

DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S.
Plan Estratégico de Mercadeo 2017

Por:

David Alfonso Samacá González
Administrador de negocios
Candidato al título de magister en Mercadeo

Trabajo final para optar al título de Magister en Mercadeo

Tutor

Sergio Andrés Serrano Rivero
Economista
Gerente general Grupo Malco
Fundador de MindMetriks

Institución Universitaria ESUMER
Facultad de Estudios Empresariales y Mercadeo
Maestría en Mercadeo
Medellín, Colombia
2017

Agradecimientos

Como autor de este trabajo de grado quiero expresar un sincero agradecimiento a diferentes personas que estuvieron presentes durante todo el proceso de planeación, realización, revisión y cierre de esta tesis:

A mis Padres, Alfonso Samacá y Jovita González, por ser siempre un apoyo y ayudarme a salir adelante. A mi asesor, el Maestro Sergio Andrés Serrano Rivero, por su acompañamiento y disposición resolviendo mis inquietudes y guiando el desarrollo de la investigación.

A mis amigos y compañeros de clase por caminar juntos en este proceso y enseñarme su visión del mundo, sin lugar a duda de cada uno tengo grandes enseñanzas no sólo a nivel profesional sino también personal, especialmente Vanessa Marín y Tatiana López quienes se convirtieron en fieles escuderas y un apoyo incondicional sin el que hubiera sido imposible culminar esta tarea.

A María Antonia, mi sobrina y una de mis mejores amigas, porque gracias a su sonrisa y su ternura me inspira a construir una mejor sociedad.

A todos los empresarios entrevistados y a la Dirección de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S por abrirme las puertas de su operación, dado que gracias a su amabilidad proporcionaron la información necesaria para el desarrollo del presente plan estratégico de mercadeo.

Contenido

Agradecimientos	2
Lista de Tablas	6
Lista de Ilustraciones	7
Lista de Figuras.....	7
Lista de Imágenes o de Fotos.....	7
Lista de Apéndices	7
Resumen Ejecutivo	8
Parte I.....	10
1. Introducción	10
2. La Empresa	12
3. Problemática	14
4. Objetivos.....	17
4.1. Objetivo General	17
4.2. Objetivos específicos.....	17
5. Marco de Referencia	18
5.1. Análisis DOFA.....	18
5.2. Modelo CANVAS	19
5.3. Fuerzas Competitivas de Porter.....	20
5.4. Plan estratégico de Mercadeo.....	23
5.5. Mezcla de mercadeo.....	24
Parte II.....	29
6. Marco Metodológico.....	29
6.1. Análisis interno	29
6.1.1. Objetivos del análisis interno	30

6.2.	Análisis externo.....	31
6.2.1.	Investigación de mercado	31
7.	Recolección y compilación de datos.....	35
8.	Análisis e interpretación de resultados	40
8.1.	Matriz DOFA	40
8.2.	Modelo CANVAS	42
8.3.	Análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter.....	47
Parte III	53
9.	Formulación de la Ruta de Soluciones.....	53
10.	Presupuesto para la Ruta de Soluciones.....	60
11.	Costos de la consultoría	61
12.	Conclusiones y Recomendaciones.....	61
13.	Fuentes Bibliográficas	64
Parte IV	66
14.	Apéndices.....	66
14.1.	Apéndice A Cuestionario – Entrevistas a profundidad para análisis interno	66
14.2.	Apéndice B Cuestionario – Entrevistas a profundidad para análisis externo.....	66
14.3.	Apéndice C Transcripción de entrevistas - Ingenieras de la Multinacional 3M	68
14.4.	Apéndice D Transcripción de entrevistas - Investigación de mercado	70
i.	Entrevista EDUARDOÑO	70
ii.	Entrevista MUEBLE IDEAS.....	78
iii.	Entrevista DOMETAL	83
iv.	Entrevista LEONISA.....	89
v.	Entrevista ETIGRAF	95
vi.	Entrevista POSTOBÓN.....	97

vii.	Entrevista INDUSTRIAS GENIO.....	99
viii.	Entrevista METÁLICOS JVEL.....	101
ix.	Entrevista MECÁNICOS UNIDOS	104
x.	Entrevista IMPRESOS EL DÍA	106
xi.	Entrevista IMPRIDEAS	107
xii.	Entrevista ENMETALICA	110
xiii.	Entrevista DEMETÁLICOS.....	113

Lista de Tablas

Tabla 1 Marcas importantes de la Multinacional 3M	12
Tabla 2 CANVAS - Distribuidora La Concha	46
Tabla 3 Principales Clientes.....	51
Tabla 4 Resumen Plan Estratégico de Mercadeo.....	53
Tabla 5 Estrategias de Producto.....	54
Tabla 6 Estrategias de Promoción.....	55
Tabla 7 Estrategias de Precio	56
Tabla 8 Estrategias de Personas	56
Tabla 9 Estrategias de Procesos	57
Tabla 10 Estrategias de Performance.....	58
Tabla 11 Estrategias de Plaza	59
Tabla 12 Presupuesto implementación de estrategias.....	60
Tabla 13 Costos de la consultoría discriminados por fases	61

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Diagrama de Modelo CANVAS	19
Ilustración 2 Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Porter	21
Ilustración 3 Estructura Plan Estratégico de mercadeo.....	24
Ilustración 4 Mezcla de Marketing - Las Cuatro P	25
Ilustración 5 Nueve P de la mezcla de mercadeo	26
Ilustración 6 Estilos de gestión	28

Lista de Figuras

Figura 1 Fortalezas - Matriz DOFA.....	40
Figura 2 Oportunidades - Matriz DOFA.....	40
Figura 3 Debilidades - Matriz DOFA	41
Figura 4 Amenazas - Matriz DOFA.....	41

Lista de Imágenes o de Fotos

Imagen 1 Logo multinacional 3M.....	12
Imagen 2 Principales marcas de la multinacional 3M	13
Imagen 3 Comercializadora Internacional A.T.R.....	47
Imagen 4 Especialidades técnicas industriales	47
Imagen 5 Empaquetaduras y empaques	48
Imagen 6 Master Química.....	48
Imagen 7 Sumatec.....	49
Imagen 8 Marcas competencia.....	49

Lista de Apéndices

14.1. Apéndice A Cuestionario – Entrevistas a profundidad para análisis interno	66
14.2. Apéndice B Cuestionario – Entrevistas a profundidad para análisis externo	66
14.3. Apéndice C Transcripción de entrevistas - Ingenieras de la Multinacional 3M	68
14.4. Apéndice D Transcripción de entrevistas - Investigación de mercado	70

Resumen Ejecutivo

DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S es una empresa comercial con sede principal en la ciudad de Medellín. Es una de las distribuidoras autorizadas en Colombia de la firma estadounidense 3M; la cual es una multinacional dedicada a investigar, desarrollar, manufacturar y comercializar tecnologías diversificadas, ofreciendo productos y servicios en distintas áreas. La organización se enfoca especialmente en los productos del área industrial y entre sus actividades más importantes están las de distribución y acompañamiento a diversos sectores industriales a través de cintas y adhesivos, abrasivos y soluciones para el sector automotriz. Los productos son ofrecidos a pequeñas, medianas y grandes empresas, entre ellas se encuentran talleres metalmecánicos, empresas dedicadas a la construcción y fabricación de grandes estructuras, entre otras de la industria. Entre los principales competidores se encuentran otros distribuidores de la marca 3M o de productos sustitutos, los cuales tienen en muchas ocasiones precios más bajos en el mercado.

En el diagnóstico inicial se encuentran una serie de oportunidades de mejora en cuanto al área de mercadeo, entre los problemas se resaltan que en la organización no se sistematiza la información de las ventas y el tipo de productos que consume cada cliente. Esto muestra que realizan de manera informal las labores de negociación y ventas. Por otro lado, hasta el momento, la organización se acerca al cliente únicamente por medio de las ventas, a través de los asesores comerciales o las mismas empresarias. Las ventas han sido la única herramienta en la compañía para relacionarse con el cliente. Por estas razones, se encuentran oportunidades de abordar y gestionar los clientes tanto nuevos como antiguos por medio de la implementación de distintas estrategias novedosas según las necesidades de la industria a la que se atiende.

Al identificar las situaciones descritas el objetivo principal propuesto en la consultoría es: Diseñar el Plan Estratégico de mercadeo de la empresa, ajustado las características del escenario donde se desenvuelve. A partir de un diagnóstico interno por medio de las herramientas de análisis DOFA y del modelo CANVAS y a su vez un diagnóstico externo través de las cinco fuerzas de Porter, que identifique oportunidades estratégicas para el aprovechamiento de su potencial. Lo anterior, se desarrolla acompañado de diez objetivos específicos detallados en el cuerpo de este trabajo. La metodología implementada en el estudio es cualitativa, a través de un

estudio exploratorio, con la técnica de entrevista a profundidad, estas entrevistas se aplicaron a diferentes informantes claves, tanto dentro de la organización como fuera de ella, entrevistando a los clientes más importantes (clientes pareto) que atiende DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S.

En los hallazgos más relevantes de las entrevistas y el análisis de la información a través de las herramientas de análisis DOFA, Modelo CANVAS y fuerzas competitivas de Porter se encuentra que: no existe un posicionamiento de la marca DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S como una empresa independiente de 3M. Es percibida como un proveedor más que entrega el mismo tipo de productos que cualquier otra distribuidora de la ciudad. Se perciben fallas en la comunicación entre la organización y sus clientes, dichas fallas se reflejan en acciones concretas como: simplificar la relación sólo a la venta; ausencia de un servicio más integral que no sólo contemple la compra o entrega del producto. Desconocimiento del portafolio completo de productos y servicios de la empresa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S. Durante la investigación de mercado, los entrevistados afirmaron ignorar los diversos productos que ofrece la empresa, además que nunca percataron disposición por parte de la misma en indagar qué otro tipo de soluciones a través de los productos que distribuye la empresa podrían brindar.

Teniendo en cuenta los principales resultados que arrojó el análisis interno y externo de la empresa, incluyendo la investigación de mercados, entre las principales propuestas de solución, según orden de prioridad, se encuentran las siguientes: (1) El diseño de servicios de apoyo a los clientes a través de asesorías, y talleres de acuerdo a las necesidades del cliente relacionadas con el uso de los productos que son comercializados por DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S. (2) La capacitación en entrenamiento a vendedores en habilidades de negociación, enfocados en los temas de atención y servicio al cliente. (3) La creación de plataforma de e-commerce con el fin de dar a conocer todo el catálogo de productos a los clientes actuales y además expandir los productos a nuevos clientes. (4) Ampliación de bodega y creación de estrategia de mercancía en consignación que permita tener mayor stock de productos, para que DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S sea una extensión del inventario de 3M en la ciudad de Medellín. En la parte final del presente trabajo, se presenta el presupuesto estimado para la implementación del plan de mejoramiento y la ruta soluciones propuestas a la organización, según las necesidades de la organización y adaptado a su realidad actual, el cual suma un total de \$24.100.000 COP.

Parte I

1. Introducción

En la actualidad son numerosos y complejos los retos que enfrentan las empresas para garantizar su permanencia en el mercado, el logro de sus objetivos de crecimiento y la competitividad de sus operaciones. Para ello se requiere no solo de recursos físicos y financieros o un equipo idóneo y comprometido, también es necesario contar con un Plan Estratégico de mercadeo alineado con la estrategia general de la organización para que coordine las fuerzas en pro de las metas organizacionales.

Por supuesto, el apoyo del empresario es de vital importancia en todo este asunto, quien debe orientar y liderar a su equipo como piezas que conforman ese engranaje empresarial. En este sentido, cobra valor la idea de que las áreas de la compañía no deben tener un funcionamiento aislado, sino, por el contrario, deben trabajar sinérgicamente.

DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S ha funcionado en torno a la idea de que “Las ventas son lo más importante”, y han dirigido la mayor parte de sus esfuerzos a reclutar asesores comerciales y medirlos por la cantidad de negocios efectivos. No obstante, la gerencia de marca, el conocimiento del cliente, el análisis del sector, el estudio de la competencia, la investigación de las tendencias en la industria y la mejora de sus procesos de marketing han sido relegados o incluso ignorados por completo, lo cual se convierte en una posibilidad de mejora para la empresa porque tienen mucho potencial en los clientes que no han abordado por no estudiar su comportamiento y no tener una estrategia clara.

