: Para llegar a este valor que representa la facturación de las regionales y sedes de Antioquía de los competidores, se consideró un 15% de la facturación expresada en la tabla 2, páginas 13 y 14.

Tras este primer análisis, se puede percibir una trayectoria general mínima de 10 años en todos los competidores presentes en Antioquía, lo que puede significar que el mercado es atractivo y que

recibe empresas creadas en otros departamentos. También se percibe la ausencia de competidores para el mercado del ACP con presencia física en Antioquía, donde Daissa y El Palacio del Aluminio no tienen estructura presencial en este departamento. Adicionalmente los tamaños y espacios de las operaciones son parecidos, aunque existe una mezcla entre los que apuestan en operaciones logísticas (distribución) y los competidores que invierten en un modelo agregador de valor (tiendas, showroom, manufactura o sala de proyectos sumados a bodega con inventarios disponibles). También, se percibe una concentración de las unidades físicas ubicadas, principalmente, en la capital del departamento, Medellín y que la fuerza de ventas crece proporcional al tamaño o poder de facturación del competidor. Finalmente, también se ve una tendencia que las compañías que compiten en más de uno de los mercados estudiados, están alcanzando los mejores resultados y performance en facturación.

4.3. Estrategia STP (Segmentación, Focalización y Posicionamiento)

La segmentación, focalización y posicionamiento (STP) define un campo de batalla central en cualquier estrategia de mercadeo. Es probable que los errores en estas disciplinas competitivas sean costosos y puede resultar en fallas; hacerlo bien es un requisito previo fundamental para las empresas éxito (Schlegelmilch, 2016).

La segmentación del mercado tiene como objetivo dividir el mercado en unidades más pequeñas, ya sea grupos de países, departamentos dentro de países, industrias o grupos de consumidores individuales — que probablemente respondan de manera similar a ofertas de productos o actividades de marketing. La segmentación correcta se ha identificado repetidamente como un elemento importante de estrategia de marketing internacional y un factor crítico para el éxito en los mercados globales (Cooper & Kleinschmidt, 1985) La segmentación implica en dividir la población de posibles clientes en grupos. El segmento de mercado está compuesto por un grupo de compradores que comparten características, necesidades, comportamiento de compra y / o patrones de consumo (Wirtz & Lovelock, 2018). Por lo tanto, centrarse en los segmentos es el núcleo de los esfuerzos de las organizaciones para convertirse en clientes impulsados; también es la clave para un recurso eficaz de asignación e implementación. El nivel de segmento la agregación es un tema cada vez más importante en la segmentación (Wind & Bell, 2008).

La focalización se basa en los resultados de la segmentación en el sentido de que la empresa evalúa el atractivo de cada uno de los segmentos y elige apuntar a uno o varios de ellos. Si solo se apunta a un segmento, se dice que las empresas utilizan una estrategia concentrada; empresas que se dirigen simultáneamente a varios segmentos del mercado, cada uno con un único mix de marketing, se comprende que utilizan una estrategia diferenciada (Schlegelmilch, 2016). Una vez que los clientes de una empresa han sido segmentados, la empresa tiene que evaluar el atractivo de cada uno y decidir cuál segmento (s) sería más probable que esté interesado en su oferta de valor. También debe enfocarse sobre formas de servir bien al segmento (s) elegido (s) (Wirtz & Lovelock, 2018).

El posicionamiento, elemento final de la estrategia STP, intenta crear un entorno claro, distintivo y lugar deseable en relación con los productos de la competencia en la mente de los consumidores meta.

Un producto debe diferenciarse de los productos de la competencia para crear un valor superior para el cliente; idealmente, un producto debe tener una propuesta de venta (PVU) que la diferencia claramente de las ofertas de la competencia y lo hace atractivo para los clientes objetivo (Kotler & Armstrong, 2007). Este es el lugar único que la firma y / o sus ofertas de servicios ocupan en las mentes de sus consumidores, Con el fin de crear una única posición para su servicio, la firma debe diferenciar el servicio de aquellos ofrecido por sus competidores (Wirtz & Lovelock, 2018).

De acuerdo con Schlegelmilch (2016), hay oportunidades en determinados segmentos que los especialistas en marketing persiguen a escala global. Sin embargo, la uniformidad global predicha encuentra sus límites en las diferencias lingüísticas, las leyes nacionales y una gran variedad de factores culturales. Las empresas con un amplio alcance global todavía se encuentran con un gran número de preferencias nacionales o regionales que limitan el alcance de segmentos verdaderamente globales. Aún según Beane y Ennis (1987), Sausen (2005), Steenkamp y Ter Hofstede (2002), Tynan y Drayton (1987) y Walters (1997) las características de segmentación, como los rasgos de personalidad, son bastante costosas de medir. Hay una gran cantidad de posibles enfoques de segmentación que se utilizan en un contexto de marketing tanto nacional como global. Los más importantes son segmentación geográfica, demográfica, psicográfica, conductual y de beneficios.

<i>Enfoque</i>	<i>Características</i>
<i>Geográfica</i>	Divide el mundo en subconjuntos geográficos, como países o regiones. La simplicidad de este enfoque es también su fortaleza: la mayoría de las estadísticas que necesita una empresa se compilan por país, región o segmento, durante la misma ventana de tiempo.
<i>Demográfica</i>	Se basa en datos disponibles y características medibles del consumidor, como ingresos, edad, sexo, tamaño de la familia, vida familiar ciclo, ingresos, ocupación, educación, religión, raza o nacionalidad.
<i>Psicográfica</i>	Utiliza actitudes, intereses, opiniones, valores y estilo de vida para explicar las diferencias entre el comportamiento de los consumidores y, a menudo, es más apropiado que la segmentación demográfica por sí sola.
<i>Comportamiento</i>	Se centra en si las personas compran y usan un producto, cómo lo usan, con qué frecuencia y cuánto lo usan. Los segmentos típicos describen la frecuencia o volumen de uso; cambio de marca o lealtad a la marca; enfoques de compra o uso del canal.
<i>Beneficios</i>	Se enfoca en el beneficio o valor que los consumidores intentan lograr. Por ejemplo, los compradores de automóviles Volvo ven la seguridad como la máxima prioridad.

TABLA 4: Enfoques de segmentación, estrategia STP; Fuente: Schlegelmilch, 2016, p. 64 – 70.

Si bien la segmentación es el proceso de identificar grupos de consumidores con similares deseos y necesidades, la focalización se refiere a evaluar y comparar los grupos identificados y luego seleccionar uno o más de ellos con el mayor potencial. Existen tres enfoques estratégicos distintos que se describen a continuación (Hassan & Craft, 2003), (Kale & Sudharshan, 1987), (Steenkamp & Ter Hofstede, 2002) y (Walters, 1997):

<i>Enfoque</i>	<i>Características</i>
<i>Enfoques de Focalización</i>	Las empresas pueden identificar los segmentos y enfoques globales como mercados objetivo, es decir, ubicar grupos de clientes similares en todos los países. Por lo tanto, diferentes estrategias de segmentación pueden coexistir dentro de la misma empresa.
<i>Segmentos Objetivos</i>	Particularmente importantes son el tamaño actual del segmento, su potencial de crecimiento, la fuerza de la competencia dentro del segmento, la compatibilidad con los objetivos generales de la empresa y la viabilidad de alcanzar con éxito un objetivo designado. Los clientes pertenecen a una de las tres categorías siguientes: (1) promotores, que son los clientes más leales de una empresa y hablan con avidez de sus ofertas; (2) pasivos, que no son clientes beneficiosos ni perjudiciales para el crecimiento de una empresa; y (3) detractores, que son clientes insatisfechos y también expresan su insatisfacción a otros clientes potenciales.
<i>Segmentos de Destino</i>	Los avances en IT y tecnologías de fabricación han hecho posible que se personalice la forma en que una empresa se dirige hacia los clientes casi que, de manera individual, para capturar los requisitos únicos de cada cliente y configurar productos distintos ajustados a necesidades específicas. Las empresas que permiten a sus clientes jugar un papel importante en la creación de productos de acuerdo con su gusto personal logran un mayor ajuste de preferencia y aumentan el valor económico percibido del producto para sus clientes. El marketing masivo, también conocido como marketing indiferenciado, representa una empresa que se dirige a todo el mercado, sin tener en cuenta diferencias entre los segmentos del mercado y concentrándose en sus puntos en común. Hay situaciones en las que el marketing indiferenciado con un producto estandarizado reduce el costo hasta tal punto que la oferta se vuelve atractiva para un gran número de clientes. Otros enfoques se conocen como marketing de nicho o concentrado, donde la empresa intenta capturar una gran proporción de uno o unos pocos mercados más pequeños segmentos de nichos. Las empresas que siguen estas estrategias suelen obtener un alto grado de conocimiento del mercado a través de esta estrategia concentrada.

TABLA 5: Enfoques de focalización, estrategia STP; Fuente: Schlegelmilch, 2016, p. 70 – 73.

Para Trout y Ries (1979) y Kevin (2002) el posicionamiento es la ubicación de un producto en la mente del consumidor con un nombre y una idea. Según la lógica conceptual, el posicionamiento sigue la segmentación y la focalización. En realidad, sin embargo, la segmentación, focalización y las decisiones de posicionamiento están estrechamente interrelacionadas, como el posicionamiento de un producto, puede impulsar la segmentación y las decisiones de focalización de una empresa. Sin embargo, hay tres elementos clave del posicionamiento que deben tenerse en cuenta: establecer un marco, aclarar áreas de paridad y diferenciación.