Por esta razón, la naturaleza de este trabajo consiste en diseñar, estructurar el área de mercadeo para DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, a través del Plan Estratégico de mercadeo, propuesto conforme a sus necesidades inmediatas, ciclo de vida en el mercado, competencias y recursos claves. El resultado serán objetivos y estrategias sistemáticas que redireccionen la compañía hacia una mayor eficiencia operacional, competitividad y posicionamiento. Dicho plan se desarrollará posterior a un diagnóstico de los factores externos e internos que facilitan y dificultan el cumplimiento de las metas de la organización. Adicionalmente, se realizará un

trabajo de sensibilización constante para mostrar a la dirección de la empresa los beneficios que se están dejando de percibir al no desarrollar actividades de mercadeo en la organización.

Para DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S el Plan estratégico de mercadeo, se constituye como una estrategia y guía de real importancia con las que se busca proporcionar bases sólidas de trabajo en planeación, facilitar el pensamiento organizado, identificar puntos fuertes y débiles de su gestión, analizar la situación de la competencia, reconocer obstáculos, explorar oportunidades latentes, buscar soluciones efectivas, establecer las prioridades adecuadas, conducir a objetivos realistas, evaluar las estrategias alternativas e implementar acciones creativas, consistentes y acordes a las necesidades y recursos actuales, con responsables, fechas y metas claramente definidos.

En conclusión, esta tesis de grado se justifica en diferentes sentidos: en primer lugar, trae beneficios directos en el aumento de los clientes y las ventas de la organización. En segundo lugar, tiene un aporte en el sector industrial de la ciudad de Medellín, puesto que al implementar la ruta de soluciones mejorará la oferta de valor de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, lo cual trae ventajas de cara al cliente dado que mejorará sus procesos industriales. En tercer lugar, aplicar las herramientas planteadas al sector industrial en una empresa del valle de Aburrá, valida teorías planteadas que han sido desarrolladas en otros contextos y para otro tipo de sectores económicos. Finalmente, este trabajo beneficia la formación del autor, puesto que significa la consecución de un logro importante, debido a que permite el desarrollo de un proceso completo de diagnóstico, negociación, propuesta e implementación de un Plan estratégico de mercadeo en una empresa del sector real, lo que permitirá mayor experiencia en el momento de enfrentarse a otras consultorías o procesos similares.

2. La Empresa

DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S es una empresa comercial con sede principal en la ciudad de Medellín, que desde el año 1989 inició sus actividades de distribución y acompañamiento a diversos sectores industriales, basados en la calidad y confiabilidad de sus proveedores, la fidelidad de sus clientes, y el mejoramiento continuo. La empresa, es uno de los distribuidores autorizados en Colombia de la firma estadounidense 3M; la cual es una multinacional dedicada a investigar, desarrollar, manufacturar y comercializar tecnologías diversificadas, ofreciendo productos y servicios en áreas de salud, medicina, industria, seguridad personal, seguridad vial, transporte, servicios públicos y comunicaciones. Sus productos son conocidos en todo el mundo a través de reconocidas marcas como scotch ®, post-it ®, Scotchgard ®, Nexcare ® o Thinsulate ®.



Imagen 1 Logo multinacional 3M

En Colombia, la sede principal de 3M está ubicada en la ciudad de Bogotá. En sus 50 años en el país, inauguró el Centro de Tecnología e Innovación, ubicado en Bogotá (3M 2011). Además, tienen institucionalizado el reunirse dos veces al año con sus proveedores claves para compartir las experiencias basadas en el modelo **TCRDC**: Tecnología, Calidad, Respuesta, Despacho y Costos. Los criterios para elegir a sus proveedores son: la cooperación técnica, garantía de suministro, innovación, calidad, ética comercial, excelencia en el servicio, flexibilidad, capacidad para mejorar procesos y proponer cambios dramáticos en busca de la productividad y un adecuado costo final.

Algunas de sus marcas más importantes se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1 Marcas importantes de la Multinacional 3M

Scotch	Scotchgard	Post -it	Tegaderm	Nexcare	DI-NOC	Incognito
Scotch Brite	Petrefilm	Peltor	Littman	Cavilon	Cubitron	Filtek

Algunos datos que dan contexto sobre la marca que respalda a DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S se presentan a continuación: para el año 2015 las ventas Globales fueron \$ 30.3 billones de dólares. Ventas fuera de Estados Unidos: \$18.2 billones de dólares (60% del total de la compañía). Tienen operaciones en más de 70 países y los productos son vendidos en aproximadamente 200 países. Con 89,450 empleados en todo el mundo y 8,300 investigadores a nivel mundial, las donaciones de 3M en producto y efectivo llegaron a los 65 millones de dólares (3M 2015).



Imagen 2 Principales marcas de la multinacional 3M

Las principales líneas de productos de la marca 3M que DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S ofrece a la industria son: cintas y adhesivos, abrasivos y automotriz. Los productos son ofrecidos a pequeñas, medianas y grandes empresas, entre ellas se encuentran talleres metalmecánicos, empresas dedicadas a la construcción y fabricación de grandes estructuras, centros de la Industria automotriz, y en general a todas las compañías que necesiten una solución innovadora y de calidad a los problemas de fabricación y desarrollo en los sectores mencionados. La misión de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S es:

“Comercializar soluciones industriales, para diferentes sectores de producción, acompañadas de un excelente servicio de asesoría y venta, caracterizándonos por la entrega oportuna de productos de alta calidad y a precios competitivos, enfocándonos en la generación de valor para todos nuestros clientes” (Distribuidora la Concha 2014).

Así mismo, su visión se centra en: “Ser un distribuidor destacado a nivel nacional de soluciones industriales. Liderando los estándares de innovación y aplicabilidad en especialidades industriales, cintas y división de empaques, siendo reconocida por su responsabilidad social y la calidad humana en todos sus servicios” (Distribuidora la Concha 2014).

3. Problemática

Con el fin de cumplir la visión que tiene la empresa en cuanto a destacarse a nivel nacional, el consultor se reúne con las personas que gestionan y direccionan de la empresa, cuyos cargos son Gerente General y Encargada del Área Contable y de Servicio al Cliente, para identificar las oportunidades de mejora y encontrar posibles estrategias para solucionar algunos problemas organizacionales. A partir de los acercamientos con la dirección y un diagnóstico preliminar se logran detectar las siguientes circunstancias:

- Las empresarias buscan clientes sin conocer cuál es el nicho de mercado específico que quieren atender con sus productos, la proyección de las ventas está demarcada por la Multinacional 3M por lo cual se depende de ella sin tener claridad sobre proyecciones de venta para lograr ventas que le permita a la organización crecer de manera independiente por encima de los estándares en los que se ha mantenido durante los últimos años. En consecuencia, no se sistematiza la información de las ventas y el tipo de productos que consume cada cliente. Esto muestra que realizan de manera informal las labores de negociación, contabilidad y ventas. Por lo cual no tienen una adecuada distribución de los distintos roles para administrar la organización. Esto evidencia que existen oportunidades para realizar planes y acciones de mercadeo estructuradas que potencien las ventajas que la empresa tiene sobre su competencia.
- Su recorrido en el mercado y la consecución de las ventas mínimas mensuales, que les permiten mantener la empresa en funcionamiento, les ha venido reforzando la idea de que no necesitan herramientas que apoyen dichas áreas, sin embargo, quieren crecer mucho más y por eso la Dirección se abre a nuevas posibilidades. Muestra de ello es que, hasta el momento, la organización se acerca al cliente únicamente por medio de las ventas, a través de los asesores comerciales o las mismas empresarias. Las ventas han sido la única herramienta en la compañía para relacionarse con el cliente. Por estas razones, se encuentran oportunidades de acercarse y gestionar los clientes tanto nuevos como antiguos por medio de la implementación de distintas estrategias como recolección sistemática de las necesidades y el comportamiento de los clientes, ofrecimiento de los productos que más compran en promociones por comprar volúmenes altos, programa de puntos por ser clientes regulares, entre otros.
- Al ser DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S una filial autorizada de la Compañía 3M se pensaba que la labor de mercadeo debería venir desde la Casa matriz. Por ello, las únicas

actividades de promoción de los productos son las que se realizan desde 3M, por lo cual se tiene gran dependencia de la multinacional en este sentido, perdiendo oportunidades de desarrollar estrategias que puedan responder adecuadamente a las demandas de los consumidores y a la consecución de nuevos clientes.

- En esa línea, desde la Dirección se tenía la idea de que al ser 3M una marca reconocida no sólo internacionalmente sino a nivel nacional no era necesario hacer labores de mercadeo.
- Los asesores comerciales no cuentan con una base de datos estandarizada y ordenada para ingresar la información de los clientes antiguos o de los potenciales, por lo cual no hay gestión del conocimiento de cada uno, sin saber cuál es su consumo o qué productos le interesan, esta situación limita la creación de propuestas de valor acordes con sus necesidades. Por lo cual se dificulta crear relaciones con dichos clientes rentables a largo plazo.
- Finalmente, aunque se evidencian una serie de barreras para que DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S implemente un Plan Estratégico del mercadeo, se ve la oportunidad de realizar un trabajo de sensibilización con las empresarias y así mostrar todos los beneficios y el crecimiento que le puede traer a la compañía.

Luego de conocer las problemáticas de la empresa, se genera una reunión de sensibilización acerca de la importancia de innovar y de buscar nuevas formas de hacer mejor las cosas respetando y siendo consecuentes con aquellas herramientas y métodos de trabajo que han sido exitosas para DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S De este modo, se comienzan a generar una serie de preguntas para que las empresarias se cuestionen sobre la forma en que viene operando la empresa, dichas preguntas estuvieron dirigidas a temas como la dependencia de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S de 3M y ¿qué pasaría si se cambia el modelo de distribución? y por ende dejaran de tener ciertos privilegios como distribuidores. En ese sentido se habló de la existencia de formas emergentes para llegar a un mercado nuevo que no adquiere los productos de una manera tradicional. Adicionalmente, se acerca un relevo generacional en DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S ya que ambas empresarias se están acercando a los 70 años y aunque conservan su ánimo y empuje, ellas ven la necesidad de ir preparando esa siguiente generación en diferentes herramientas que puedan ser complementarias al tema de las ventas.

Por medio del diagnóstico preliminar presentado se encuentran oportunidades para que la rentabilidad y la competitividad de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S aumente. En primer lugar, se encuentra que los procesos relacionados con la identificación de las necesidades de los clientes, conocimiento del entorno, diagnósticos sobre el estado y rentabilidad de los clientes, entre otros, se realizan de manera informal por los asesores comerciales o en algunas ocasiones no se llevan a cabo, por esto desde la dirección de la organización se comienza a ver las oportunidades que generarían el diseño de un área y un Plan de mercadeo.

Por otro lado, y en consecuencia a las situaciones descritas anteriormente una previsión adecuada de las ventas y de compra del inventario se basa en el conocimiento de las empresarias sin que estos se sistematicen de alguna forma, y en ese sentido se hace necesario que estas actividades se desarrollen basadas en información real y objetiva del mercado. En cuanto a la captación de nuevos clientes, los asesores comerciales son los encargados de conseguirlos sin que exista un modelo estructurado para este proceso que responda a sus necesidades o que fidelice de forma adecuada a los clientes actuales, lo cual genera no sólo reprocesos para la empresa y pérdidas en su productividad, sino que aumenta su dependencia de la multinacional 3M.

Teniendo en cuenta las situaciones y oportunidades descritas anteriormente, la pregunta que busca responder el desarrollo del presente trabajo consiste en ¿Cómo diseñar, estructurar y planificar un Plan Estratégico de Mercadeo adaptado a las necesidades de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S que permita superar las problemáticas encontradas en la organización y les permita crecer?, la respuesta a la pregunta planteada, y el desarrollo de actividades para aprovechar las oportunidades presentes para la empresa, debe darse analizando las ventajas que este plan estratégico trae a la organización. Debe hacerse consiente para cada una de las áreas de la empresa y en especial para la dirección de la misma que es necesario un cambio. Así mismo, el análisis y la comprensión tanto interna como del entorno deben llevar al conocimiento de cómo la información permite anticiparse a situaciones críticas para aprovechar las oportunidades existentes, que hasta el momento no han sido tenidas en cuenta para aumentar las ventas y expandir el mercado de la empresa. Debido a esto, se debe realizar un trabajo de sensibilización constante y en ese sentido mostrar a la dirección de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S los beneficios del mercadeo en la organización y los beneficios que se están dejando de percibir al no desarrollar esta área en la empresa.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar el Plan Estratégico de mercadeo de la empresa, ajustado las características del escenario donde se desenvuelve. A partir de un diagnóstico interno por medio de las herramientas de análisis DOFA y del modelo CANVAS y a su vez un diagnóstico externo través de las cinco fuerzas de Porter, que identifique oportunidades estratégicas para el aprovechamiento de su potencial.