<i>Enfoque</i>	<i>Características</i>
<i>Establecer un Marco</i>	Establecer un marco significa señalar al consumidor lo que se puede lograr con la marca. Tomemos a Red Bull, por ejemplo. En Europa, se comercializa como una bebida energética de moda, dirigida a consumidores jóvenes y vendida en latas. En Tailandia, sin embargo, donde las bebidas energéticas a menudo son consumidas por conductores de camiones o taxistas para mantenerse despiertos, el producto se ofrece principalmente en botellas de vidrio, que parecen frascos de medicamentos para la tos. Si Red Bull no se ofreciera en tales botellas, muchos consumidores no la reconocerían como una bebida energética.
<i>Aclarar áreas de paridad</i>	Esto indica por qué la marca es un jugador creíble. Cuando Nivea, tradicionalmente conocida por su crema de manos, introdujo un desodorante, no bastaba enfatizar que era un desodorante "suave", para establecer la paridad, tuvo que señalar que también era "protectora". Este último atributo establece paridad con otras marcas de desodorantes.
<i>Diferenciación</i>	Finalmente, y posiblemente lo más importante, la empresa tiene que diferenciar sus productos de ofertas de la competencia. Aunque hay un gran número de posibilidades para diferenciar un producto de las ofertas de la competencia: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenciación a través del desempeño de la marca: funciona particularmente bien cuando los productos tienen un beneficio, tecnologías o diseños que están protegidos por patentes y los consumidores son conscientes de la importancia de las diferencias que se están enfatizando. ✓ Diferenciación a través de imágenes de marca: la idea básica es vincular las imágenes a la marca que sugiere que la misma posee ciertos atributos. ✓ Diferenciación a través de las perspectivas del consumidor: se puede lograr "educando" al consumidor sobre las ventajas de la marca. ✓ Diferenciación a través de alta tecnología / alto contacto: Es probable que el posicionamiento global estandarizado funcione, pero, ha sido sugerido que el posicionamiento global es más efectivo para las categorías de productos que se acercan a cualquiera de los extremos "alto contacto / alta tecnología". En ambos extremos, los clientes muestran altos niveles de participación y un "lenguaje" compartido. ✓ Diferenciación a través del país de origen: Algunos países tienen una imagen positiva en determinadas categorías de productos, como la ingeniería alemana, el yogur griego o el queso holandés y las empresas a menudo intentan utilizar estas asociaciones positivas de países para prestar apoyo adicional a la imagen de sus productos.

TABLA 6: Enfoques de posicionamiento, estrategia STP; Fuente: Schlegelmilch, 2016, p. 73 – 77.

4.4. Canales

4.4.1. Formatos organizativos y funciones de los miembros del canal

Los canales de mercado y los canales de distribución se utilizan en gran medida indistintamente. Sin embargo, en la literatura de marketing, el término distribución es tradicionalmente más utilizado, aunque a veces es criticado por supuestamente implicar que los bienes solo necesitan ser entregados. A diferencia de la logística, que se ocupa principalmente del flujo físico de productos, el diseño de la estructura del canal se centra en la selección y la interacción de intermediarios idóneos y las tareas de marketing que cumplen. (Schlegelmilch, 2016).

Los beneficios que vienen con las funciones realizadas por los miembros del canal también llevan algunos costos: muchas empresas que no tienen un fuerte poder de negociación quedan a merced de sus intermediarios cuando se trata de cómo sus productos se posicionan y a qué precio finalmente se venden. Además, los intermediarios pueden ser susceptibles a la inducción de la competencia, que podría evitar que los productos rivales obtengan suficiente espacio en las vitrinas y estantes. De acuerdo a Mudambi y Aggarwal (2003), los socios de canales externos, también denominados intermediarios, pueden realizar tres tareas básicas.

<i>Tipos de Función</i>	<i>Descripción</i>
<i>Funciones Transaccionales</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Contactar y promocionar: contactar clientes potenciales, promocionar productos, solicitud de pedidos.✓ Negociar: determinar cuántos productos comprar y vender, tipo de✓ transporte utilizado, métodos de pago, entrega y plazos✓ Asunción de riesgos: asumiendo la utilidad de la propiedad
<i>Funciones Logísticas</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Distribución física: transporte y clasificación de mercancías.✓ Almacenamiento: mantenimiento de inventarios y protección de bienes✓ Clasificación: desglose de una oferta heterogénea en existencias homogéneas✓ Alistamiento: combinando productos similares de diferentes fuentes✓ Asignación: dividir el volumen en cantidades consumibles✓ Surtido: combinar productos y crear ofertas para los clientes
<i>Funciones de Servicios Complementarios</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Investigar: recopilar y compartir información sobre los clientes✓ Financiamiento: extensión de líneas de crédito y otros servicios financieros

TABLA 7: Funciones de los miembros en el canal; Fuente: Fuente: Schlegelmilch, 2016, p.136.

4.4.2. Número de niveles de canales y selección del diseño.

Para Hadi y Harsh (2010). La relación entre productores, intermediarios y clientes se enmarca en una de las siguientes tres categorías: directo, indirecto o híbrido. Productores que atienden a sus clientes directamente sin el uso de un intermediario pueden hacerlo con su propia fuerza de ventas directa o vía telemarketing, venta por correo, en línea o por catálogo. Algunas empresas que no utilizarían las ventas directas en sus mercados nacionales altamente desarrollados tienen bastante éxito con las estrategias de distribución puerta a puerta en los mercados emergentes, donde las redes de distribución minorista aún no están completamente desarrolladas y los bajos salarios o los autónomos fácilmente disponibles ofrecen una estructura de costos más atractiva. Los canales de distribución indirecta contienen uno o más intermediarios que permiten a las empresas llegar a clientes que de otro modo serían inalcanzables. Muchas empresas también han optado por entregar sus productos al cliente mediante utilizando canales directos e indirectos. Esta estructura se denomina estrategia de distribución híbrida o multicanal. De acuerdo con Schlegelmilch (2016), alinear la estrategia general de marketing con un diseño de canal que se adapte mejor a satisfacer las necesidades del cliente está determinado por una gran cantidad de factores. Los más importante son:

- ✓ Incluir a los requisitos del cliente: muchos fabricantes ven a sus intermediarios como "clientes" y rara vez miran más allá de eso. Sin embargo, la función principal de un canal de distribución es satisfacer necesidades del usuario final. Los intermediarios son conductos para lograr este objetivo y deben ser vistos como tal, y no como un fin en sí mismo. Dado que cada miembro del canal agrega valor para el cliente final, el diseño de canales de distribución comienza con descubrir qué, cuándo, dónde y cómo el cliente quiere acceder al producto o servicio que se va a ser ofrecido (Anderson, 1997).
- ✓ Cobertura de mercado: es esencial que una empresa debe decidir con qué intensidad quiere cubrir un determinado mercado. Surgen tres alternativas principales: intensiva, exclusiva y selectiva distribución:
 - La distribución intensiva consiste en colocar un producto en tantos puntos de venta como sea posible y se utiliza más comúnmente para bienes que son compras impulsivas o que es poco probable que los consumidores busquen. En tales casos, es probable que la lealtad a la marca sea baja y los consumidores estén preparados para comprar el producto sustituto más cercano en lugar de ir a otro distribuidor.
 - La distribución exclusiva es lo opuesto a la distribución intensiva; un productor implementa una estrategia de restricción del número de intermediarios permitidos para distribuir un producto en particular. Este tipo de estrategia de distribución suele ser empleada en situaciones en las que los clientes están dispuestos a viajar para obtener un producto y donde deben garantizarse altos niveles de servicio al cliente.
 - La distribución selectiva se encuentra en cierto modo entre las dos estrategias mencionadas anteriormente, ya que se utilizan algunos, pero no todos, los puntos

de venta disponibles. Las empresas intentan equilibrar un alcance más amplio con un costo menor que el de la distribución intensiva.

4.4.3. Opciones de canal

Para Drummond y Ensor (2005), una vez que una empresa decide utilizar una estructura de distribución indirecta, debe decidir qué intermediario utilizar. En particular en los mercados emergentes, los sistemas de distribución a menudo son complejos y difíciles de penetrar, y constan de muchas capas de intermediarios con una transparencia limitada. En otros casos, las redes de distribución están dispersas, ineficaz o inexistentes por completo (Dimitrova & Rosenbloom, 2010). A pesar de tales limitaciones, las siguientes son opciones más comunes:

- ✓ Agentes o corredores: estos intermediarios unen el comprador al vendedor mediante negociación de acuerdos específicos, pero sin apropiarse del producto. A menudo se emplean temporalmente y se les paga por comisión de los negocios cerrados.
- ✓ Distribuidores o concesionarios: Estos intermediarios distribuyen el producto y ofrecen valor a través de servicios tales como inventario de existencias, extensiones de línea de crédito y soporte postventa. A menudo se ven en los mercados B2B, pero también se pueden encontrar negociando directamente con los consumidores.
- ✓ Franquicias: Una franquicia es una relación continua en la que un franquiciador otorga a un franquiciado los derechos para operar o vender un producto. El franquiciador proporciona el nombre comercial, producto, métodos de operación, etc. El franquiciado, a cambio, paga al franquiciador y tiene que adherirse a un estricto conjunto de reglas establecidas en su contrato. Estos suelen cubrir el diseño del producto, el marketing, el surtido de productos y, por supuesto, la calidad del servicio.
- ✓ Minoristas: Hay diferentes tipos de tiendas minoristas, pero en general se pueden distinguir por la cantidad de servicio que ofrecen, su línea de productos y énfasis en el precio bajo. Los grandes almacenes son grandes minoristas que ofrecen una variedad muy amplia de productos y servicios a los clientes. Los minoristas de descuento se posicionan en torno a su ventaja de precio. Ofrecen una amplia, pero superficial variedad de productos y muy pocos servicios a clientes. Para mantener los precios bajos, los minoristas negocian extensamente con los proveedores para garantizar bajos costos de comercialización. Las tiendas de categoría asesina o tiendas de descuento; están diseñados para "matar" a la competencia y son caracterizadas por un surtido estrecho pero muy profundo de productos y pocos a servicios al cliente
- ✓ Mayoristas: estos intermediarios toman la propiedad de los bienes que manipulan y son involucrados en su distribución física. Venden principalmente a otros intermediarios o directamente a clientes industriales, comerciales o institucionales. También rinden para los fabricantes, ya que pueden llegar a muchos pequeños clientes a bajo costo. Hay dos versiones básicas de mayoristas:

- Mayoristas de servicio completo: llevan a cabo una amplia gama de actividades de marketing como compras, ventas, almacenamiento y transporte de mercancías. También pueden ofrecer servicios adicionales como asesoramiento sobre procedimientos de contabilidad y control de inventarios.
- Mayoristas de servicio limitado: eliminan los servicios no esenciales y, como resultado, pueden ofrecer un servicio más económico para sus clientes.