4.2. Objetivos específicos

- Sensibilizar a los miembros de la empresa, sobre la importancia de un Plan Estratégico de mercadeo y sus ventajas. Esto a través de reuniones semanales antes del diagnóstico integral presentando la propuesta de consultoría en una forma sistemática de los pasos a seguir y los beneficios que traerá la misma a DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S.
- Diagnosticar el estado de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S tanto interno como externo buscando el conocimiento de los factores positivos y factores claves críticos, contando con un panorama completo de la situación de la empresa, su mercado y la competencia.
- Entender las motivaciones y actitudes del consumidor de la categoría B2B (Business to Business).
- Definir y diseñar portafolio de productos adicionales y marcas complementarias en la categoría.
- Validar la percepción de la marca.
- Entender las variables de precio con la marca actual.
- Determinar acciones del performance (estilo de dirección de la empresa) de la compañía.
- Diseñar, apoyados por la Dirección, el Plan Estratégico de mercadeo, teniendo en cuenta la Mezcla de mercadeo como la herramienta mediante la cual se definirán las actividades y estrategias para el área.
- Justificar financieramente la puesta en marcha del Plan Estratégico de mercadeo propuesto, a través del análisis de costos y flujos proyectados.
- Socializar el Plan Estratégico de mercadeo con los colaboradores de la empresa, con el fin de que cada uno conozca su rol y se logre a futuro una exitosa implementación.

5. Marco de Referencia

5.1. Análisis DOFA

El análisis DOFA, también conocido como FODA, o la combinación de estas iniciales, es una herramienta de análisis útil para evaluar distintos aspectos de la organización en dos fases. La primera es una fase interna, en la cual se estudian detalladamente las fortalezas y debilidades de la organización. La segunda fase, examina desde el interior de la organización aquellos aspectos externos que son considerados como oportunidades y así mismo aquellas amenazas que la empresa debe enfrentar en el mercado en el que se encuentra (Rodríguez 2005). Las oportunidades y amenazas determinan tanto el entorno competitivo en el que se desenvuelve la organización como los límites del sector al que pertenece (Ramírez 2002).

A continuación se describen cada una de las variables a tener en cuenta en este tipo de análisis siguiendo las definiciones de Ramírez (2002):

Fortalezas: elementos que le permiten a la empresa mantener un alto nivel de desempeño. Dichos factores están bajo el control de la organización y las fortalezas pueden venir de distintos aspectos centrales de la organización. Pueden ser desde activos físicos, hasta conocimiento de los empleados o el mismo reconocimiento de la marca empresarial.

Debilidades: representa las carencias de la empresa, por estas características la empresa es vulnerable y puede tener problemas para conseguir los objetivos propuestos. Es importante señalar que estas variables están bajo el control de la organización.

Oportunidades: circunstancias que no son controladas por la empresa y son favorables para la misma, estos aspectos pueden presentarse en cualquier ámbito que favorezca el entorno de la organización. Ramírez (2002) plantea que reconocer oportunidades es un reto para los empresarios y administradores, así como para aquellos que realicen consultorías empresariales, porque no se deben crear estrategias basados en las oportunidades sin evaluar los resultados.

Amenazas: se refiere a cambios, circunstancias o tendencias desfavorables del entorno que hace difícil que la empresa alcance objetivos establecidos. Estos factores se pueden presentar de forma repentina o en un proceso lento, por lo cual hay incertidumbre y desequilibrio para la empresa. En las amenazas, la organización tiene muy poca influencia en estas situaciones que pueden ir desde productos más baratos por cambios en tecnología, competencia agresiva, cambios en las leyes gubernamentales. Se debe poner especial interés en estas situaciones dado que se deben identificar aquellas amenazas que pongan en riesgo el funcionamiento de la organización.

5.2. Modelo CANVAS

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que permite expresar la manera por medio de la que una empresa funciona y ofrece valor sus clientes (Osterwalder 2004, p.15). El modelo de negocio CANVAS, permite conocer la composición de la empresa a través de una estructura de nueve bloques. Cada uno de los bloques representa las principales variables de un negocio. Ver **Ilustración 1**.

Ilustración 1 Diagrama de Modelo CANVAS



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011)

Osterwalder & Pigneur (2011) definen cada uno de los componentes como se presenta a continuación:

Segmento de clientes: distintos tipos de clientes que atiende la empresa. Se pueden diferenciar según distintas variables tales como sus necesidades específicas, la forma de llegar a ellos, entre muchas otras variables.

Propuesta de valor: es aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar y pueden presentarse en forma de productos o servicios.

Canales de distribución y comunicación: los mecanismos por los cuales se llega al cliente para llevar la propuesta de valor.

Tipo de relaciones con los clientes: es la forma en que son atendidos cada uno de los segmentos de clientes, ya sea una atención generalizada o personalizada según la oferta de valor y las necesidades de la empresa.

Fuentes de ingresos: es la forma en que los clientes pagan por los servicios o productos que ofrece la empresa.

Recursos claves: son los recursos necesarios para que la organización funcione de forma adecuada, pueden ir desde los activos físicos, hasta los intelectuales.

Actividades clave: son aquellos procesos importantes y esenciales para la empresa. Aquellas actividades que no pueden ser delegadas a ningún aliado porque de ellas depende el funcionamiento de la empresa.

Asociaciones clave: son los aliados y proveedores con los que se pueden lograr distintos beneficios, se disminuyen costos y se mejoran los procesos que complementan la oferta de valor.

Estructura de costos: aquellos costos más significativos en los que se debe incurrir para que la empresa pueda llevar su oferta de valor a los diferentes segmentos de clientes. Estos costos pueden ser fijos, variables o ambos según las actividades clave que estén definidas por la estrategia de la organización.

5.3. Fuerzas Competitivas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas de Michel Porter son una herramienta usada en el marketing debido a que permite analizar un negocio, a través de un estudio de los competidores y la industria en la que se encuentra en un momento determinado. Esto facilita el conocimiento del contexto en que la empresa funciona, y a su vez, saber cómo enfrentar las amenazas existentes. Más allá de los consumidores, las empresas deben conocer su competencia dada la agresividad de los mercados y la necesidad de posicionarse en una forma beneficiosa en ellos (Kotler & Keller 2006). Ver **Ilustración 2**.

Ilustración 2 Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter (1980)

A continuación se presenta la definición de cada una de las fuerzas competitivas según el trabajo de Porter (2008, 2009) con algunas aplicaciones y reflexiones al campo del mercadeo realizadas por Kotler & Keller (2006):

Amenaza ante nuevos competidores.

Este tipo de amenaza depende de las barreras de entrada (o grado de dificultad) que tengan nuevas empresas para acceder a un mercado determinado. Un mercado es más atractivo mientras las barreras de salida sean bajas y las de entrada sean altas, dado que así se disminuye la posibilidad de que entren al sector nuevas empresas ofreciendo los mismos productos o servicios posiblemente con la misma calidad, pero a precios más bajos.

Poder de negociación de los clientes.

Los clientes tienen mayor poder de negociación cuando el producto que ofrece la empresa tiene distintos sustitutos. Esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable, en especial cuando el comprador es ordenado y compara precios en el mismo sector y la competencia.

La capacidad de negociación de los compradores crece a medida que aumenta su concentración u organización... cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de fabricante son bajos, cuando los compradores son sensibles al precio a causa de bajas utilidades (Kotler & Keller 2006, p.343).

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de los proveedores depende de la capacidad que ellos tengan para imponer sus condiciones como por ejemplo el precio. Este poder puede variar según distintos aspectos y según el sector económico en el que se desenvuelva la empresa, por ejemplo: que sean muy pocos proveedores que tengan el producto o materia prima indispensables. No necesariamente son únicos, pero son los que tienen mejores condiciones en el mercado (precio, calidad, plazos de pago, etc.). (Kotler & Keller 2006) afirma que:

Los proveedores tienden a ganar capacidad de negociación cuando están concentrados u organizados, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, cuando los costos de cambio de proveedor son elevados y cuando los proveedores se integran verticalmente. La mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias con los proveedores o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento. (p.343)

Amenaza de productos sustitutos.

Los sustitutos de los productos pueden ser un problema para la empresa cuando son más baratos y suple la misma necesidad que el producto inicial. Se convierten en una amenaza dado que la empresa deba bajar su precio, por lo que habría una reducción en los ingresos.

La rivalidad entre los competidores.

La competencia directa con otras empresas de la misma industria que ofrecen el mismo producto. La amenaza se materializa dado que los competidores están enfrentados y ambos tienen estrategias fuertes. Así mismo, se marca la competencia por la intensidad de sus estrategias para superar lo que hagan las otras empresas, buscando ser mucho mejores que las demás. Cada vez que este proceso se presenta, hay una presión a las empresas de la competencia por lo que habrá constantemente una rivalidad latente entre las organizaciones del mismo sector.

Sería menos atractivo un segmento si se encuentra copado con unos competidores de alto capital, con campañas publicitarias agresivas, lo que aumentaría por ejemplo la inversiones en mercadeo para poder competir (Kotler & Keller 2006, p.342).

5.4. Plan estratégico de Mercadeo

En el presente trabajo, es importante tener en cuenta, la definición de plan estratégico de mercadeo que según la American Marketing Association (2016):

Es un documento compuesto por un análisis de la situación actual del mercado, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de marketing, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadeo es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

En resumen, la estrategia de mercadeo es: “la lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él” (Kotler & Armstrong 2012, p.48). Posterior a que la empresa tenga los lineamientos generales de su estrategia de mercadeo, puede enfocarse en los pormenores de la mezcla de mercadeo.

La estructura que se plantea para desarrollar el plan estratégico de mercadeo en este estudio es la propuesta por Kotler & Armstrong (2012) que se presenta en la **Ilustración 3**, añadiendo al análisis interno de la empresa la realización del modelo CANVAS como un complemento al modelo de Kotler & Armstrong (2012).

Ilustración 3 Estructura Plan Estratégico de mercadeo



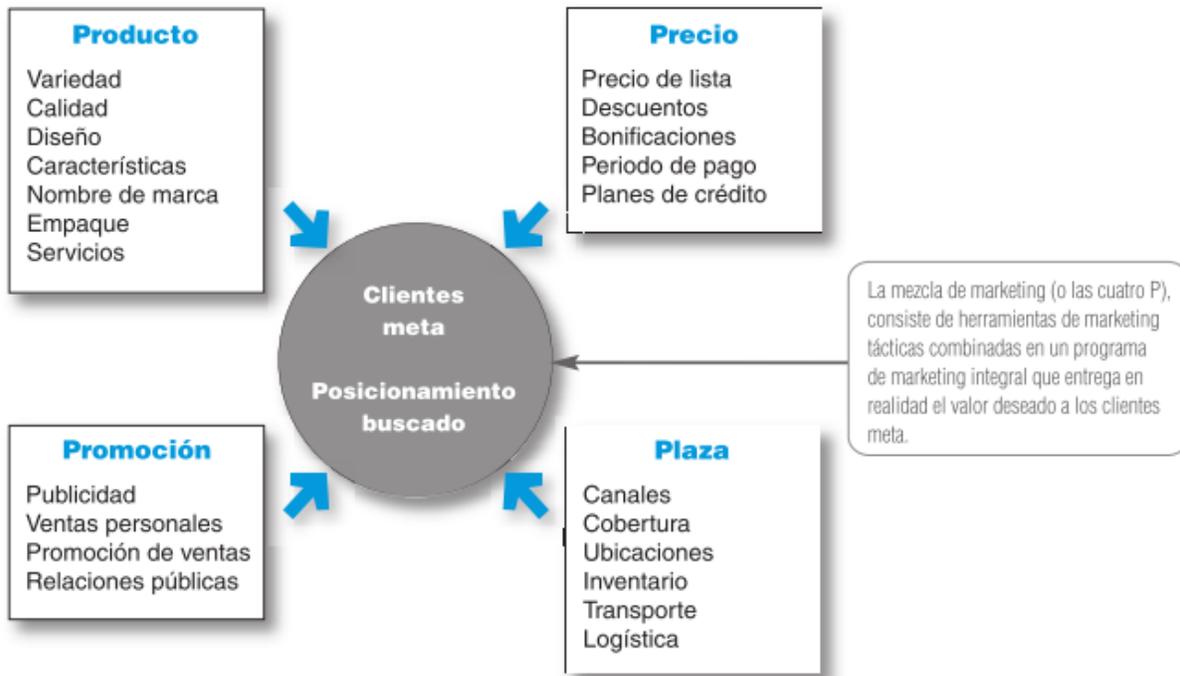
Fuente: Kotler & Armstrong (2012, p. 615)

5.5. Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo o también conocida como mezcla de marketing, es todo aquello que una organización puede realizar para influir en la decisión de compra de su producto o servicio. En ese sentido, son el grupo de aquellas herramientas que una organización usa para alcanzar los objetivos propuestos en un nicho de mercado específico (Kotler & Armstrong 2012). Las técnicas usadas se han clasificado tradicionalmente en cuatro, denominadas en la teoría como las 4 P'S, tal como se observa en la **Ilustración 4**.