4.4.4. Conflictos de canales

Para Schlegelmilch (2016), no importa cuán minuciosa sea la selección y la constante motivación y evaluación del lado de un fabricante, casi siempre hay un conflicto dentro de un canal en un momento u otro. Las tres razones habituales del conflicto de canales son:

- ✓ **Objetivos incompatibles:** cada miembro del canal tiene como objetivo maximizar sus propios beneficios, por lo que el potencial de desacuerdos frecuentes con respecto a los márgenes e incentivos es dado naturalmente. El conflicto podría surgir, por ejemplo, cuando un productor desea aumentar su cuota de mercado mientras, al mismo tiempo, el objetivo de un intermediario clave es ofrecer una variedad de productos lo más amplia posible, independientemente de qué fabricante.
- ✓ **Derechos y responsabilidades poco claros:** a menudo hay una superposición entre canales y las responsabilidades de los miembros que no están suficientemente definidas en la distribución del convenio. Un mayorista, por ejemplo, puede sentir que el productor ataca a través de promociones de sus productos a los minoristas y al cliente final, con el fin de crear un "tirón". Al mismo tiempo, el productor puede sentir que el mayorista debería "impulsar" sus productos más hacia el mercado.
- ✓ **Mala comunicación:** los conflictos a menudo se producen cuando los socios de distribución no mantienen contacto tanto como sea necesario y surgen conceptos erróneos. Por ejemplo, los minoristas pueden tener una política de "el cliente siempre tiene la razón" y, por lo tanto, ofrecer una política de devolución muy liberal. Pero es posible que el fabricante no comparta esta política de devolución tan laxa y piense que tal vez las instrucciones de uso del producto no fueron explicadas a los consumidores correctamente.

4.5. Caracterización de los tipos de segmentos de mercados en Antioquía (para Acrílico, ACP y Policarbonato).

Tras conocer y caracterizar cada uno de los 7 competidores de la CE, presentes con sucursales físicas en el departamento de Antioquía y que compiten en los 3 mercados estudiados, en la sección 4.2 y revisar desde un punto de vista técnico y académico, apalancándose en la revisión bibliográfica para los conceptos de la Estrategia STP – Segmentación, Focalización y Posicionamiento (sección 4.3) que nos

presenta un camino lógico de cómo una empresa puede organizarse frente a un nuevo mercado y además comprender y estudiar relacionado a los canales de marketing, sus formas y estructuras (sección 4.4), todo esto sumado, permite plantear y trazar los perfiles de los tipos de segmentos de mercados y, consecuentemente, tipos de clientes, presentes en Antioquía, para los 3 mercados que la CE compite.

Las 3 líneas de productos que la compañía estudiada actúa, mayoritariamente se refieren a productos importados. Este entorno hace que el mercado sea muy verticalizado sin aceptar muchos participantes entre fabricante y usuario final. A continuación, presentaremos los tipos, perfil y características de niveles de clientes y cómo están segmentados en el mercado.

4.5.1. Subdistribuidores y mayoristas

En este segmento de mercado, se encuentran grandes ferreterías, tiendas de materiales de construcción y cadenas de suministros con enfoque al por menor. Normalmente son empresas que llevan años de trayectoria en el mercado y poseen reconocimiento de marca en la microrregión que están ubicados. Pueden estar situadas en ciudades de grande y mediano porte. Para Galán (2017) son compañías que tienen alta capacidad de compra, considerando volúmenes, pero no poseen la estructura organizacional y músculo financiero para realizar sus importaciones directas desde un proveedor extranjero y/o producir sus propias mercancías, lo que les brindaría mejores costos y condiciones de competitividad en los mercados que actúan.

Su perfil de compra busca siempre realizar las adquisiciones a través de créditos largos otorgados por sus proveedores, apalancado en los volúmenes y recurrencia constante de colocación de pedidos. Mientras que su comportamiento de pago puede ser desordenado y el recaudo mediante la venta de los productos comprados a crédito. Normalmente, se refieren a empresas familiares o sociedades anónimas, que gozan de respaldo y confianza del público en las regiones que tienen cobertura (Galán, 2017).

Son empresas muy tradicionales en muchos sentidos, por lo tanto, su posicionamiento y estrategia comercial está basada en la ubicación de su sede y el tráfico generado por la misma. Para la compañía estudiada y sus competidores, es un segmento de mercado que puede brindar el volumen que los proveedores exigen y las ventas masivas y continuas que sostienen el plan de crecimiento, mientras que suele ser un tipo de cliente que posee un alto poder de negociación en el momento de la venta dejando un margen de utilidad muy bajo y que las mismas tengan un plazo de pago largo, llegando a ser financiados por sus proveedores y exigiéndoles tener una excelente política y liquidez en la caja.

4.5.2. Transformadores de alto volumen

En este segmento de mercado, se encuentran fábricas transformadoras de acrílico y ACP, firmas de arquitectura y constructoras, además de grandes empresas instaladoras o subcontratistas. Básicamente son usuarios intermediarios que transforman y agregan valor a los productos vendidos por la compañía estudiada y sus competidores con alguna solución o proyecto personalizado, bajo la

demanda de un cliente o usuario final. Normalmente son empresas que tienen trayectoria y son expertos en los rumbos que están involucrados, además poseen reconocimiento y cobertura a nivel regional o nacional. Pueden estar ubicados en ciudades de grande y mediano porte. De acuerdo con López (2020) son empresas que tienen alta capacidad de compra, considerando volúmenes, pero la demanda no es continua, una vez que están orientados a trabajar por proyectos (bajo demanda), lo que también es un impedimento para realizar sus propias importaciones directas desde un proveedor extranjero.

Su perfil de compra es mixto, aunque busca realizar la mayoría de sus adquisiciones a través de crédito otorgado por sus proveedores, debido a los volúmenes que compra, también puede adquirir los productos de contado, buscando ahorro y menores precios. Normalmente se refieren a empresas familiares o sociedades anónimas que tienen una organización corporativa y gobernanza adecuadas a la gestión requerida por su modelo de negocios, pues como desarrollan y ejecutan soluciones y proyectos personalizados, que por veces pueden durar semanas o meses en desarrollo y ejecución, es importante tener una buena robustez de caja y visión de flujos de ingresos para poder sostener el negocio (López, 2020).

Son empresas tradicionales, por lo tanto, su posicionamiento y estrategia comercial está alineada con la ubicación de su sede o planta de producción. Sin embargo, suelen ser compañías normalmente activas en redes sociales y medios digitales utilizando estos canales para divulgar sus proyectos y atraer nuevos negocios. Para la compañía estudiada y sus competidores, es un segmento de mercado que puede brindar el volumen que los proveedores exigen y las ventas masivas que sostienen el plan de crecimiento, además que pueden llevar la marca de los materiales que utiliza a grandes proyectos de proyección nacional e internacional y generando contenido para redes y medios digitales, mientras que suele ser un tipo de cliente que posee un alto poder de negociación en el momento de la venta dejando un margen de utilidad muy bajo.

4.5.3. Minoristas y transformadores de bajo volumen

En este segmento de mercado, se encuentran pequeñas fábricas transformadoras de acrílico y ACP, profesionales autónomos expertos en cubiertas y fachadas, pequeñas firmas instaladoras y pequeños revendedores. Básicamente son usuarios que transforman y agregan valor a los productos vendidos por la compañía estudiada y sus competidores en alguna solución final y personalizada, para un cliente o usuario final, en volúmenes pequeños; o que venden las mercancías suministradas por la compañía estudiada sin transformación o agregación de valor, directamente a un tercero interesado. Son empresas nuevas o ya reconocidas en los rumbos que están involucrados y que pueden estar ubicadas en cualquier tamaño de ciudad. De acuerdo con Ucha (2014), son empresas que tienen mediana o baja capacidad de compra, considerando volúmenes y que normalmente compran bajo demanda. Son dependientes al 100% de lo que ofrezca el mercado nacional para poder desarrollar sus negocios.

Aunque buscan obtener crédito en compras, los cupos otorgados son normalmente pequeños debido su baja demanda de compras, aunque el comportamiento de pagos suena juicioso para no perder los créditos otorgados. Pero en la gran mayoría de los casos, sus compras son realizadas de contado, lo

que les transforma en una categoría de clientes importantes para la compañía estudiada y sus competidores. Normalmente se refieren a empresas familiares, tradicionales y que puntualmente viven en la informalidad, donde mantienen una organización corporativa y gobernanza básicas para el rumbo de los negocios que manejan (Ucha, 2014).

Son empresas, que, en muchos casos, son formadas por una única persona, que actúa y es el responsable por todo dentro de esta compañía, desde el comercial hasta la ejecución y entrega del proyecto. En este segmento, pueden estar reunidas alrededor de un 75% a 80% del total de los clientes de estos 3 mercados, por lo tanto, esta categoría cobra importancia y relevancia para la compañía estudiada y sus competidores, pues pueden brindar, sumados, un volumen interesante y ventas con un margen de utilidad más alto, teniendo en cuenta que por volúmenes no alcanzan el poder para negociar, añadiendo el hecho que tienen poder de pago de contado, beneficiando la caja.

4.6. Precios

Para Schlegelmilch, (2016), McKinsey (2004) y Phillips (2005) no hay mayor apalancamiento para los ingresos y las ganancias que la fijación de precios. Desafortunadamente, fijar precios es también una de las decisiones más difíciles del marketing global. Precio demasiado alto y los clientes no comprarán; demasiado bajo y la empresa no podrá extraer valor suficiente de sus operaciones globales. Al mismo tiempo, la fijación de precios todavía se basa en gran medida en la intuición, aunque muchas empresas ahora tienen los recursos de datos necesarios para tomar un enfoque más científico.

Para Rothenberger y Siems (2008), las empresas que operan a nivel mundial están bajo una enorme presión para fijar el precio de todos sus productos correctamente todo el tiempo, y el mejor precio actual ya no es el mejor precio mañana. Clientes más sensibles a los precios, informados y empoderados, junto con los avances en la gestión científica de precios son realidades que las empresas enfrentan. Hay una gran cantidad de consideraciones que influyen en los precios globales. A continuación, se presenta y discute las principales:

4.6.1. Estrategias y prácticas de precios globales

La fijación de precios global es más compleja que la fijación de precios en un entorno nacional. La complejidad agregada se introduce principalmente a través de las diferencias de factores ambientales discutidos anteriormente y la necesidad de tomar interacciones entre diferentes países y mercados. Sin embargo, el método básico para llegar a un precio no cambia. A continuación, se analizan estrategias y prácticas de precios globales (Schlegelmilch, 2016).

4.6.1.1. Precios de paridad

En los mercados de países donde las empresas tienen un control limitado de la industria y una menor participación de mercado, a menudo aplican precios de paridad. Así, las empresas fijan precios en un rango que parece aceptable para la mayoría de los clientes. Los precios de paridad suelen estar impulsados por la preocupación de que los competidores más fuertes ganarían una posición aún más fuerte con los clientes si los precios se incrementen (Forman & Hunt, 2005).

Para Iyer y Muncy (2005) y Chernev (2006) en el marketing global, los precios de paridad son aplicados con mayor frecuencia por empresas que perciben sus posibilidades de fijación de precios como bastante inflexibles en comparación con sus competidores poderosos, que cotizan en función de su costo, valor, pronóstico de demanda. La fijación de precios de paridad refuerza la percepción de los clientes de que no existen diferencias entre productos. Por lo tanto, las empresas que eligen una estrategia de precio diferencial centran sus esfuerzos de marketing en distinguir los productos de precio paritario (Schlegelmilch, 2016).

4.6.1.2. Fijación de precios por penetración de mercado versus esquema de mercado

Para Kehagias y Skourtis (2009) el objetivo de los precios de penetración es aumentar o expandir la participación de mercado rápidamente, a menudo para evitar que nuevos competidores entren en el mercado. Con frecuencia, sólo se recuperan los costos variables y los costos de comercialización internacional, mientras que los gastos generales son parcialmente añadidos. Por lo tanto, los precios de penetración utilizan el precio como un arma competitiva. Para este fin, puede significar que los productos se venden con pérdidas durante un cierto período de tiempo. Esto pone a los fabricantes en peligro de ser acusados de dumping y, en consecuencia, en peligro de sanciones legales. Las empresas que aplican una estrategia de penetración de mercado tienen un alto potencial en mercados donde la paridad de marca percibida es alta. Con este fin, estrategias de precios bajos se aplican principalmente a los denominados productos básicos, productos que se consideran intercambiables.

También Keegan y Schlegelmilch (2001) justifican que el esquema de mercado funciona en la dirección opuesta a los precios de penetración. Los precios de penetración introducen productos en un mercado extranjero con precios bajos, que luego se incrementan sucesivamente, el esquema de mercado introduce productos en un precio relativamente alto, que luego se reduce gradualmente con el tiempo. Por lo tanto, el esquema de mercado intenta llegar a los segmentos de mercado dispuestos a pagar un precio superior al tener el primer acceso a un producto. El esquema de mercado se utiliza a menudo en la fase introductoria del ciclo de vida del producto, cuando la capacidad de producción y la competencia aún son limitadas. Con este fin, puede maximizar las ganancias en volúmenes restringidos y hacer coincidir la demanda con la oferta limitada. El esquema de mercado también refuerza las percepciones de los clientes sobre el alto valor del producto

4.6.1.3. Estandarización versus diferenciación

Para Theodosiou y Katsikeas (2001) y Khan y Jain (2005), la diferenciación se ha identificado como una estrategia de precios rentable en la mayoría de la literatura de marketing, ya que los estudios han demostrado que las empresas pueden aumentar sus ganancias hasta un 34% al segmentar a sus clientes y cobrarles diferentes precios. En consecuencia, la mayoría de los investigadores sugieren diferenciar los precios siempre que posible. Los costos proporcionan otro argumento a favor de la diferenciación de precios, pues las compañías que adoptan la aplicación de la diferenciación de precios a menudo se distribuyen a través de más canales y tienen diferentes estrategias de marketing en sus mercados objetivo. Esto requiere recursos para desarrollar y participar en una estrategia de diferenciación y, por lo general, hace que sea imposible establecer un precio estandarizado en todo el mundo. Sin embargo, Schlegelmilch (2016), considera que también existen argumentos a favor de las estrategias de estandarización de precios. Se supone que las marcas fuertes tienen una imagen consistente en todo el mundo. En consecuencia, es más probable que tengan precios estandarizados en diferentes países. Tomadas colectivamente, la estandarización y diferenciación de precios pueden verse como los extremos a lo largo de un continuo de muchas estrategias de precios internacionales individuales que la empresa puede perseguir. Para Sousa y Bradley (2008), Wolk y Ebling (2004), Lages y Montgomery (2004) y Anderson y Simester (2001) la literatura de precios identifica una serie de factores que favorecen una estrategia de precios diferenciada o estandarizada. Sin embargo, Lages y Montgomery (2004) consideran que no existe una respuesta concreta si una empresa debe adoptar un precio estandarizado o diferenciado estrategia, ya que los desafíos comerciales individuales de empresas particulares pueden difieren mucho.

4.6.1.4. Descentralización versus centralización

La decisión de estandarizar o diferenciar los precios en los mercados de diferentes países. determina en gran medida si los precios los fija la sede corporativa, la sede regional, filiales nacionales o incluso puntos de venta individuales. Sin embargo, Stöttinger (2001) afirma que la investigación sugiere que los precios internacionales cada vez más se llevan a cabo de forma centralizada bajo la supervisión de la dirección de alto nivel, ya que la fijación de precios se percibe que tiene una influencia crucial en el éxito financiero y general de una empresa. Además, la fijación de precios centralizada garantiza la estabilidad de precios y el control sobre procesos de fijación de precios (Schlegelmilch, 2016).

4.6.2. Competencia y demanda

Kusum (2001) argumenta que las empresas, y sobre todo minoristas, tienen una tendencia a reaccionar de forma exagerada a las acciones de precios competitivos y deben en lugar de confiar en las ventajas del producto, buscan participar en guerras de precios. Pero no solo los cambios de precios son un problema. Determinar el precio de un nuevo producto es una tarea igualmente desafiante, ya que la sensibilidad al precio y los productos sustitutos deben entenderse claramente y evaluarse de antemano (Shankar & Bolton, 2004). También Forman y Hunt (2005) y Schlegelmilch, (2016) consideran que los mercados con demanda inelástica suelen ser monopolios, donde los clientes no tienen elección sobre la

cantidad de producto que usan o los costos de cambio son altos. Si bien, la elasticidad de la demanda no se conoce antes de que un producto se introduzca en un mercado. Además, las empresas casi nunca conocen la forma exacta de la curva de demanda de un dado producto, incluso si pudieran estimarla, necesitan darse cuenta de que la elasticidad de la demanda es diferente en los diferentes puntos de la curva de la demanda, pues es probable que cambie con el tiempo y también es probable que difiera entre los segmentos de mercado. La posible fijación de precios por parte de los competidores es otro factor que eleva la inseguridad en la estimación de la demanda.

Para Wazzan y Frech (2009), los precios predatorios se definen como muy agresivos, tipo de fijación de precios que establece precios, incluso por debajo del costo. A menudo, la fijación de precios predatorios tiene como objetivo evitar nuevos rivales para que entren en el mercado o para obligar a un competidor a abandonar el mercado. La idea es que el depredador recupere las pérdidas incurridas por los precios depredados una vez que el competidor se ha ido o al menos esté considerablemente debilitado en el proceso (Emch & Leonard, 2010).

4.6.3. Cambio de divisas

Para Bodnar (2002), cuando los exportadores cotizan precios en su propia moneda nacional, los riesgos asociados con los tipos de cambio de divisas se trasladan a sus clientes. Sin embargo, los clientes suelen preferir precios en su propia moneda. Además, puede haber otras razones para cotizar precios en moneda extranjera, como la posibilidad de obtener ganancias adicionales beneficios a través de una buena gestión de divisas o para acceder a financiación en el extranjero. En consecuencia, tratar solo con moneda nacional no suele ser una opción, y los tipos de cambio tienden a tener una influencia crucial en la fijación de precios en mercados globales. Para Sarathy (2006) las empresas pueden estar expuestas a diferentes tipos de riesgos cambiarios. A continuación, se presentan los 3 principales:

- ✓ Riesgo de transacción: cuando la moneda extranjera se deprecia entre el precio original de cotización y el pago.
- ✓ Riesgo competitivo: las empresas pueden sufrir desventajas cuando producen en un país que se caracteriza por una moneda en revalorización, pero que compite con las corporaciones que producen en un país donde la moneda se está depreciando.
- ✓ Riesgo de cartera de mercado: las empresas con una cartera de mercado estrecha estarán expuestas más fuertemente a los riesgos de tipo de cambio que las empresas con una amplia y diversificada cartera de mercado.

De acuerdo con Boyabality y Toktay (2004) la cobertura operativa, a diferencia de la cobertura financiera, a menudo requiere grandes inversiones. Sin embargo, es más probable que la cobertura operativa sea una solución eficiente de exposición al riesgo a largo plazo. Dados los diferentes tipos de riesgos, se han desarrollado diversos métodos de cobertura financiera y operativa para asegurar el desempeño de una empresa a escala global (Schlegelmilch, 2016).

- ✓ Diversificación geográfica: asegurando que los costos de producción y las ventas sean denominadas en la misma moneda, las empresas pueden cubrir el riesgo, por ejemplo, instalación de producción en el mercado extranjero y compra de materia prima en la misma moneda (Carter, 2003).
- ✓ Acuerdos de riesgo compartido: cuando existe una relación comercial valiosa entre dos partes, pueden establecer acuerdos de riesgo compartido para que los efectos de una posible las variaciones del tipo de cambio suelen absorberse (Boyabality & Toktay, 2004).
- ✓ Flexibilidad operativa y logística: en escenarios donde los precios son especialmente neutrales o adversos al riesgo, es probable que los gerentes establezcan compromisos muy flexibles en los mercados extranjeros (Ding & Kouvelis, 2007).

4.7. Pesquisas y Encuestas

Después de conocer y caracterizar cada uno de los 7 competidores de la CE, presentes con sucursales físicas en el departamento de Antioquía y que compiten en los 3 mercados estudiados, en la sección 4.2, también comprender, la segmentación de mercado existente en este Departamento con relación a los tipos de clientes, sus roles y sesgos, en la sección 4.5 y, finalmente, revisar desde un punto de vista técnico y académico, apalancando en la revisión bibliográfica para los conceptos y estrategias de precios y sus derivados en la sección 4.6, todo esto sumado, permite plantear cuestionamientos y genera inquietudes en cuanto al nivel de competitividad de precios en el departamento Antioquía, para los 3 mercados en los que la CE compite.

Aunque suena favorable una apertura y expansión física en el departamento de Antioquía para la CE, llevando en consideración las comprensiones adquiridas hasta este momento en la presente tesis de maestría – la CE obtuvo alrededor de un 7% de cuota de participación en los 3 mercados sumados en menos de 2 años de actividades en Colombia, lo que representa que hay mucho espacio para crecer dentro de estos 3 mercados; 7 de los 11 principales competidores están presentes en Antioquía con operaciones físicas, con al menos 10 años de trayectoria, lo que representa una aceptación del mercado Antioqueño para empresas originarias de otras regiones y estabilidad; los 2 principales competidores de ACP, no están presentes en Antioquía de manera física y con disponibilidad de inventarios, entre otras razones – es importante saber con brevedad el nivel de competitividad en precios que ocurre en este nuevo mercado y, adicionalmente, conocer el nivel de servicio ofrecido por los competidores que ya están establecidos en la región. Es sabido que los 11 competidores de la CE, a nivel nacional, trabajan iguales con relación a precio, disponibilidad y ofertas de productos y servicios, como se evidenció en la sección 1.5, pero es necesario tener claro cuál es la realidad en los 3 mercados estudiados, en Antioquía.