Sin embargo, en la actualidad existen autores que consideran la mezcla de mercadeo ampliada, es decir, que no sólo conciben cuatro grupos de variables, sino que consideran cinco grupos más. Esta mezcla ampliada tiene en cuenta: producto, precio, promoción y plaza (como tradicionalmente se conoce) y además las variables de personas, presentación (empaquete), planeación, producto (servicio), proceso, performance (forma de dirección), tal como se observa en la **Ilustración 5**.

Ilustración 4 Mezcla de Marketing - Las Cuatro P



Fuente: Kotler & Armstrong (2012, p. 52)

El enfoque elegido en este trabajo de grado es la mezcla de mercadeo ampliada dado que permite considerar más elementos de las organizaciones, por esto a continuación se definirán cada una de las P de mercadeo que han sido usadas según este enfoque, vale la pena aclarar que no fueron contempladas las 9 P debido a la naturaleza y la especificidad de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S:

Producto

Kotler & Armstrong (2012) definen un producto como: “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”. Así mismo los autores aclarar que la definición de “productos” tiene en cuenta otros elementos como: servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.”

Los servicios o los productos son especialmente importantes en la oferta de mercado general, puesto que la mezcla de marketing comienza desde la planeación de una oferta que entregue valor a los clientes, la cual se constituye en el principal componente para la construcción de relaciones rentables con los compradores (Schnarch 2005).

Ilustración 5 Nueve P de la mezcla de mercadeo



Fuente: Londre (2007)

Precio

Este conjunto de actividades se refiere a la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Se puede desarrollar estrategias para que el precio sea un motivo de compra del producto o servicio que la empresa ofrece, que no necesariamente tiene que ser el mismo para un producto determinado. Entre dichas estrategias se encuentran las negociaciones de precio con cada cliente, los descuentos por compras de altos volúmenes, los planes de crédito. Tales acciones pueden ajustar los precios a la situación económica competitiva actual, y por lo tanto las creencias que tienen los clientes sobre los precios (Kotler & Armstrong 2012).

Promoción

Kotler & Armstrong (2012) presentan esta variable como las: "... Actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren." Como ejemplo de sus estrategias de promoción, los mismos autores, presentan la empresa de autos Ford.

"Ford gasta más de 1.500 millones de dólares al año en publicidad para Estados Unidos con el propósito de hablarle a los consumidores acerca de la empresa y de sus diversos productos. Los vendedores de las agencias atienden a los compradores potenciales y los convencen de que Ford es el mejor automóvil para ellos. Ford y sus distribuidores ofrecen promociones especiales (ventas, reembolsos en efectivo, bajas tasas de financiamiento) como incentivos de compra adicionales."

Plaza – Distribución

También conocidos como canal de distribución, son aquellos mecanismos que la organización selecciona para acercar su oferta de valor a los clientes para que la entrega sea eficiente y lo más económica posible (Kotler & Armstrong 2012).

Proceso

Un proceso es una serie de actividades interrelacionadas (toma de decisiones o acciones), las cuales tienen un propósito dentro de la organización (Roure et al. 1997). Según Krajewski, Ritzman, & Malhortra (2013) un proceso puede estar dentro de un solo departamento de la empresa o puede tener en sí mismo sus propios objetivos e incluso usar recursos de todos los departamentos de la organización.

Los procesos están compuestos por entradas y salidas, las entradas son las combinaciones de recursos que resultaran en una o varias salidas para un cliente, dichos clientes son entendidos como: otro proceso dentro de la organización o el consumidor final (Krajewski et al. 2013, p.4). Los procesos como parte importante de las organizaciones pueden y deben gestionarse para cumplir con las metas propuestas (Agudelo & Escobar 2006).

Personas

“Las interrelaciones influyen en el éxito o fracaso de las empresas” (Llanos et al. 2010). Lo anterior, se ve especialmente marcado en las empresas pequeñas. Por lo anterior, es importante no sólo que los empleados sean seleccionados adecuadamente, sino que haya una formación constante de los mismos según los objetivos de la empresa. En este aspecto, también se debe tener muy clara la segmentación del mercado objetivo. Puesto que, de dicha segmentación, dependerá la elección de los empleados y las acciones que seguirán a partir de allí (Londre, 2007) para entender y dirigir el comportamiento de los consumidores a la compra del producto o servicio (Lazar & Schiffman, 2010).

Performance

Esta variable se relaciona con el estilo de gestión de la dirección en la organización, el cuál puede tener una influencia importante en los resultados de la compañía. Tal como presentan Guillén & Pomar (2005), pueden existir cuatro estilos de gestión en la compañía presentados en la **Ilustración 6**.

Cada uno de los estilos puede permitir o limitar unas interrelaciones adecuadas entre la dirección y los empleados, así como entre los mismos empleados de distintas áreas. Por lo tanto, se debe tener muy claro cuál es el estilo de dirección de la empresa para que la mezcla de mercadeo a implementar sea la adecuada y las herramientas usadas sean las mejores según cada uno de los casos.

Ilustración 6 Estilos de gestión

Estilo de gestión	Significado
Director 1 Autocrático	(El que decide)
Director 2 Persuasivo-paternalista	(El que persuade)
Director 3 Consultivo	(El que consulta)
Director 4 Participativo	(El que crea consenso)

Fuente: Tomado de Guillén & Pomar (2005, p.20)

Presentación- Empaque

Londre (2007) define este elemento de la mezcla de mercadeo como el acto de presentar cualquiera de los demás elementos del mix del marketing a los proveedores, vendedores, intermediarios de marketing, consumidores finales, empleados y socios. Son aquellos símbolos o imágenes que representan algo: incluye desde la presentación y exhibición del producto, pasando por la indumentaria del vendedor del producto o servicio, hasta el empaque en el momento de la entrega. Se refiere a todo aquello que se ha dispuesto para la atención de la mente.

Un ejemplo que presenta Londre (2007), es pensar en las emociones positivas y negativas que puede tener la presentación de un vendedor o la fuerza de ventas. Las emociones negativas estrechan la visión de una persona y propulsan el comportamiento de venta hacia la supervivencia en el momento, especialmente a los nuevos vendedores. "Estoy asustado, así que huiré". Las emociones positivas hacen lo contrario: amplían las ideas de las personas por lo cual se vende más se logra ser más creativo. Emociones positivas que provengan de este factor de la mezcla de mercadeo pueden ayudar en la creación de soluciones inesperadas para el problema del comprador, haciéndolo más abierto a adquirir lo que se le ofrece.

Parte II

6. Marco Metodológico

El tipo de estudio presentado en este trabajo es de tipo cualitativo, siguiendo las definiciones y las lógicas de lo que significa una investigación de ese tipo según Galeano (2004) quien explica y concibe el enfoque cualitativo de investigación social como aquel que se acerca a realidades que no son completamente objetivas, sino que al contrario se refieren a conceptos subjetivos que se desarrollan según cada tipo de actores. Apuntando a comprender una realidad específica más allá de describirla solamente o explicarla. De esta forma, se sigue la concepción de investigación cualitativa, la cual se configura en “un plan flexible, que se puede modificar de acuerdo a las necesidades del estudio” (Galeano 2004). Por esto, el diseño se traduce en la reflexión de los resultados que a su vez están en permanente construcción. Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso se realiza mediante un análisis descriptivo de la información con algunas herramientas descritas en el apartado del marco de referencia. La recolección de la información, tal como delimita Holliday (2007, p.16) puede realizarse mediante distintos métodos como: entrevistas, observación, interpretación de documentos, análisis de contenido, entre otros. Para los fines de este estudio se usó la entrevista semiestructurada como base de recolección de información, en las dos etapas (análisis interno y externo). Para la planeación del protocolo de cada una de las entrevistas se tomaron como referentes los procesos desarrollados por los siguientes autores: Taylor & Bogdan (1987) y Kvale (2011). En el desarrollo de presente capítulo se describirán cada uno de los pasos implementados para las entrevistas y, a continuación, se describen las etapas desarrolladas en todo el estudio para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados.

6.1. Análisis interno

En la primera etapa del estudio se realizó un análisis interno de la organización mediante las siguientes técnicas DOFA – CANVAS – y la teoría de la ventaja competitiva de Porter. Con el fin de recolectar la información necesaria para implementar dichas herramientas de análisis se desarrollaron entrevistas a profundidad a informantes claves al interior de la organización.

6.1.1. Objetivos del análisis interno

Realizar un diagnóstico interno involucrando a la gerencia de la empresa Distribuidora La Concha y el personal estratégico de 3M quienes hacen parte de las decisiones estratégicas y de ventas de la distribuidora.

Objetivos específicos - análisis interno

- Conocer la percepción que la gerencia de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S sostiene sobre el área de Mercado.
- Identificar la visión que desde 3M se tiene sobre DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S.
- Diagnosticar fortalezas, debilidades y situación actual de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S vista desde adentro de la organización.

Público de interés – Informantes

Gerente General DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S

Subgerente General DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S

Ana Maria Salazar - Líder de Cuentas Clave

Luisa Guevara A Gerente Nacional de Ventas - cinta y adhesivos industriales

Johanna A. García - Coordinadora de Mercadeo cinta y adhesivos industriales

Entrevista a profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizarán partiendo del modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.

Planeación

- Convocatoria

Se realizará una reunión en las oficinas de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, con el objetivo de realizar las preguntas de la entrevista

- Guía de preguntas.

Se tratará de una entrevista con bajo nivel de estructuración, a partir de una guía básica de preguntas, que permitirá asegurarse que los temas claves sean explorados. Las preguntas que servirán como marco de referencia para el desarrollo de la entrevista se presentan en el *Apéndice A*.

6.2. Análisis externo

6.2.1. Investigación de mercado

Necesidades de información

- Variedad de productos adquiridos por los clientes en especialidades industriales
- Comportamiento de compra de los clientes industriales
- Expectativas que tienen los clientes frente a las especialidades industriales
- Significado de calidad para los clientes de especialidades industriales
- Importancia que los clientes le dan al precio, presentación, comunicación y distribución, y otros aspectos que tengan en cuenta a la hora de elegir las especialidades industriales.
- Relación que establecen los clientes entre el producto de la categoría de especialidades industriales y la compañía que los comercializa.
- Grado de preferencia y hábitos de compra de los productos de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S con respecto a aquellos pertenecientes a la misma categoría de la competencia.
- Motivadores/Inhibidores que tienen los clientes para comprar especialidades industriales
- Motivadores/Inhibidores que tienen los clientes para comprar productos de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S
- Tipos de influenciadores que participan en el proceso de compra de especialidades industriales
- Influencia que tienen los influenciadores en la decisión de compra de especialidades industriales.

Objetivos

Objetivo general de la Investigación de mercado

Identificar las expectativas que tienen los responsables de la decisión de compra en empresas industriales de la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá, sobre los productos comercializados por DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S.

Objetivos específicos

- Conocer el significado y conceptos asociados que los clientes tienen sobre un producto de la categoría Especialidades industriales

- Determinar la relación calidad vs precio que otorgan los clientes a los productos especialidades industriales
- Conocer los motivadores /inhibidores básicos en la compra y consumo de productos especialidades industriales
- Identificar los hábitos de consumo de productos de la categoría de Especialidades Industriales por parte de las empresas
- Reconocer quiénes son los influenciadores y qué incidencia tienen los durante el proceso de selección y compra de Especialidades Industriales
- Identificar las asociaciones de marca que tienen los clientes frente a la empresa.
- Reconocer el grado de preferencia que tienen los clientes por DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S sobre otras empresas competidoras
- Explorar los criterios que sigue el consumidor al momento de realizar la compra de productos de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, definiendo las variables que determinan la decisión de compra.

Público de interés - Muestra

Responsables de las áreas de producción, de compras y abastecimiento de insumos, en empresas de la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá, que compren y consuman productos de las especialidades industriales de 3M a través de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S.

Herramienta Metodológica

La entrevista a profundidad es la herramienta metodológica para recolectar la información de la investigación de mercados. Dichas entrevistas a profundidad se realizarán partiendo del modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.

Planeación

- Convocatoria

Los informantes potenciales se ubicarán a partir de la base de datos de clientes de la empresa, con prelación en los 38 clientes principales que son los clientes Pareto. Ver **Tabla 3**.