4.7.1. Pesquisa de precios y nivel de servicios

A continuación, se presenta una pesquisa mixta que busca conocer los precios practicados por los competidores y el nivel de servicio ofrecido por los mismos en Antioquía, llevando en consideración,

los 3 mercados estudiados. Para esta etapa, también será colocada la compañía estudiada en el análisis de precios, considerando la estrategia ya practicada en Bogotá. Para tal pesquisa, estarán siendo escogidos una referencia de producto de cada mercado, donde las características, estándares y dimensiones son similares entre todas las compañías analizadas, que se pueden ver al detalle a continuación. Los precios presentados serán netos, es decir, antes del IVA – Impuesto al Valor Agregado y pertenecientes al segmento de mercado de Distribuidores y Mayoristas. La CE no estará siendo analizada en cuanto a nivel de servicios, una vez que no posee operaciones en Antioquía.

- ✓ Producto A: LÁMINA DE ACRÍLICO CAST CRISTAL 3 X 1220 X 2440
- ✓ Producto B: LÁMINA DE ACP NEGRO MATE 3 X 1500 X 5500
- ✓ Producto C: LÁMINA POLICARBONATO ALVEOLAR CRISTAL 6 X 2100 X 11800

Competidor	Mercados	Producto A	Producto B	Producto C	Nivel de atención comercial	Nivel de servicio logístico
<i>Cristacryl</i>	ACP, Acrílico y Policarbonato	\$190.000	\$575.000	\$685.000	Atención técnica, pero estática, desde una sala de ventas. Prospección por llamadas telefónicas y visitas solo si es necesario.	Alistamiento y cargue. Sin ofrecer rutas logísticas - cliente recorre los productos.
<i>Manoplas</i>	Acrílico y Policarbonato	\$201.000	-	\$667.000	Atención técnica, pero estática, desde una tienda con showroom (promueve experiencia al cliente). Prospección por llamadas telefónicas y visitas solo si es necesario.	Alistamiento y cargue. Sin ofrecer rutas logísticas - cliente recorre los productos.
<i>Inacril</i>	Acrílico y Policarbonato	\$185.000	-	\$720.000	Atención técnica, pero estática, desde una sala de ventas. Prospección por llamadas telefónicas y visitas solo si es necesario.	Alistamiento y cargue. Sin ofrecer rutas logísticas - cliente recorre los productos.
<i>Arkos</i>	Policarbonato y ACP	-	\$650.000	\$670.000	Atención técnica, pero estática, desde una tienda con showroom (promueve experiencia al cliente). Prospección por llamadas telefónicas y visitas solo si es necesario.	Alistamiento y cargue. Sin ofrecer rutas logísticas - cliente recorre los productos.
<i>Mathiesen</i>	Policarbonato	-	-	\$645.000	Atención técnica, pero estática, desde una oficina. Prospección por llamadas telefónicas y visitas solo si es necesario.	Alistamiento y cargue. Sin ofrecer rutas logísticas - cliente recorre los productos.
<i>Formaplast</i>	Acrílico	\$195.000	-	-	Atención técnica, pero estática, desde una tienda showroom. Prospección por llamadas telefónicas y visitas solo si es necesario.	Alistamiento y cargue. Sin ofrecer rutas logísticas - cliente recorre los productos.
<i>Maudasa</i>	Acrílico	\$217.000	-	-	Atención técnica, pero estática, desde una tienda showroom. Prospección por llamadas telefónicas y visitas solo si es necesario.	Alistamiento y cargue. Sin ofrecer rutas logísticas - cliente recorre los productos.
CE		\$ 188.000	\$462.000	\$650.000	-	-

TABLA 8: Precios y nivel de servicios en Antioquía; Fuente: Datos internos de las CE.

Se puede percibir que la CE entraría en el mercado de Antioquía muy competitiva considerando precios, en los 3 mercados. En todos los escenarios (productos A, B y C) se ubica como el 1° o 2° más económico. Tendría una fuerte competencia, en los mercados de Acrílico y Policarbonato, debido a la cantidad de competidores presentes, pero estaría prácticamente sola en el mercado del ACP.

Con relación a la atención comercial, todos los competidores presentes en Antioquía, se comportan igual, brindando servicio al cliente con asesoría técnica especializada desde sus sedes,

bodegas o tiendas. Se puede también considerar que, en general, es una fuerza de ventas estática y que busca o prospecta nuevos clientes apalancando en el reconocimiento y tradición que sus sedes, bodegas y tiendas en Antioquía. Ahora bien, se concluye que el equipo comercial se comporta de manera reactiva, más que todo esperando que los clientes lleguen a sus locales o llamen a las líneas de atención, mientras la realización de visitas a clientes es puntual y bajo necesidad.

Con relación a los servicios logísticos, también existe un estándar lineal en todo el gremio, enfocado básicamente en brindar apoyo en el alistamiento y cargue de las mercancías en vehículos. Pero se nota, que ningún competidor en Antioquía, con sede, bodega o tienda; dispone de rutas logísticas o servicio de fletes, con intención de alcanzar un nivel de servicio mejor y una solución más completa al cliente, agregando valor en la venta.

Finalmente, tras este nuevo análisis, se alcanza a identificar más oportunidades concretas y justificativas coherentes, que ayudan a dar consistencia a esta tesis de maestría, en lo que plantea el título y la pregunta de investigación.

4.7.2. Encuesta – Atributos de valor en el momento de definición de una compra

A continuación, se presentan los términos y condiciones de la encuesta realizada junto a los clientes de los 3 mercados, únicamente ubicados en Antioquía, que busca conocer y evaluar, desde el punto de vista del cliente, cuáles atributos de valor son más relevantes y menos relevantes en el momento de definición de una compra. Por lo tanto, se ha elaborado y presentado a los encuestados los siguientes 11 atributos de valor:

- ✓ Precio.
- ✓ Crédito.
- ✓ Disponibilidad a pronta entrega o cercanía.
- ✓ Respaldo de la marca – Calidad.
- ✓ Respaldo de la marca – Reconocimiento.
- ✓ Servicio al cliente – Rapidez y garantía en la entrega.
- ✓ Servicio al cliente – Devoluciones y garantía.
- ✓ Atención, relacionamiento y confianza.
- ✓ Introducción de nuevos productos, soluciones y servicios.
- ✓ Apoyo comercial (entrenamientos, capacitaciones, planes de activación comercial).
- ✓ Tecnología (compra en línea, sitio *e-commerce*, posicionamiento de marca en Google, redes sociales).

Mientras que se ha establecido un rango de 5 niveles:

- ✓ Nivel 1 – Nada relevante
- ✓ Nivel 2 – Poco Relevante

- ✓ Nivel 3 – Relevante
- ✓ Nivel 4 – Muy relevante
- ✓ Nivel 5 – Súper relevante o clave

Finalmente, el encuestado fue orientado a clasificar cada atributo, de acuerdo al nivel de importancia que él consideraba. La encuesta fue realizada en línea, a través de la plataforma Google Formularios y quedó disponible entre febrero y mayo de 2022. A continuación, se pondera los resultados más significativos:

- ✓ 67% de los encuestados calificaron el Precio como atributo de valor **súper relevante o clave** en el momento de la definición de una compra.
- ✓ 50% de los encuestados calificaron la Disponibilidad de Pronta Entrega; Respaldo de la Marca – Calidad; Servicio al Cliente – Rapidez y Garantía en la Entrega; Servicio al Cliente Devoluciones y Garantía; Atención, Relacionamiento y Confianza como atributos de valor muy relevante o relevante en el momento de la definición de una compra.
- ✓ 43% de los encuestados calificaron el Crédito, Apoyo Comercial y Tecnología como atributos de valor poco relevante o nada relevante en el momento de la definición de la compra.

Se percibe una inclinación u orientación, desde el punto de vista de los clientes de Antioquía y que compran en los 3 mercados analizados, valorizar o decidir en favor, al momento de comprar, por proveedores que brindan precios bajos y competitivos. Otros factores importantes, que estos mismos clientes tienen elevada consideración son: la agregación de valor a través del servicio logístico, la disponibilidad de inventarios de pronta entrega y el respaldo de la marca vendedora.

4.8. Sedes Regionales y sus ventajas

Para Schütte (1996) la colocación de una sede regional designada en la región ofrece una serie de ventajas. En primer lugar, las empresas pueden centralizar las actividades principales en toda la región para lograr economías de escala. Esto permite el desarrollo de experiencia regional, por ejemplo, en investigación de mercados, que una subsidiaria individual de lo contrario no podría pagar. En comparación con una estructura global, la ubicación dentro de la región también tiende a conducir a una mejor capacidad de respuesta a los requisitos locales o regionales. La búsqueda de talentos en subsidiarias individuales también es más fácil cuando se encuentra en estrecha proximidad geográfica.

Lehrer y Asakawa (1999) afirman que las sedes regionales son intermediarias entre las sedes globales y las subsidiarias locales. Organizan la actividad económica dentro de su región y cumplen con los papeles clásicos de un padre. Así, desde la perspectiva de las filiales locales, las ventajas son que las sedes regionales aportan a la organización son similares a las de otras empresas matrices. En particular, la sede regional debe agregar dos valores, a saber, una comprensión del negocio de las subsidiarias locales y la capacidad de contribuir a sus recursos y capacidades. Las sedes regionales a menudo poseen

estas dos ventajas en el sentido de que tienen un conocimiento firme del negocio regional, del entorno y pueden poner en común recursos y conocimientos dentro de la región (Birkinshaw, 2007).

Desde la perspectiva de los padres, la sede regional puede ofrecer una ventaja de conocimiento. Específicamente, las sedes regionales están en condiciones de cumplir tres funciones de un intermediario: en primer lugar, traducen los objetivos de la sede mundial en estrategias para los mercados locales; segundo, sirven como centros de competencia dentro de la red corporativa y proporcionan servicios valiosos a las operaciones locales; y tercero, ellos reciben y filtran el conocimiento de las subsidiarias locales a la sede global (Schlegelmilch, 2016).

Para Lehrer y Asakawa (1999) el papel de intermediario de la sede regional también ayuda a aliviar las tensiones entre el deseo de la sede de una integración global y la necesidad de las sucursales de probar su capacidad de respuesta local. En este sentido, una sede regional puede funcionar como una válvula de presión organizativa. Además, las sedes regionales también reducen el rango de control de los padres corporativos. Esto es importante, como en las grandes organizaciones, la atención gerencial se convierte en un recurso escaso que debe manejarse con cuidado para evitar el establecimiento de prioridades disfuncionales. Por lo tanto, al reducir el rango de control, las sedes regionales ayudan a las corporaciones a dirigir su atención a asuntos que son más útiles para todo el grupo.

4.8.1. Definición de una región

Para Ohmae (1985) las empresas multinacionales suelen estructurar su organización a lo largo de los mercados de la tríada. América del Norte, Europa y Asia. Aunque es una práctica común, este enfoque a menudo no cumple con los requisitos de gestión. No hay respuestas obvias a la pregunta aparentemente obvia de lo que constituye una región. Aun así, cinco factores interrelacionados son particularmente importante en la formación de la sede regional (Schlegelmilch, 2016):

- ✓ Proximidad geográfica: Aunque pocas empresas forman sus regiones sobre una base puramente geográfica, la geografía sigue siendo importante. Particularmente para las empresas que venden productos similares en mercados geográficamente cercanos, un centro de distribución conjunto ahorrará costos.
- ✓ Similitudes de mercado: De manera algo paradójica, las similitudes de mercados suelen ser capturadas por su antónimo "distancia", que significa diferencias, que pueden ser culturales, administrativas, geográficas o económicas. La distancia cultural puede llevar a diferentes ofertas de productos, pero cuando las preferencias de los consumidores se alinean, las estrategias de marketing similares tienen sentido. En algunas industrias, los órganos administrativos impulsan la agrupación de países en regiones (Ghemawat, 2001).
- ✓ Consideraciones de gestión: La agrupación de mercados es a menudo un reflejo de la importancia relativa o la atención la sede central quiere dedicarse a los mercados individuales (Birkinshaw, 2007).

- ✓ Consideraciones políticas: La asignación de un país en una agrupación regional o la separación de un país de una agrupación regional puede ser impulsado por consideraciones políticas.
- ✓ Rentabilidad: Aunque las empresas pueden reconocer varios factores que apuntan al tratamiento separado de países individuales, las consideraciones de costos aún pueden llevarlos a agrupar mercados de países en regiones. Por ejemplo, muchas empresas utilizan el mismo anuncio en varios países y, por lo tanto, ignoran deliberadamente las sutiles diferencias de idioma. Para tales empresas, las ventajas de costos a través de economías de escala tienen prioridad y las regiones se basan en la rentabilidad.

5. Resultados

5.1. Estrategia de apertura de operaciones en Antioquía, con énfasis en los 3 mercados analizados

5.1.1. Premisas, hallazgos y comprensiones

Teniendo claro la meta transformada en una pregunta de investigación es: ¿Cómo expandir los negocios de la compañía estudiada hacia el departamento de Antioquía, con énfasis en los mercados que la misma actúa? Además de considerar los límites establecidos para esta tesis de maestría y tales justificativas planteadas en la sección 2.3, añadiendo todas las comprensiones alcanzadas a lo largo del marco teórico y conceptual, principalmente en las sesiones 4.2, 4.5 y 4.7 y, finalmente, siendo conducido el estudio de caso desde muy cerca por una metodología de investigación triangulada (sección 3), que ha tratado de utilizar diferentes técnicas, herramientas y fuentes de información cualitativas, cuantitativas y mixtas; hay señal verde para poder clasificar y divulgar los resultados y comprensiones adquiridas a lo largo de esta investigación.

Todas las etapas anteriores formaron la base y estructura para poder llegar a conclusiones, desarrollar enseñanza y concebir fundamentos para trazar una estrategia de apertura de operaciones de la compañía estudiada en el mercado de Antioquía, con énfasis en los 3 mercados estudiados. Para cementar y ofrecer sostenibilidad al concepto, algunos puntos claves identificados a lo largo del proceso de desarrollo de la pesquisa de investigación fueron esenciales para formular dicha estrategia y serán presentados a continuación:

- ✓ La CE logró obtener alrededor de un 7% de la cuota de participación en los 3 mercados sumados en menos de 2 años de operación en Colombia – lo que significa que hay un mercado importante por explorar;
- ✓ La CE concentra más de un 70% de sus ventas en Bogotá y Cundinamarca, teniendo sus dos sedes o tiendas en Funza y Bogotá – lo que significa que los resultados están

- directamente ligados a la presencia de sedes, bodegas o tiendas físicas con disponibilidad de inventarios;
- ✓ 10 de los 11 competidores poseen sede, bodega o tienda en más de una ciudad colombiana – lo que significa una tendencia de las empresas pertenecientes a estos mercados expandirse a través de sucursales ubicadas en diferentes regiones colombianas;
 - ✓ 7 de los 11 competidores analizados, poseen operaciones físicas en Antioquía, que después de Bogotá, es el 2° destino más buscado por los competidores de la CE para instalar operaciones físicas;
 - ✓ Los 7 competidores de la CE, presentes en Antioquía, poseen estrategias iguales de oferta de productos y servicios: con políticas de precio bajo, alineado con disponibilidad de inventario con pronta entrega y servicio logístico muy básico;
 - ✓ La trayectoria de los 7 competidores de la CE es por lo menos de 10 años – lo que puede significar que el mercado es atractivo y está abierto a recibir empresas no originales de este departamento, además estable;
 - ✓ Los 2 principales competidores para el mercado de ACP de la CE a nivel nacional (Daissa y El Palacio del Aluminio) no poseen presencia física en Antioquía – lo que es una gran ventaja para la CE, en este mercado específico;
 - ✓ 6 de los 7 competidores presentes con operaciones físicas en Antioquía están ubicados en la capital: Medellín;
 - ✓ Se ve una tendencia que las compañías competidoras en más de uno de los mercados estudiados dentro de Antioquía, están alcanzando mejores resultados y performance en facturación, lo que es una ventaja para la CE, que competiría en las 3 líneas;
 - ✓ Considerando que, en el estudio de segmentación de mercados en Antioquía, se ha identificado y caracterizado 3 clases de clientes existentes en este departamento y que, en todos, la CE tiene condiciones de mantener negocios;
 - ✓ Considerando la pesquisa de precios, la CE entraría en el mercado de Antioquía muy competitiva en los 3 mercados, estando en todos los escenarios simulados ubicada en 1ª o 2ª opción más económica;
 - ✓ Considerando que la atención comercial brindada por los competidores presentes físicamente en Antioquía, es buena, de calidad, pero estática o reactiva. Se puede observar una oportunidad de diferenciación en este concepto de atención al cliente;
 - ✓ Considerando que los servicios logísticos ofrecidos por todos los competidores presentes en Antioquía, brindan apoyo estándar y que ninguno de ellos ofrece, por ejemplo, rutas logísticas o servicio de fletes, con intención de alcanzar un nivel mejor de servicio y una solución más completa al cliente, agregando valor en la venta;
 - ✓ Finalmente, considerando que se percibe una inclinación u orientación, desde el punto de vista de los clientes de Antioquía, que compran en los 3 mercados analizados, en valorizar o decidir en favor al momento de la compra, por proveedores que brindan precios bajos y competitivos. Otros factores importantes, que estos mismos clientes, también

consideran están: la agregación de valor a través del servicio logístico, la disponibilidad de inventarios con pronta entrega y el respaldo de la marca vendedora.

Tras tener en cuenta todos los hallazgos y consideraciones anteriormente comentadas, a continuación, encontraremos detallada la estrategia de apertura de operaciones a ser desarrollada por la compañía en el departamento de Antioquía, en dos partes:

- ✓ Parte 1: Estructura, servicio y posicionamiento;
- ✓ Parte 2: Precio, políticas comerciales y valores agregados.

5.1.2. Parte 1: Estructura, servicio y posicionamiento

La compañía estudiada buscará un inmueble ubicado en la zona sur de Medellín, que tenga entre 500 m2 y 800 m2 para construir una tienda que abrigue buena disponibilidad de inventarios y una sala de ventas con showroom para atención comercial. Básicamente será un espacio comercial, con atención al público y servicio al cliente.



FIGURA 11: Proyecto de la tienda de CE, en Antioquía. Fuente: Datos internos de la CE.

La fuerza de ventas será compuesta por 4 agentes comerciales presentes en la región, los cuales tendrán como objetivos buscar clientes en todo el departamento de Antioquía, promocionar y demostrar los productos y servicios de la CE al mercado antioqueño y posicionar la marca y tornándola reconocida. Percibiendo oportunidad de agregar valor a la atención comercial y con el objetivo de presentarse como una empresa innovadora, la CE tendrá la siguiente estructura comercial para su operación en Antioquía:

- ✓ 1 comercial – administrativo fijo en la sala de ventas, con un enfoque principalmente B2C (cliente final y transformadores de bajo volumen) siendo el responsable por brindar asesoría comercial para la gran parte del tráfico de clientes que llegan personalmente a la tienda. Además, hará prospección telefónica de nuevos clientes y también, apoyará con temas administrativos de la tienda.
- ✓ 3 comerciales en un modelo híbrido y proactivo. Estos agentes tendrán un enfoque de prospección y busca de clientes y negocios en el B2B (Subdistribuidores, Mayoristas y Transformadores de alto volumen). Estarán parte de su tiempo en la tienda, apoyando la atención comercial técnica, relacionándose con clientes constantemente y prospectando nuevos posibles compradores a través de llamadas telefónicas. Sin embargo, el enfoque también estará en calle, visitando y divulgando la nueva marca, productos y servicios; estando orientada en buscar y crear relacionamiento con los clientes, estando cercano a los mismos, ofreciendo la atención, respaldo y conocimiento técnico.

La logística estará compuesta de dos auxiliares que estarán presentes y disponibles durante los horarios de funcionamiento de la tienda. Además de la rutina normal logística dentro de una operación, percibiendo una oportunidad de agregar valor y ofreciendo un servicio al cliente más completo, la CE ofertará servicio logístico, con 2 rutas diarias para la entrega de mercancías cubriendo toda el área metropolitana de Medellín y oriente antioqueño, en un primer momento; además realizando despachos de mercancías con aliados logísticos de primera categoría a nivel departamental y nacional. La compañía estudiada ejecutará para Antioquía, la misma política de fletes que posee a nivel nacional: destacar el flete, buscando ofrecer transparencia con la información al cliente.