De esta forma, entre los 38 clientes Pareto se selecciona una muestra de trece (13) empresas. El tipo de muestreo es no probabilístico, este tipo de muestreo es recomendable para estudios de carácter cualitativo y exploratorio como lo es la investigación de mercado desarrollada

presentada en este trabajo. En estos casos se elige la muestra que interesa para lograr información más relevante de cada una de las unidades objeto de la investigación (Martínez 2012). Las empresas se contactarán vía telefónica para solicitar cita en sus instalaciones y oficinas, y poder así aplicar la entrevista a profundidad.

- Guía de preguntas.

Se tratará de una entrevista semi-estructurada abierta, a partir de una guía básica de preguntas, la cual servirá de orientación al entrevistador, es decir le permitirá asegurarse que los temas claves sean explorados. De acuerdo con la dinámica de la conversación irán surgiendo nuevos interrogantes.

Así, la entrevista se dará inicio a partir de una serie de preguntas introductorias generales que permitan crear un clima de comodidad y confianza, a fin de lograr un alto nivel de espontaneidad en las respuestas del entrevistado.

De esta manera, se descartarán inicialmente preguntas directas que lleven a crear una disposición mental (racional) en los informantes acerca de aquello sobre lo que nos interesa hablar. Luego se procederá a realizar aquellas preguntas que responden al tema central de la investigación. Las preguntas que servirán como marco de referencia para el desarrollo de la entrevista responderán a cada uno de los siguientes objetivos y se podrán observar con detalle en el **Apéndice A**:

Objetivo 1: Conocer el significado y conceptos asociados que los clientes tienen sobre un producto de la categoría Especialidades industriales

Objetivo 2: Determinar la relación calidad vs precio que otorgan los clientes a los productos especialidades industriales

Objetivo 3: Conocer los motivadores/inhibidores básicos en la compra y consumo de productos especialidades industriales

Objetivo 4: Identificar los hábitos de consumo de productos de la categoría de Especialidades Industriales por parte de las empresas

Objetivo 5: Reconocer quiénes son los influenciadores y qué incidencia tienen los durante el proceso de selección y compra de Especialidades Industriales

Objetivo 6: Identificar las asociaciones de marca que tienen los clientes frente a DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S

Objetivo 7: Reconocer el grado de preferencia que tienen los clientes por la empresa sobre otras empresas competidoras

Objetivo 8: Explorar los criterios que sigue el consumidor al momento de realizar la compra de productos de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, definiendo las variables que determinan la decisión de compra.

- Lugar, hora y duración

Se acordará el horario con los entrevistados, teniendo en cuenta la disponibilidad de los mismos. La entrevista requiere por lo general una hora. Un tiempo menor es insuficiente para explorar muchos temas. Sin embargo, la frecuencia y extensión de las entrevistas dependerá de las respectivas agendas.

Se acordarán como lugares de desarrollo de las entrevistas la oficina o puesto de trabajo de los entrevistados, con la opción de visitar la planta de producción. Lo importante es escoger aquellos lugares en los cuales el entrevistado se sienta cómodo, se pueda hablar sin interrupciones y quede asegurada la privacidad.

- Recursos

Se hará uso de herramientas de audio grabación para registrar la información verbal. No obstante, se tomará nota de la información no verbal (lenguaje corporal) que suministre el entrevistado. Es esencial el uso de instrumentos que permitan el registro de las conductas verbales, gestuales y motoras del entrevistado.

El entrevistador llevará consigo la guía de preguntas, la cual sólo consultará para direccionar el diálogo.

El entrevistador además cargará consigo un cronometro.

- Obsequio

Finalizada la entrevista, se hará entrega al entrevistado un chocolate, en agradecimiento al tiempo e información brindados.

Ejecución

- 1) Una vez en el lugar, fecha y hora de encuentro, el entrevistador dará un respetuoso saludo al entrevistado, así:

“Buenas días/tardes señora xxxxx, mi nombre es David Samacá, administrador de negocios de la Universidad EAFIT y asesor externo de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S. El objetivo de esta entrevista es realizar una investigación de mercados cualitativa para fortalecer y mejorar el servicio y la oferta de productos que le brinda nuestra empresa. Agradezco su colaboración”.

2) El entrevistador explicará las condiciones de la entrevista.

“La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora. Mi propósito es entablar una conversación con usted a partir de una serie de temas previamente fijados. La sinceridad de sus respuestas es vital para los resultados de esta investigación. Solicito su permiso para tener registro audio de esta entrevista, para fines del análisis de la información. Le garantizo que esta grabación queda bajo estricta confidencialidad. ¿Tiene alguna duda?...Muchísimas gracias. Comencemos entonces”.

La guía de preguntas realizadas fue estructurada a partir de cada objetivo y teniendo en cuenta las necesidades de la investigación. El cuestionario de esta etapa se encuentra en el Apéndice B.

7. Recolección y compilación de datos

Objetivo 1: Conocer el significado y conceptos asociados que los clientes tienen sobre un producto de la categoría Especialidades industriales.

- Las personas entrevistadas no asocian el término “Especialidades industriales” a los productos que comercializa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, sino más bien a bienes o activos fijos como maquinaria, repuestos y en general a tecnología de producción y manufactura.
- Los productos que comercializa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S son reconocidos como insumos de producción, productos indirectos en la fabricación, o insumos relacionados con el producto final.
- Las personas entrevistadas no tienen claro el porcentaje (%) que representan dichos insumos sobre las compras, sin embargo, se puede identificar que es medio y bajo dependiendo del sector.
- Estas especialidades industriales son importantes para esas empresas, y por su naturaleza y peso dentro de la producción, necesitan ser acompañadas por una adecuada asesoría técnica, respaldo de la marca, garantía, eficiencia y funcionalidad, rapidez en la entrega, y precios competitivos.
- Las personas entrevistadas conocen dichos productos, son conscientes de que hay mucha oferta disponible en el mercado, y se informan antes de tomar una decisión de compra. Además, sus procesos operativos están soportados en softwares, fichas técnicas, procedimientos y formatos, evaluaciones a proveedores, estándares de calidad.

Objetivo 2: Determinar la relación calidad vs precio que otorgan los clientes a los productos especialidades industriales.

- Las personas entrevistadas asocian calidad a que el producto cumpla con las necesidades y requerimientos técnicos para los que fue comprado. Qué funcione, que brinde garantías.
- El precio competitivo lo asocian a el hecho de que esté dentro de los estándares del mercado, que la calidad del producto lo justifique (relación costo – beneficio)
- Las personas entrevistadas – todas ellas relacionadas con los procesos de compras – están de acuerdo a que la marca influye en el precio de un producto, y que si el producto es de alta calidad, el precio puede ser más alto. Para estas empresas tanto la calidad como el precio son importantes, y buscan ambos por igual.

Objetivo 3: Conocer los motivadores/inhibidores básicos en la compra y consumo de productos especialidades industriales.

- Para las empresas entrevistadas, en un producto es muy importante la calidad y el precio, el respaldo de la marca, las garantías, el servicio posventa, la asesoría y el acompañamiento técnico, la amplitud del portafolio para contar con otras opciones o sustitutos en caso de que una no esté disponible, la rapidez en las entregas, la comunicación y retroalimentación de la empresa hacia el cliente, cumplimiento con los estándares mínimos de calidad definidos internamente en las evaluaciones a proveedores y en las fichas técnicas.
- Una de las empresas mencionó que preferiría tener un solo proveedor que le brindara todos los insumos que necesita en lugar de tener varios para distintos productos, dado que así optimizan tiempos y costos operativos (una sola factura, un solo seguimiento a una orden de compra, una sola revisión de pedido). En cambio, otra de ellas menciona que prefiere tener varios proveedores porque no quiere correr el riesgo de que ese proveedor abuse de su exclusividad e imponga condiciones de negociación no beneficiosas para ellos como clientes.

Objetivo 4: Identificar los hábitos de consumo de productos de la categoría de Especialidades Industriales por parte de las empresas.

- Estas empresas son organizadas, cuentan con procesos internos de compra estandarizados, realizan evaluaciones a sus proveedores para determinar si continúan o no con ellos, y hasta tienen software para montar pedidos y hacer monitoreo a las compras.

- Por lo general, las compras están planificadas con antelación de acuerdo a las necesidades de producción, y en algunas de ellas hacen compras para largos periodos de tiempo (3 meses, 6 meses, 1 año).
- Por lo general, con DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, las compras son semanales y vía correo electrónico, con llamada telefónica al asesor asignado.

Objetivo 5: Reconocer quiénes son los influenciadores y qué incidencia tienen los durante el proceso de selección y compra de Especialidades Industriales

- Se identifica que las personas que participan en los procesos de compra son por lo general los usuarios en la planta de producción o en los centros de distribución, quienes pueden opinar acerca del rendimiento del producto o la rapidez en la entrega.
- Sin embargo, son los jefes de compra quienes toman la decisión final y hacen las evaluaciones correspondientes a los proveedores.

Objetivo 6: Identificar las asociaciones de marca que tienen los clientes frente a DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S.

- Las personas entrevistadas conocen la empresa desde hace mucho tiempo, la mayoría de ellas la conocen desde antes de trabajar en estas empresas y la consideran como una compañía seria, con un buen nivel de servicio, eficiencia en la entrega y que se preocupa por su cliente.
- Algunos de ellas mencionaron que en el pasado hubo problemas en la comunicación y con la agilidad en la entrega, pero todos coincidieron con que esos problemas ya fueron resueltos y en la actualidad es un proveedor estable.
- No obstante, se identifica que estos clientes están más familiarizados con el producto que distribuye la empresa (productos 3M) más que con la empresa en sí. Son conscientes de que DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S es un intermediario de 3M, pero se advierte esto como una debilidad en tanto si la empresa no vendiera productos 3M, entonces no sería contemplado como distribuidor.
- Las personas entrevistadas perciben que el precio de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S es más alto debido a su papel de intermediario, y algunas de estas empresas han optado por importar directamente algunos productos.

Objetivo 7: Reconocer el grado de preferencia que tienen los clientes por DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S sobre otras empresas competidoras.

- Las personas entrevistadas no ahondaron demasiado en mencionar otras marcas competidoras de 3M, sin embargo, se pudieron identificar a Fandeli, Abracol, Abratech.
- Estas empresas tienen a DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S como uno de sus proveedores más comunes, pero no descartan tener a otros. De hecho, una de ellas mencionó que para algunos temas tiene a Fandeli como proveedor clave, dado que ellos los acompañaron en la identificación de mejores prácticas en la producción en cuanto a uso de insumos (tren de lijado), y desde eso solo le compran ese tipo de productos a ellos.
- En conclusión, aunque DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S es un proveedor estabilizado en esas empresas, no es el único ni el favorito.

Objetivo 8: Explorar los criterios que sigue el consumidor al momento de realizar la compra de productos de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, definiendo las variables que determinan la decisión de compra.

- Las personas entrevistadas evalúan a la empresa como cualquier otro proveedor, en términos de calidad, oportunidad, precio, respaldo, asesoría técnica, servicio posventa.
- Al ser distribuidor de productos 3M, DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S es distinguida como una empresa que vende productos de calidad, y por eso los clientes se sienten tranquilos de comprarle.
- Sin embargo, se reitera la importancia de evaluar si los clientes estarían dispuestos a comprarle a Distribuidora La Concha en caso de que ésta vendiera productos de marca distinta a 3M.
- Para algunos clientes el servicio es muy importante y están dispuestos a pagar un precio más alto por él, ya que en algunas compañías el factor tiempo de entregas es un criterio fundamental para evaluar un proveedor.
- Ciertos clientes consideran muy importante las visitas por parte de los proveedores a la empresa para conocer más de cerca las necesidades de su empresa. Es significativo la visita personalizada.
- Varias empresas manejan indicadores internos de eficiencia y eficacia. Algunos jefes de compra afirmaron que son medidos constantemente con estos indicadores. Incluso en el

momento de hacer pedidos, a través de sistemas internos, se comienza un rastreo o medición de tiempos para determinar si el pedido llega en el tiempo previamente negociado.

- Algunas empresas comentaron que las relaciones con la concha son un poco “informales”. Ellas lo explican cómo relaciones que no trascienden de una toma de pedidos, de una llamada. No hay registros escritos o un asesor designado que los visite e intente observar más necesidades.
- No recuerdan el nombre de los vendedores. Se refieren en algunos casos a los vendedores como “muchachos o chicos” que cobran o toman pedidos.
- No se conoce completamente el catálogo de productos de la empresa.
- En algunos casos, empresas nunca han recibido visitas de asesorías de la concha o personal de 3M
- Es importante mantener informados a los clientes de las novedades y las últimas innovaciones que vayan saliendo al mercado.
- A los jefes de compras no se les ha hecho por parte de ninguna distribuidora capacitaciones en temas diferentes a manejo de los productos que normalmente compran.
- Se entiende el servicio como ayuda a reducir tareas al cliente. Algunos entrevistados mencionaron que los proveedores también debían estar pendientes de cada cuánto compran o consumen y así ayudarles a recordar. Para ellos eso es servicio agregado.
- El tema del servicio orientado hacia capacitaciones a los empleados de producción y a la parte administrativa se ve como algo muy importante en las empresas visitadas.
- Las empresas están en una constante búsqueda de servicios alternos que los capaciten y asesoren en temas de tiempo y mejoras en la producción.
- Muchas empresas mencionaron que la comunicación con la Concha ha sido sólo telefónica y no ha habido muchas visitas personales.
- La Concha es sólo un proveedor más de 3M, si tengo varios de 3M, entonces los clientes buscan el más barato.
- Es muy importante el tema de las fichas técnicas y que los productos cumplan con la información expresada en la ficha técnica.

8. Análisis e interpretación de resultados

8.1. Matriz DOFA

FORTALEZAS

1. Antigüedad y experiencia en el sector (28 años de trayectoria)
2. Es la distribuidora de 3M que más le apuesta al lanzamiento y comercialización de nuevos productos de la marca
3. Es la distribuidora de 3M con el portafolio de productos más amplio en adhesivos y abrasivos, comercializa casi todas las referencias disponibles en Colombia.
2. Flexibilidad jerárquica (organización horizontal y de pocos empleados) que permite la relación permanente y la comunicación directa y doble vía entre los colaboradores
3. Ubicación estratégica del punto de venta, que facilita el transporte y la distribución, alrededor de un sector que está siendo reforzado con una mejor infraestructura (metroplus)
4. Capacidad de atender a diversos perfiles de clientes: B2B y B2C
5. Asociaciones positivas frente al cumplimiento y entrega de pedidos: cobertura, agilidad y oportunidad.
6. Respaldo de la marca 3M como garantía de calidad para clientes
7. Capacidad financiera para ofrecer plazos de pago a clientes (30 días fecha factura)
8. Brinda a su fuerza de venta directa una capacitación completa en las diferentes líneas de producto que comercializa, para ello los envía al Centro de tecnología e innovación de 3M Colombia ubicado en Bogotá

Figura 1 Fortalezas - Matriz DOFA

OPORTUNIDADES

1. Apoyo y acompañamiento de los ingenieros de 3M durante el proceso de visita técnica y comercial a clientes, además de un constante entrenamiento en los productos por parte de ellos como expertos de 3M
2. Plan de incentivos para vendedores apoyado en su totalidad por recursos de 3M Colombia
3. Tecnología de la información y las comunicaciones que brindan alternativas de comercialización y conocimiento de la marca de manera efectiva y económica.
4. Asociaciones negativas frente a la calidad en el producto de algunos competidores (marcas distintas a 3M) que podría ser aprovechada para capturar esa cuota de mercado insatisfecha
5. Exigencia por parte de algunas empresas para utilizar únicamente productos de la marca 3M en sus procesos productivos (anotaciones explícitas en sus fichas técnicas)

Figura 2 Oportunidades - Matriz DOFA

DEBILIDADES

1. Nula inversión en marketing y publicidad.
2. Alta dependencia de la marca 3M, llevando a tener un poder de negociación bajo
3. Concentración de ventas en sector industrial, que ha llevado a olvidar o no aprovechar mejor los canales minoristas (comercio) y los directos al consumidor final.
4. Altos costos operacionales y de almacenamiento que impacta fuertemente la estructura de costos.
5. Falta de un programa de fidelización de clientes.
6. Falta de un plan de acción (estratégico, de mercadeo y ventas) para productos que presentan baja rotación de inventario.
7. Baja flexibilidad en costos dado que al precio de venta de 3M debe aumentar su margen de ganancia como distribuidora, lo cual no permite ofrecer precios bajos en relación con la competencia ni descuentos por volúmenes de pedido.
8. Poco reconocimiento de la marca.
9. Direccionamiento de la empresa desde lo empírico, sus directivos no cuentan con formación administrativa
10. Ausencia de estatutos de la empresa que brinde pautas para tomar decisiones en distintas situaciones o conflictos que puedan surgir entre los socios, más tratándose de

Figura 3 Debilidades - Matriz DOFA

AMENAZAS

1. Mercado actual exigente y demandante de proveedores con un portafolio más amplio y completo respecto a la categoría de productos, para facilitar las negociaciones.
2. Inestabilidad de la coyuntura socio-política que genera alta incertidumbre, aumenta el indicador de riesgo país y afecta la inversión extranjera directa y la economía a nivel macro
3. Existencia de otras marcas de especialidades industriales, con buena reputación mundial y que comercializan sus productos directamente en las principales ciudades del país (fuerza de venta directa, sin distribuidoras que encarezcan sus productos con sus márgenes de ganancia)
4. Entrada de numerosas marcas de especialidades industriales importadas desde China a menores precios.
5. Existencia de numerosas marcas de especialidades industriales (especialmente adhesivos) de origen colombiano, con amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado, y que por tratarse de fabricantes y comercializadores directos a la vez (canal directo B2C) pueden ofrecer precios más bajos.
6. Aumento del contrabando.

Figura 4 Amenazas - Matriz DOFA

8.2. Modelo CANVAS

PRIMER BLOQUE: Segmentos de clientes

Sector Industria

Empresas, instituciones y entidades públicas o privadas establecidas dentro del territorio colombiano, que adquieren las especialidades industriales en mayores volúmenes, para uso interno en sus procesos administrativos, operativos, de logística y producción (mas no para la venta).

Sector Comercio

Comerciantes independientes y empresas comercializadoras establecidas dentro del territorio colombiano, que adquieren las especialidades industriales para venderlas a sus propios clientes: empresas y personas naturales.

Usuario final

Personas naturales que adquieren las especialidades industriales en menores cantidades o por unidad, para un sinfín de utilidades domésticas, estudiantiles y demás.

SEGUNDO BLOQUE: Propuesta de valor

Calidad: el respaldo de la multinacional 3M como una de las empresas más innovadoras del mundo, brindan la seguridad de que los productos que comercializamos cumplen estándares óptimos de calidad con todos los requerimientos esperados en funcionalidad, rendimiento, uniformidad y presentación.

Servicio: nuestra filosofía de trabajo apunta a una actitud positiva donde los empleados están siempre dispuestos a brindar al cliente asesoría técnica precisa, atención personalizada y un trato con calidez humana.

Oportunidad: el cliente es la razón de ser de nuestra compañía y es nuestro primer objetivo llegar a sus empresas no solo con un producto de calidad en las condiciones pactadas, sino también de manera eficiente, ágil y oportuna.

TERCER BLOQUE: Canales

DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S utiliza un canal de distribución directo, apoyándose en un equipo comercial y un punto de venta propio. Sus productos y servicios los da a conocer a través de su página de internet www.distribuidoralaconcha.com, vía telemarketing y por visitas

comerciales. Además, 3M le proporciona catálogos de productos con los cuales apoyarse durante la venta.

Las visitas comerciales son realizadas por los vendedores de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, y eventualmente son acompañados por los ingenieros de 3M (asesores de venta) según las necesidades de la empresa a visitar. Dichas visitas se realizan con el objetivo de dar a conocer el portafolio, prestar asistencia técnica, realizar pruebas y ensayos de productos, prestar servicio pos venta, hacer seguimiento comercial, llevar muestras o catálogos actualizados, etc.

DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S es distribuidor mayorista para varias empresas del sector textil, publicitario, metalmecánico, alimentos, automotriz, manufacturero, comercio, entre otros, que solicitan mediante correo electrónico, llamada telefónica o durante la visita del asesor comercial, productos en volumen de acuerdo con sus necesidades de operación.

Por otro lado, se considera también distribuidor minorista o detallista porque ciertos clientes solicitan los productos en menores cantidades o por unidad. Para ello cuenta con un punto de venta ubicado en la ciudad de Medellín con atención directa al público.

Vale la pena resaltar que, si bien la empresa no cuenta con un vehículo propio, contrata el transporte de la mercancía (taxistas) quienes llevan los productos hasta las instalaciones de sus clientes, facilitando de esta manera sus operaciones.

El plazo de entrega de la mercancía es de (1) día aproximadamente si la mercancía está disponible en bodega, el cual cumplen superando expectativas. Y si la mercancía está en 3M Bogotá, el plazo de entrega es de tres (3) a cinco (5) días, tiempo que se acuerda con el cliente.

CUARTO BLOQUE: Relación con los clientes

La relación de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S con sus clientes se distingue por la asistencia personal.

Los clientes pueden comunicarse con DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S a través de correo electrónico, llamada telefónica o directamente en su punto de venta, donde hallarán a un representante de ventas dispuesto a ayudarle en la toma de su pedido o la solución de alguna inquietud sobre la funcionalidad del producto.

Además, cuenta con asesores de ventas especializados por línea de productos, quienes se dedican a ciertos clientes en particular (por lo general, las empresas que compran en volumen). De esta manera, el cliente institucional tendrá asignado un ejecutivo de cuenta que tendrá claro el tipo de

productos que necesita, el volumen o frecuencia de pedido, sus necesidades como cliente, etc; personalizando de esta manera el servicio.

Tal como se mencionó anteriormente, la propuesta de valor de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S apunta a brindar productos de prestigio mundial, asistencia técnica, servicio personalizado y a una atención ágil y oportuna. Para ello profesionaliza sus operaciones gracias al acompañamiento constante por parte de los ingenieros (fuerza de venta directa de 3M Colombia) quienes apoyan los procesos de entrenamiento y visita comercial. Además, durante el año 3M organiza distintos eventos de actualización técnica o lanzamiento de nuevos productos en Medellín, a los cuales invita no solamente al personal de las distribuidoras sino también a sus principales clientes. En dichos eventos se comparten experiencias, se solucionan inquietudes y se fortalecen los lazos comerciales.

QUINTO BLOQUE: Fuentes de ingresos

Los ingresos de la empresa se generan a través de la venta de productos en las líneas Cintas y Adhesivos, Abrasivos, y línea automotriz.

Sus ingresos se capturan por transacciones electrónicas, cheques o consignaciones en su cuenta bancaria por parte de clientes empresariales; o en efectivo principalmente por parte de clientes que compra directamente en el punto de venta.

Maneja una lista de precios fija, abierta a la negociación dependiendo del volumen de compra de cada cliente. Los precios son sugeridos por 3M, pero pueden ser evaluados de acuerdo a la capacidad de operación de la distribuidora y su margen de ganancia.

Brinda plazo de pago de 30 días fecha factura, y brinda descuentos por pronto pago del 4% a los clientes que pagan de contado o máximo dentro de los 15 días siguientes a la fecha de expedición de la factura.

SEXTO BLOQUE: Recursos claves

Físicos

- Punto de venta directo (donde además están sus oficinas y sus espacios de almacenamiento de inventario)
- Vehículos contratados para el transporte de mercancía
- Mercancía de productos (cintas, adhesivos, abrasivos y productos para el sector automotriz) en bodega

Intelectuales

- Software administrativo y contable
- Software de proveedores 3M (enlace en la página web 3M Colombia)
- Base de datos de clientes
- Conocimiento técnico de los productos

Humanos

- Equipo comercial capacitado y entrenado en los productos del portafolio
- Socios de la empresa, que desarrollan las tareas administrativas y de logística, y son las representantes y principales medios de comunicación con 3M Colombia

Económicos

- Flujo de caja que le permita asumir los costos y gastos fijos de mantenimiento de su punto de venta (alquiler), pagar su nómina y cumplir con sus obligaciones con 3M

SÉPTIMO BLOQUE: Actividades claves

Logística de abastecimiento, de acuerdo con las políticas de proveedores de 3M y a las necesidades de inventario de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S.

Logística de despachos, para atender a la demanda de productos y las necesidades de los clientes
Atención al cliente, mediante correo electrónico, llamada telefónica o visita a las instalaciones del cliente.

OCTAVO BLOQUE: Asociaciones clave

La principal asociación clave que tiene DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S es la que tiene con la empresa 3M, la cual le permite profesionalizar sus operaciones de venta con capacitaciones y entrenamientos, brindar respaldo a los productos que comercializa, ofrecer garantías y servicio postventa, y contar con un continuo acompañamiento en la expansión comercial del negocio. Además, 3M le brinda la posibilidad de incentivar a su fuerza de venta mediante un plan de motivación por puntos (que se obtienen por venta), y que son canjeados o redimidos por premios.