Con base en el análisis STP visualizado en la sección 4.3, que permitió claridad para caracterizar los segmentos de mercados ajustados a la realidad de los 3 nichos estudiados en Antioquía, concedió a la CE argumentos para identificar los 3 segmentos de mercados detallados en la sección 4.5 y finalmente, añadiendo los resultados encontrados a través de la encuesta realizada con clientes de este departamento que buscó categorizar los atributos de valor más relevantes y que son determinantes en el momento de la compra (sección 4.7.2); conlleva condiciones a la CE a posicionarse como un competidor que buscará penetrar en todos los segmentos de mercados B2B y B2C (Subdistribuidores y Mayoristas - Transformadores de Alto Volumen – Minoristas y Transformadores de Bajo Volumen).

5.1.3. Parte 2: Precio, políticas comerciales y valores agregados

El análisis de la competencia, realizada en la sección 1.5, ya había demostrado una clara tendencia que los competidores de los 3 mercados, a nivel nacional, poseían una orientación a ofrecer precios bajos. Tal comportamiento pudo ser comprobado, con enfoque a clientes de Antioquía, a través de la encuesta de atributos de valor más relevantes y que son determinantes en el momento de la compra (sección 4.7.2) donde el factor precio, alcanzó el nivel de relevancia más alto entre los encuestados. Teniendo claro lo anterior y comparando los resultados de la pesquisa de precios (sección 4.7.1) que ha identificado un panorama favorable en precios que la CE podría practicar en Antioquía versus lo que sus

competidores ofrecen en los 3 mercados estudiados; la compañía estudiada, entrará con una política comercial también orientada a precio bajo y competitivo en cada segmento de mercado y en los 3 mercados objetivos. Por lo tanto, la propia compañía estudiada, tendrá disponible 4 listas de precios que llevan consigo parámetros y criterios para atender los más variados tipos, tamaños y segmentos de mercados en Antioquía:

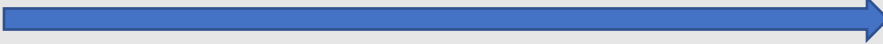
- ✓ Lista 1 enfoque B2C (cliente final y transformadores de bajo volumen – principalmente ubicados en zonas y regiones lejanas a la tienda Medellín).
- ✓ Lista 2 enfoque B2C (transformadores de bajo volumen ubicados en el área metropolitana de Medellín y transformadores de alto volumen ubicados en zonas y regiones lejanas a la tienda Medellín).
- ✓ Lista 3 enfoque B2C/B2B (transformadores de alto volumen ubicados en el área metropolitana de Medellín y subdistribuidores ubicados en zonas y regiones lejanas a la tienda Medellín).
- ✓ Lista 4 enfoque B2B (subdistribuidores ubicados en el área metropolitana de Medellín y negocios puntuales con constructoras, gobiernos, proyectos de gran volumen).

Cómo se ha podido identificar en la encuesta de atributos de valor (sección 4.7.2), el mercado Antioqueño la disponibilidad, pronta entrega, respaldo de la marca y calidad cobran importancia y son factores importantes en el momento de definición de compra. La compañía estudiada entrará en el mercado de Antioquía garantizando disponibilidad de inventarios para toda la región, con productos de calidad, materias primas 100% vírgenes y un amplio portafolio de colores, grosores y tamaños de productos. La empresa invertirá para contar con este inventario disponible y de pronta entrega; alineado con la demanda, necesidad de los clientes, tamaño y proyección de crecimiento del mercado de Antioquía. Además, ofrecerá opciones de acceso a crédito directo para todos los segmentos de mercados.

Bajo lo que ha sido estudiado, analizado y comprendido, la estrategia de apertura de operaciones en el departamento de Antioquía de la compañía estudiada estará basada en 2 elementos:

- ✓ Estructura física, estilo tienda, con disponibilidad de excelentes niveles de inventarios, para atender todos los segmentos de mercado de Antioquía, para Acrílico, ACP y Policarbonato;
- ✓ Precio bajo y competitivo, buscando agregar valor a través de servicio al cliente (logística) y relacionamiento (atención comercial proactiva);

Finalmente, buscando contextualizar, como se han obtenidos los resultados, a través de las definiciones alcanzadas desde las enseñanzas adquiridas en el Marco Teórico y Conceptual, que tiene como meta, profundizar, detallar y comprender los Objetivos Específicos y General, bajo las premisas de la Metodología de Investigación triangulada, se presenta, a continuación, dicho esquema de manera gráfica y visual:



OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA	RESULTADOS Y DEFINICIONES
ESPECÍFICO: Analizar los competidores de la CE, presentes en el departamento de Antioquía, revisando sus respectivas estrategias, identificando fortalezas y debilidades;	4.1 – ANTIOQUÍA (REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA); 4.2 – CARACTERIZACIÓN DE COMPETIDORES PRESENTES EN ANTIOQUÍA (BANCOS DE DATOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS);	DEFINICIÓN DE APERTURA DE OPERACIONES EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUÍA CON ESTRUCTURA FÍSICA Y CON DISPONIBILIDAD DE INVENTARIOS A PRONTA ENTREGA;
ESPECÍFICO: Buscar y conocer acerca de estrategias de segmentación, focalización y posicionamiento de marcas y empresas.	4.3 – ESTRATEGIA STP (REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA); 4.4 – CANALES (REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA);	DEFINICIÓN QUE DICHA ESTRUCTURA, SERÁ DE ESTILO TIENDA, CON ENFOQUES B2B Y B2C;
ESPECÍFICO: Caracterizar el departamento de Antioquía, para los segmentos de mercado que la CE está involucrada y tipos de clientes presentes en esta región;	4.5 – CARACTERIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO EN ANTIOQUÍA (BANCOS DE DATOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS);	DEFINICIÓN DE QUE LA ESTRATEGIA COMERCIAL CUBRIRÁ A LOS 3 SEGMENTOS DE CLIENTES EXISTENTES EN ANTIOQUÍA;
ESPECÍFICO: Evaluar estrategias de expansión, penetración y arranque, con miras a que la compañía estudiada ofrezca valor agregado y diferenciación a los clientes de Antioquía;	4.6 – PRECIOS (REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA); 4.7 – PESQUISAS Y ENCUESTAS (PESQUISA CUANTITATIVA Y ENCUESTA CUALITATIVA); 4.8 – SEDES REGIONALES (REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA);	DEFINICIÓN QUE LA POLÍTICA COMERCIAL SERÁ ORIENTADA A PRECIOS BAJOS, CON DISPONIBILIDAD A PRONTA ENTREGA, AGREGANDO VALOR AL CLIENTE EN SERVICIO (FLETES Y RUTAS DE ENTREGA) Y RELACIONAMIENTO;
GENERAL: Formular una estrategia de apertura de operaciones de la compañía estudiada en el departamento de Antioquía, con énfasis en los mercados que la misma actúa.	5 – RESULTADOS 5.1 – ESTRUCTURA, SERVICIOS Y POSICIONAMIENTO 5.2 – PRECIO, POLÍTICAS COMERCIALES Y VALORES AGREGADOS	

TABLA 9: Esquema correlacional entre Objetivos, Marco Teórico, Metodología y Resultados. Fuente: Datos internos de la CE.

6. Conclusiones

Desde el principio, esta tesis de maestría ha buscado encontrar maneras viables, herramientas de investigación consistentes, apoyo técnico y literario, modelos alternativos y recursos metodológicos para el desarrollo de una estrategia de apertura de operaciones en el Departamento de Antioquía, con énfasis en los 3 mercados estudiados, considerando los límites, factores naturales y aspectos de viabilidad de dicho estudio.

Las premisas de esta tesis de maestría, siempre han estado alineadas con 3 factores: problema de investigación, objetivos y metodología. El problema de investigación fue un dolor trabajado y detallado en toda la sección 1 de esta tesis de maestría, a través de un estudio de caso que buscó analizar la situación que se encontraba la joven CE frente a los 3 mercados en cuestión. De hecho, algo positivo y que ha contribuido para todo el desarrollo de esta tesis de maestría es el hecho de poder contar con datos, estadísticos y fuentes de información precisas y coherentes, tanto del entorno interno de la CE,

cuanto del contexto externo (mercado y competidores). La exploración realizada en la sección 1, ha encontrado pruebas y justificativas que condicionan el problema de investigación como algo real y que carece de tratamiento, proporcionando fundamentación para establecer los objetivos a ser tratados. Por consiguiente, tener una metodología de investigación triangulada, que ha buscado múltiples caminos, tipos y fuentes de información; concibiendo organización, juicio y delimitaciones claras a esta tesis de maestría, hizo con que los resultados y dicha formulación de la estrategia de apertura de operaciones en el departamento de Antioquía, con énfasis en los 3 mercados estudiados, para una empresa del sector de la construcción civil, pareciera consecuencias naturales de todo el proceso, pues, de hecho, se encontraron consistentes hallazgos y consideraciones que apalancan y patrocinan la estrategia propuesta para Antioquía.

Además, se imagina que dicha estrategia pueda ser utilizada y replicada en futuras expansiones de la compañía estudiada hacia otras zonas y regiones de Colombia y, quizá, también hacia otros países de Latinoamérica. Dicho esto y considerando la apertura de tiendas en ubicaciones de alto tráfico de personas (enfoque B2C), cómo lo que se está planteando para Antioquía, algo que pueda ser considerado para la compañía estudiada es expandir su portafolio de productos, insertando líneas que tengan sinergia con sus 3 actuales productos estrella para ser comercializados en las tiendas, como por ejemplo maquinaria eléctrica portátil, herramientas, dotaciones, equipos de protección personal, instrumentos de medición e incluso un portafolio de servicios de proyectos e instalación de soluciones que utilicen los productos estrella en alianza con algunos clientes instaladores y transformadores.

Es posible afirmar que el método pueda ser aplicado o replicado para otras empresas de sectores tradicionales como la construcción civil, quizá orientados a nichos de mercado similares como el vidrio, madera, herrajes, acero, aluminio; obviamente bajo estudios previos del mercado meta, investigando los competidores y sus estrategias, además de la segmentación y caracterización de los clientes. Desde un punto de vista académico, esta tesis de maestría podría servir como soporte para otros estudios de caso aplicados, además de poder agregar en posibles trabajos de grado que tratan de desarrollar estrategias de expansión de mercados.

7. Referencias Bibliográficas

- Anderson, E., Day, G. S., & Rangan, K. V. (1997). Strategic channel design. *Sloan Management Review*, 38(4), 59–69.
- Anderson, E. T., & Simester, D. J. (2001). Price discrimination as an adverse signal: Why offer to spread payments may hurt demand. *Marketing Science*, 20(3), 315–327.
- Antioquiadatos – Departamento Administrativo de Planeación Gobernación de Antioquia (2018) - <https://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/introduccion-y-objetivo-2018>
- Beane, T. P., & Ennis, D. M. (1987). Market segmentation: A review. *European Journal of Marketing*, 21(5), 20–42.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Ambos, T. (2007). Managing executive attention in the global company. *Sloan Management Review*, 48(49), 39–45.

- Bodnar, G., Dumas, B., & Marston, R. (2002). Pass-through and exposure. *The Journal of Finance*, 62(1), 199–231.
- Boyabality, O., & Toktay, L. (2004). Operational hedging: A review with discussion. Working Paper. Fontainebleau: INSEAD. Ciaem (2019) - <https://blog.ciaem-redumate.org/colombia/>
- Carter, D., Pantzalis C., & Simkins, B. J. (2003). Asymmetric exposure to foreign-exchange risk: Financial and real options hedges implemented by U.S. multinational corporations. Working Paper. Stillwater: Oklahoma State University
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1985). The impact of strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*, 16(2), 37–56.
- Chernev, A. (2006). Differentiation and parity in assortment pricing. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 199–210.
- Comfenalco Antioquía – Características de Medellín (2021) - <https://infolocal.comfenalcoantioquia.com/index.php/caracteristicas>
- Creswell, JW (2011). Controvérsias em métodos mistos pesquisa, em *Handbook of Qualitative Research* (ed. NK Denzin e YS Lincoln), 4ª ed., SAGE, Thousand Oaks, CA, pp. 269-284.
- Denzin, NK (2012) Triangulation 20. *Journal of Mixed Métodos* , 6, 80-88.
- Dimitrova, B., & Rosenbloom, B. (2010). Standardization versus adaptation in global markets: Is channel strategy different? *Journal of Marketing Channels*, 17(2), 157–176.
- Ding, Q., & Kouvelis, P. (2007). On the interaction of production and financial hedging decisions in global markets. *Operations Research*, 55(3), 470–487.
- Drummond, G., & Ensor, J. (2005). *Introduction to marketing concepts*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Emch, A., & Leonard, G. (2010). Predatory pricing in China: In line with the international price? *Legal Issues of Economic Integration*, 37(4), 305–316.
- Erzberger, C. & Kelle, U. (2003) Fazendo inferências em métodos mistos: as regras de integração, no manual de métodos mistos em pesquisa social e comportamental (ed. A. Tashakkori e C. Teddlie), SAGE, Thousand Oaks, CA, pp. 457–488.
- Forman, H., & Hunt, J. (2005). Managing the influence of internal and external determinants of international industrial pricing strategies. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 133–146.
- Galán, J. S. (2017). Mayorista. *Economipedia.com* - [https://economipedia.com/definiciones/mayorista.html#:~:text=Las%20principales%20caracter%3%ADstic%20del%20mayorista,otros\)%20o%20a%20otros%20agentes%20mayoristas.](https://economipedia.com/definiciones/mayorista.html#:~:text=Las%20principales%20caracter%3%ADstic%20del%20mayorista,otros)%20o%20a%20otros%20agentes%20mayoristas.)
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.
- Hadi, M., & Harsh, J. (2010, February 19). Unilever’s soapy grip on India. *Wall Street Journal*. Accessed August 15, 2015, from <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703787304575074933132642868>
- Hassan, S. S., Craft, S. H., & Wael, K. (2003). Understanding the new bases for global market segmentation. *Journal of Consumer Marketing*, 20(5), 446–462.
- Iyer, R., & Muncy, J. (2005). The role of brand parity in developing loyal customers. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 222–228.

- Kale, S. H., & Sudharshan, D. (1987). A strategic approach to international segmentation. *International Marketing Review*, 4(2), 60–70.
- Kehagias, J., & Skourtis, E. (2009). Plaiting pricing into product categories and corporate objectives. *Journal of Product & Brand Management*, 1(1), 67–76.
- Kevin, L. K., Sternthal, B., & Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80(9), 80–86.
- Khan, R., & Jain, D. C. (2005). An empirical analysis of price discrimination mechanisms and retailer profitability. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 516–524.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kusum, A., Lehmann, D., & Neslin, S. (2001). Market response to a major policy change in marketing mix: Learning from Procter & Gamble's value pricing strategy. *Journal of Marketing*, 65(1), 44–61.
- Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1186–1214.
- Lehrer, M., & Asakawa, K. (1999). Unbundling European operations: Regional management and corporate flexibility in American and Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 34(3), 267–286.
- López, J. F. (2020) Empresa Industrial. Economipedia.com - <https://economipedia.com/definiciones/empresa-industrial.html>
- McKinsey. (2004). The McKinsey global survey of business executives 2004. Accessed May 20, 2011, from http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Growth/The_McKinsey_Global_Survey_of_Business_Executives_November_2004_1551
- Mincomercio – Ministerio de Industria y Comercio – Perfiles Económicos Departamentales (2021) - <https://www.mincit.gov.co/getattachment/800d4b4c-9748-4fdf-88e2-a013acc7e85f/Antioquia.aspx>
- Mudambi, S., & Aggarwal, R. (2003). Industrial distributors: Can they survive in the new economy? *Industrial Marketing Management*, 32(4), 317–325.
- Ohmae, K. (1985). *Triad power: The coming shape of global competition*. New York: The Free Press.
- Phillips, R. (2005). *Pricing and revenue optimization*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Platt, J. (1992). Sase Study in American methodological thought. *Current Sociology*, 40, 17 – 48.
- Portafolio (2021) - Mapa: así se distribuyó el PIB del país por departamentos <https://www.portafolio.co/economia/asi-se-distribuyo-el-pib-del-pais-por-departamentos-553407>
- Rothenberger, S., & Siems, F. (2008). *Pricing perspectives*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sarathy, R., Terpstra, V., & Russow, L. (2006). *International marketing: Competing in global markets* (9th ed.). Garfield Heights, OH: Northcoast Publishers.
- Sausen, K., Tomczak, T., & Herrmann, A. (2005). Development of a taxonomy of strategic market segmentation: A framework for bridging the implementation gap between normative segmentation and business practice. *Journal of Strategic Marketing*, 13(3), 151–173

- Schlegelmilch, B. B. (2016) - Global Marketing Strategy An Executive Digest
- Shankar, V., & Bolton, R. (2004). An empirical analysis of determinants of retailer pricing strategy. *Marketing Science*, 23(1), 28–49.
- Sousa, C., & Bradley, F. (2008). Antecedents of international pricing adaptation and export performance. *Journal of World Business*, 43(3), 307–320.
- Steenkamp, J.-B. E. M., & Ter Hofstede, F. (2002). International market segmentation: Issues and perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 185–213.
- Stöttinger, B. (2001). Strategic export pricing: A long and winding road. *Journal of International Marketing*, 9(1), 40–63.
- Teddlie, C. e Tashakkori, A. (2003) Principais questões e controvérsias no uso de métodos mistos na ciências sociais comportamentais, em *Handbook of Mixed Métodos em Pesquisa Social e Comportamental* (ed. A. Tashakkori e C. Teddlie), SAGE, Thousand Oaks, CA, pp. 3-50.
- Theodosiou, M., & Katsikeas, C. (2001). Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational companies. *Journal of International Marketing*, 9(3), 1–18.
- Trout, J., & Ries, A. (1979). Positioning: Ten years later. *Industrial Marketing*, 64(7), 32–42.
- Tynan, A. C., & Drayton, J. (1987). Market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 2(3), 301–335.
- Ucha, F. (2014). Minorista. *Definicionabc.com* - <https://www.definicionabc.com/economia/minorista.php>
- Walters, P. G. (1997). Global market segmentation methodologies and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(1–3), 165–177.
- Wazzan, P., & Frech, H. E. (2009). Allocating costs in ninth circuit predatory pricing cases: Marsann Co. v. Brammall, Inc. and its problematic progeny, *Inglis v. Continental Baking* and *Thales v. Matsushita*. *Antitrust Bulletin*, 54(3), 651–682.
- Wind, Y & Bell, D. R. (2008). *The Marketing Book* 6ª Edición, 13(3), 197-222.
- Wirtz, J. & Lovelock, C. (2018). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* 8ª Edición, 56(3), 68-78.
- Wolk, A., & Ebling, C. (2004). Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 142–150.

8. Anexos

8.1. Encuesta

Encuesta número 1 – Atributos de valor en el momento de definición de una compra. Disponible en: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdIEdogJYxdk0i4GKe0ldGc5XlrnFAP1cp18TL8LkEJI-cxgA/alreadyresponded?vc=0&c=0&w=1&flr=0>

8.2. Figuras

FIGURA 1: ACP: producto y ejemplo de aplicación – página 7;

FIGURA 2: Acrílico: producto y ejemplo de aplicación – página 7;

FIGURA 3: Policarbonato: producto y ejemplo de aplicación – página 7;

FIGURA 4: Comparación de tamaños de mercados estudiados (enero – junio 2021) – página 11;

FIGURA 5: Cuota de mercado – Policarbonato (enero – junio 2021) – página 11;

FIGURA 6: Cuota de mercado – ACP (enero – junio 2021) – página 11;

FIGURA 7: Cuota de mercado – Acrílico (enero – junio 2021) – página 12;

FIGURA 8: Triangulación de la investigación – página 29;

FIGURA 9: Volante de divulgación, socialización de esta tesis de maestría – página 30;

FIGURA 10: Mapa de Colombia, destaque a Medellín y Datos Generales de Antioquía – página 31;

FIGURA 11: Proyecto de la tienda de CE, en Antioquía – página 54;

8.3. Gráficas

GRÁFICA 1: Ventas por departamento (2021) – página 8;

GRÁFICA 2: Ventas por la línea de productos (2021) – página 10;

8.4. Tablas

TABLA 1: Comparativo fuerza de ventas, unidades de negocios y clientes compradores de la CE por regiones en Colombia – página 9;

TABLA 2: Análisis de la competencia – páginas 13 y 14;

TABLA 3: Características de los competidores presentes en Antioquía – página 32;

TABLA 4: Enfoques de segmentación, estrategia STP – página 34;

TABLA 5: Enfoques de focalización, estrategia STP – páginas 35;

TABLA 6: Enfoques de posicionamiento, estrategia STP – páginas 36;

TABLA 7: Funciones de los miembros en el canal – página 37;

TABLA 8: Precios y nivel de servicios en Antioquía – página 48;

TABLA 9: Esquema correlacional entre Objetivos, Marco Teórico, Metodología y Resultados – página 57;