Otras asociaciones clave son las que tiene con los conductores, el asesor en sistemas y el asesor contable, dado que estos procesos de apoyo los terceriza a un bajo costo.

NOVENO BLOQUE: Estructura de costos

La estructura de costos de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S se basa en un enfoque de Reducción de costos, lo cual se obtiene reduciendo costos y gastos en donde sea posible; de esta manera terceriza ciertos procesos de apoyo (transporte, contabilidad, sistemas) y su propuesta de valor es de bajo costo; cuenta con cinco (5) personas vinculadas a la compañía quienes además ejercen tareas diversas para evitar contratar más personal.

Los costos y gastos fijos son: alquiler de punto de venta (bodega y oficinas), nómina del personal directamente vinculado, servicios públicos, impuestos oficiales como Industria y Comercio.

Los costos y gastos variables son: pago de mercancía, honorarios contables, apoyo en sistemas y transporte de mercancía, gastos de representación y ventas, gastos de papelería.

Tabla 2 CANVAS - Distribuidora La Concha

<p>Socios Clave</p> <p>Compañía 3M</p> <p>Colombia, con sus productos, apoyo en el proceso de venta, capacitaciones y entrenamientos, e incentivos para vendedores</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Logística de abastecimiento.</p> <p>Logística de despacho.</p> <p>Atención personalizada al cliente</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Respaldo de la marca 3M</p> <p>Servicio técnico personalizado y con calidad humano</p> <p>Atención ágil y oportuna</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Asistencia personal, vía telefónica, por correo electrónico y en visitas comerciales.</p> <p>Servicio durante la venta con expertos 3M</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Empresas del sector industrial, textil, manufacturero, automotriz, metalmecánico y alimentos.</p> <p>Sector comercio: papelerías y ferreterías.</p> <p>Consumidor final</p>
	<p>Socios Clave</p> <p>Punto de venta</p> <p>Mercancía en bodega</p> <p>Asesores comerciales</p> <p>Socios</p> <p>Software</p> <p>Bases de datos</p> <p>Flujo de caja</p> <p>Conocimiento técnico</p>		<p>Canales</p> <p>Canal directo: fuerza de ventas con atención presencial, telefónica y en punto de venta</p> <p>Medellín</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Enfoque en costos, reduciendo costos y gastos en la operación y con una propuesta de valor de bajo costo.</p> <p>-Costos fijos: Alquiler, nómina, servicios públicos</p> <p>-Costos y gastos variables: mercancía pedida a 3M, gastos de ventas, servicios tercerizados, impuestos.</p>		<p>Estructura de ingresos</p> <p>Venta de productos en las líneas de cintas y adhesivos, abrasivos y línea automotriz</p> <p>La venta se realiza vía telefónica, por correo electrónico (pedido del cliente) o en el punto de venta.</p>		

8.3. Análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter

Rivalidad entre competidores actuales

Actualmente la más fuerte competencia de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S son las otras distribuidoras de la marca 3M, quienes poseen sus propias estrategias comerciales y de operación y propuesta de valor.

Las mencionadas distribuidoras son:

- Comercializadora Internacional A.T.R. Representaciones S.A



Imagen 3 Comercializadora Internacional A.T.R

Empresa ubicada en Sabaneta, con 17 años en el mercado. Comercializa productos en la línea de adhesivos, abrasivos y automotriz. Su canal de distribución es directo, con venta telefónica, por correo electrónico, virtual (en la página web está habilitado el carrito de compra) y mediante fuerza de venta directa.

- Especialidades técnicas industriales S.A.S.



Imagen 4 Especialidades técnicas industriales

Empresa ubicada en Envigado, quien comercializa cintas, adhesivos y sellantes. Su canal de distribución es directo, con venta telefónica, y mediante fuerza de venta directa.

- Empaquetaduras y empaques S.A



Empresa ubicada en Medellín (sector Guayabal), que cuenta con un amplio portafolio. A diferencia de otras distribuidoras, no comercializa únicamente los productos de 3M sino de otras marcas también extranjeras. Además de que tiene su marca propia en productos plásticos, sellos mecánicos y empaquetaduras, control ambiental, adhesivos y epóxicos, limpiadores y desengrasantes, y láminas de compresión.

En la marca 3M comercializan productos de protección personal (cabeza, respiratoria, auditiva, visual), abrasivos, cintas, adhesivos industriales y línea automotriz.

También presta servicios en revestimientos, recubrimientos, reparación de bombas, calibración de detectores de gases, ingeniería en alturas, impermeabilización y aplicación de cintas especiales.

Es una de las distribuidoras más grande de la marca 3M y una empresa con una clara estrategia de expansión comercial gracias a su portafolio diversificado.

Su canal de distribución es directo, con venta telefónica, y mediante fuerza de venta directa.

- Master Química



Imagen 6 Master Química

Una empresa con más de 27 años de trayectoria, con instalaciones en Bogotá, Yumbo (Valle) y Medellín. Comercializa productos de protección personal, cintas especiales y adhesivos industriales, aseo y mantenimiento, tapetes, sistemas de empaque, películas de seguridad y control solar, abrasivos, dotaciones y señalización. No solo comercializa la marca 3M sino

también marcas como Wypall, Kymberly Clark (Kleenex, Scott), Kimcare, Ameba, Safelight, entre otras.

Es una empresa con un portafolio diversificado y con atención directa al público mediante correo electrónico, contacto telefónico y fuerza de venta directa.

- Sumatec S.A.



Imagen 7 Sumatec

Es una distribuidora de suministros y materiales técnicos con 17 sedes en el país, de los cuales dos (2) son centros de distribución (Barranquilla y Mosquera), y los otros 15 son puntos de venta directa. A diferencia de otras distribuidoras, no comercializa únicamente los productos de 3M sino de otras marcas como Bata, Flexco, Herragro, Abracol, DeWalt, Milwaukee, Lincoln, Steelpro, Kimberly, Irwin.

En la marca 3M comercializa productos de protección personal, cintas, adhesivos, abrasivos y en la línea automotriz.

Tiene certificación de calidad ISO 9001 – 2008 respaldada por el Bureau Veritas.

Su canal de distribución es directo, con venta telefónica, por correo electrónico, virtual (en la página web está habilitado el carrito de compra) y mediante fuerza de venta directa en el mostrador.

Por otra parte, también se constituyen como competencia directa de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S otras empresas y marcas de cintas, adhesivos, abrasivos y productos de la línea automotriz. Se destacan entre ellos.



Imagen 8 Marcas competencia

Amenaza de nuevos competidores

La marca 3M tiene ciertas políticas para autorizar un nuevo distribuidor de sus productos. Actualmente no se tiene conocimiento de un nuevo jugador en el mercado.

Las barreras de entrada en este sector son bajas respecto a la figura de distribuidor, dado que no requieren una inversión muy alta ni se requiere un conocimiento técnico tan especializado. Tampoco hay restricciones legales, economías de escala o se necesita diferenciación dado que son productos ya fabricados y empaçados, con atributos y funcionalidades ya definidos.

En cambio, las barreras de entrada son altas respecto a la figura de fabricantes. Se requiere una alta inversión en infraestructura, maquinaria y capital de trabajo. Además, se debe contar con experiencia y conocimiento técnico sólido para producir este tipo de especialidades industriales. Además, contar con economías de escala para poder brindar precios competitivos, y tener una estrategia de diferenciación que permita destacar el producto en un mercado tan poco diferenciado y tan competido por marcas nacionales y extranjeras.

Las barreras de salida para fabricantes son altas, debido especialmente a la alta inversión en activos especializados (infraestructura y maquinaria), y los altos costes laborales que acarrea una planta de producción. En cambio, son relativamente bajas para empresas bajo la figura de distribuidores.

Amenaza de productos sustitutos

Se presentan los productos sustitutos por cada una de las líneas de productos más importantes.

- Cintas y adhesivos: pega, sacol, tornillería
- Abrasivos: desde la investigación que se hicieron no se descubrió productos sustitutos en la actualidad
- Línea automotriz: agua y jabón

Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S es bajo debido que depende altamente de la empresa 3M Colombia.

La Concha no cuenta con un portafolio diversificado en otras marcas. Aunque comercializa productos de otras marcas como Shell y Castrol, lo hace en menor medida. La mayor parte de sus ventas son en productos 3M.

La empresa está sujeta a los precios de 3M, sus políticas de negociación y la disponibilidad de inventarios.

Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S con respecto a sus clientes es bajo, debido a los siguientes aspectos:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y servicios de otras empresas.
- La oferta de productos en el mercado es amplia.
- Los clientes siempre piden 3 cotizaciones y tiene posibilidad de elegir basados en calidad y precio.
- Los precios de 3M se consideran altos con respecto a otras marcas y en el sector comercio la variable precio resulta la más importante.
- Dada la situación económica del país y la incertidumbre política, para la industria el precio tiende a cobrar mayor importancia.

En la Tabla 1 se presentan los principales clientes de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, detallados según el sector al que pertenecen, las ventas realizadas en el año 2016 y la línea de productos que se comercializan:

Tabla 3 Principales Clientes

	Empresa	Sector	Ingresos ventas 2016	Líneas - productos
1	C.I. Leonisa S. A	Textil	\$149.481.232	Cintas y adhesivos
2	C.D.I Exhibiciones	Metalmecánicos	\$52.278.000	Cintas y adhesivos
3	Colcircuitos	Tecnología	\$20.676.279	Cintas y adhesivos
4	Avianca	Servicios	\$232.177.700	Línea automotriz
5	Compañía Nacional de Chocolates	Alimentos	\$22.539.000	Cintas y adhesivos
6	CNC Inoxideas	Metalmecánicos	\$22.950.000	Abrasivos
7	Construtubos	Ferreteros	\$12.029.000	Línea Automotriz
8	Cubiertas técnicas de Colombia	Construcción	\$44.163.900	Cintas y adhesivos

	Empresa	Sector	Ingresos ventas 2016	Líneas - productos
9	Demetálicos	Metalmecánica	\$26.531.785	Abrasivos
10	Doblamos	Metalmecánica	\$36.524.400	Abrasivos
11	Dometal	Metalmecánicas	\$19.413.360	Abrasivos
12	Eduardoño	Transporte	\$66.131.860	Línea Automotriz
13	Etiflex	Publicidad	\$36.405.000	Cintas y adhesivos
14	Etigraf	Publicidad	\$31.511.430	Cintas y adhesivos
15	Furgones Express	Carroceros	\$18.179.800	Abrasivos
16	Imprideas	Publicidad	\$23.959.300	Cintas y adhesivos
17	Noel	Alimentos	\$15.600.000	Cintas y adhesivos
18	Industrias FH	Textil	\$17.969.010	Cintas y adhesivos
19	Industrias Genio	Textil	\$28.962.630	Cintas y adhesivos
20	Industrias Metálicas Sudamericanas	Metalmecánicos	\$19.125.900	Cintas y adhesivos
21	Jazmin Jaramillo	Ferreteros	\$29.450.620	Cintas y adhesivos
22	Konkretos	Construcción	\$46.674.800	Cintas y adhesivos
23	Metálicos Jotavel	Metalmecánicos	\$18.882.350	Abrasivos
24	Ascensores Mitsubishi	Metalmecánicos	\$31.138.750	Abrasivos
25	Mecánicos Unidos	Metalmecánicos	\$148.058.325	Abrasivos
26	Nomenclatura	Publicidad	\$21.236.310	Cintas y adhesivos
27	Postobón	Alimentos	\$28.733.478	Abrasivos
28	Solingraf	Publicidad	\$11.968.030	Cintas y adhesivos
29	Tampacarga	Transporte	\$14.033.500	Línea Automotriz
30	Vallas y Avisos	Publicidad	\$18.859.324	Cintas y adhesivos
31	Ventura Group	Publicidad	\$20.166.700	Cintas y adhesivos
32	Enmetalica	Metalmecánica	\$12.000.000	Abrasivos
33	Tablemac	Metalmecánica	\$13.455.006	Cintas y adhesivos
34	Quasar	Mármoles	\$11.401.250	Línea Automotriz
35	Mueble Ideas	Muebles	\$18.600.000	Cintas y adhesivos
36	Luz Adriana Aristizabal	Alimentos	\$17.600.000	Cintas y adhesivos
37	Carrocerías Panamericana	Carroceros	\$16.080.109	Abrasivos
38	Compañía de cosméticos Votré y Pasión	Textiles	\$26.500.000	Cintas y adhesivos

Parte III

9. Formulación de la Ruta de Soluciones

Tabla 4 Resumen Plan Estratégico de Mercadeo

MIX DE ESTRATEGIAS			
VARIABLE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	IMPACTO
PRODUCTO	Proyectar mezcla que contemple productos (líneas y artículos), así como servicios enfocados a los clientes de la empresa	Diseño de mezcla de productos	ALTO
		Diseñar servicios de apoyo a los clientes a través de asesorías, talleres y acompañamientos de acuerdo a las necesidades del cliente relacionadas con el uso del producto	ALTO
PROMOCIÓN (Comunicación)	Diseño plan de comunicación	Diseño estrategias de publicidad online	ALTO
		Diseño de estrategias de venta directa	ALTO
PRECIO	Investigación de mercados	Investigación de mercados por segmento que revele información acerca de nichos que compren ciertos márgenes de productos y realizar en ellos acciones de ventas focalizadas para ser líderes en esa categoría	MEDIO
PERSONAS	Diseño programa de reclutamiento y capacitación asesores comerciales	Capacitación en entrenamiento a vendedores en la parte de servicio al cliente y escucha	ALTO
		Diseñar cargo para contratar vendedores con un perfil más alto para atender industria	ALTO
PROCESOS	Diagnóstico en los procesos actuales de marketing y ventas que tengan relación directa con los clientes	Diagnosticar la eficacia de los procesos actuales de mercadeo y/o ventas o la ausencia de ellos	MEDIO
		Identificación de oportunidades y reingeniería para creación y/o estandarización de procesos relacionados con Marketing y Ventas	MEDIO
PERFORMANCE (Estilo de dirección de la empresa)	Analista de marketing	Analista que dé continuidad a los temas de marketing, así como el área de mercadeo y las investigaciones y comunicación	ALTO
PLAZA (Distribución)	Extensión de bodega y apertura nuevo canal	Proponer a 3M bajo la figura de productos en consignación que Distribuidora La Concha sea una extensión de su inventario en la ciudad de Medellín.	ALTO
		Creación plataforma e-commerce para expansión a nuevos clientes	ALTO

Tabla 5 Estrategias de Producto

MIX PRODUCTO

Proyectar mezcla que contemple productos (líneas y artículos), así como servicios enfocados a los clientes de la empresa

Actividades	Tácticas	Cronograma semanas agosto- septiembre								Responsable	Presupuesto	Indicadores	Meta	Impacto
		1	2	3	4	5	6	7	8					
Diseñar servicios de apoyo a los clientes a través de asesorías, talleres y acompañamientos de acuerdo a sus necesidades específicas relacionadas con el uso de los productos	Realización de entrevistas a jefes de compras y personal de producción con el objetivo de saber las necesidades puntuales en materia de formación para los empleados									Gerencia Distribuidora La Concha Asesores Comerciales	\$100.000 Pasajes \$50.000 Regalo	# de empresas entrevistadas/ # de clientes actuales + # Clientes potenciales	Información que permitan entender necesidades puntuales	ALTO
	Visitas a clientes actuales para crear y fortalecer relaciones más allá de la venta									Gerencia Distribuidora La Concha Asesores Comerciales	\$100.000 Pasajes \$50.000 Regalo	# de empresas entrevistadas/ # de clientes actuales	Posicionamiento en la mente de los jefes de compra y producción	ALTO
	Diseño de talleres enfocados a eficiencia y eficacia en procesos de producción.									Gerencia Distribuidora La Concha Asesores Comerciales	\$200.000 preparación talleres	# talleres dictados/ # clientes actuales	Fortalecimiento y diferenciación en el servicio	ALTO
Diseño de mezcla de productos	Agregar nueva línea productos seguridad industrial									Gerencia Distribuidora La Concha	200.000	Ingresos por ventas de la nueva línea	Extender línea de producto	MEDIO
	Generar consistencia en las líneas de productos a través del relacionamiento entre ellas y la comunicación del catálogo completo de la empresa generando conocimiento de las diversas líneas de productos en los clientes. Esto a través del conocimiento propio del asesor comercial de todos los productos de la Concha para ser ofrecidos a los clientes.									Gerencia Distribuidora La Concha Asesor comercial	Salario del vendedor	# productos línea incorporadas en las cuentas	Reputación sólida en el mercado industria	ALTO
	Incorporar línea cintas y adhesivos de marca diferente como línea económica									Gerencia Distribuidora La Concha	300.000	Ingresos por ventas de la nueva línea	Extender líneas de productos	MEDIO

Tabla 6 Estrategias de Promoción

MIX PROMOCIÓN

Diseño plan de comunicación

Actividades	Tácticas	Cronograma semanas agosto- septiembre								Responsable	Presupuesto	Indicadores	Meta	Impacto
		1	2	3	4	5	6	7	8					
Diseño estrategias de publicidad online	Creación de contenidos fotográficos y audiovisuales a través de visitas a talleres donde se permita tomar fotos y videos									Gerencia Distribuidora La Concha Diseñadora Gráfica	\$300.000 Curso \$50.000 Pasajes	# material por línea/ # de visitas realizadas	Contenidos propios con talleres de la ciudad	ALTO
	Elaboración de publicidad enfocada a productos específicos de cada una de las líneas de producto con el material recogido									Gerencia Distribuidora La Concha Diseñadora Gráfica	\$100.000 Pasajes \$50.000 Regalo	# contenidos por línea / # de líneas de producto	Productos audiovisuales	ALTO
	Actualización de la página de internet con contenidos propios, así como las redes sociales, en este caso: Facebook									Gerencia Distribuidora La Concha Diseñadora Gráfica	\$100.000 Pasajes \$50.000 Regalo	# visitas en página web y facebook / # Empresas industriales de Medellín	Posicionamiento de la marca Distribuidora La Concha	ALTO
Diseño de estrategias de venta directa	Diseñar programas de incentivos propios de Distribuidora La Concha									Gerencia Distribuidora La Concha	150.000	% incremento en la facturación mensual	Programa de incentivos propios de la empresa	ALTO
	Entrega de muestras de productos para realizar pruebas									Gerencia Distribuidora La Concha	100.000	# de clientes nuevos / # de clientes potenciales	Promoción de ventas	MEDIO
	Entrega de obsequios y promociones a los clientes más representativos de la empresa									Gerencia Distribuidora La Concha	100.000	% incremento en la facturación mensual	Promoción de ventas	MEDIO

Tabla 7 Estrategias de Precio

MIX PRECIO															
Investigación de mercados															
ACTIVIDADES	TÁCTICAS	CRONOGRAMA Semanas Agosto- Septiembre								RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES	META	IMPACTO	
		1	2	3	4	5	6	7	8						
Investigación de mercados por segmento	Encontrar información acerca de nichos que compren ciertos márgenes de productos y realizar en ellos acciones de ventas focalizadas para ser líderes en esa categoría										Gerencia Distribuidora La Concha	\$800.000	# de nichos encontrados % crecimiento en ventas por nichos	Líder en la categoría	MEDIO

Tabla 8 Estrategias de Personas

MIX PERSONAS															
Diseño programa de reclutamiento y capacitación asesores comerciales															
Actividades	Tácticas	Cronograma semanas agosto- septiembre								Responsable	Presupuesto	Indicadores	Meta	Impacto	
		1	2	3	4	5	6	7	8						
Capacitación en entrenamiento a vendedores en la parte de servicio al cliente y escucha	Entrenamiento y reconfiguración del personal de ventas y servicio al cliente										Gerencia Distribuidora La Concha	\$2.500.000	# empleados aprobados / # empleados	Asesores comerciales entrenados en parte técnica y de servicio al cliente	ALTO

MIX PERSONAS

Diseño programa de reclutamiento y capacitación asesores comerciales

Actividades	Tácticas	Cronograma semanas agosto- septiembre								Responsable	Presupuesto	Indicadores	Meta	Impacto
		1	2	3	4	5	6	7	8					
Diseñar cargo para contratar vendedores con un perfil de ingeniero para atender industria y detectar necesidades en las plantas de producción	Búsqueda de perfil en los vendedores orientados hacia la ingeniería para transferencia de conocimiento y buscar necesidades en industria más allá de la venta o compra de los productos actuales									Gerencia Distribuidora La Concha	\$200.000	# clientes satisfechos con el nuevo servicio/ # Clientes	Perfil de vendedor más enfocado a Industria	ALTO

Tabla 9 Estrategias de Procesos

MIX PROCESOS

Diagnóstico en los procesos actuales de marketing y ventas que tengan relación directa con los clientes

Actividades	Tácticas	Cronograma semanas agosto- septiembre								Responsable	Presupuesto	Indicadores	Meta	Impacto
		1	2	3	4	5	6	7	8					
Diagnosticar la eficacia de los procesos actuales de mercadeo y/o ventas o la ausencia de ellos	Análisis interno y externo enfocado sólo a procesos relacionados con las áreas de marketing y ventas									Gerencia Distribuidora La Concha	\$800.000	% errores en procesos	Creación de cargo y contratación persona	MEDIO
Identificación de oportunidades y reingeniería para creación y/o estandarización de procesos relacionados con Marketing y Ventas	Análisis interno y externo enfocado sólo a procesos relacionados con las áreas de marketing y ventas									Gerencia Distribuidora La Concha	\$800.000	# de oportunidades encontradas	Creación de cargo y contratación persona	MEDIO

Tabla 10 Estrategias de Performance

MIX PERFORMANCE														
Analista de marketing														
Actividades	Tácticas	Cronograma semanas agosto- septiembre								Responsable	Presupuesto	Indicadores	Meta	Impacto
		1	2	3	4	5	6	7	8					
Contratación de analista que de continuidad a los temas de marketing, así como el área de mercadeo y las investigaciones y comunicación	Investigación de mercados									Gerencia Distribuidora La Concha	\$2.000.000	# Hallazgos usados en las estrategias / # de resultados de la investigación	Hallazgos industria	ALTO
	Comunicación de resultados									Gerencia Distribuidora La Concha	\$2.000.000	# de empleados con conocimiento de los resultados/ # empleados de la empresa	Estrategias a través de los hallazgos	ALTO
	Manejo o coordinación de marketing digital									Gerencia Distribuidora La Concha	\$2.000.000	# contenidos actualizados/ # información de la empresa	Comunicación y contenidos en redes	ALTO

Tabla 11 Estrategias de Plaza

MIX PLAZA														
Extensión de bodega y apertura nuevo canal														
Actividades	Tácticas	Cronograma semanas agosto- septiembre								Responsable	Presupuesto	Indicadores	Meta	Impacto
		1	2	3	4	5	6	7	8					
Extensión de bodega	Proponer a 3M bajo la figura de productos en consignación que Distribuidora La Concha sea una extensión de su inventario en la ciudad de Medellín. La empresa no cobraría por el manejo de inventario, lo administraría y se contaría siempre con el producto en la ciudad, disminuyendo riesgos en temas de transporte.									Gerencia Distribuidora La Concha	\$15.000.000	% disminución quejas y reclamos por demoras en entregas de productos	Disponibilidad producto	ALTO
Plataforma e commerce	Creación plataforma e commerce para expansión a nuevos clientes que les permita saber los productos de la empresa y comprarlos									Gerencia Distribuidora La Concha	\$5.000.000	Ventas a través de nuevo canal/Total de ventas	Consolidar nuevo canal de ventas	ALTO

10. Presupuesto para la Ruta de Soluciones

Tabla 12 Presupuesto implementación de estrategias

Presupuesto Estrategias de Mercado Distribuidora La Concha				
Variable	Recursos	Inversión	Mismo rubro usado en otra actividad	Total
PRODUCTO	Analista de marketing	\$1.200.000		\$1.200.000
PROMOCIÓN (Comunicación)	Diseñador	\$1.000.000		\$1.000.000
PRECIO	Analista de marketing para investigación de mercados	\$1.200.000		\$1.200.000
PERSONAS	Programa de reclutamiento y capacitación asesores comerciales	\$2.000.000		\$2.000.000
PROCESOS	Analista de marketing	\$1.200.000		\$1.200.000
PERFORMANCE (Estilo de dirección de la empresa)	Analista de marketing	\$1.200.000		\$1.200.000
PLAZA (Distribución)	Extensión de bodega y apertura nuevo canal	\$15.000.000		\$15.000.000
		\$5.000.000		\$5.000.000
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA				\$24.200.000

11. Costos de la consultoría

Tabla 13 Costos de la consultoría discriminados por fases

Costos Consultoría - Distribuidora La Concha		
Fase	Dedicación	Valor
Talleres de sensibilización inicial	8 horas	\$800.000
Estudio externo del entorno organizacional (Investigación de mercados)	130 horas	\$13.000.000
Diagnóstico interno de DISTRIBUIDORA LA CONCHA	120 horas	\$12.000.000
Socialización resultados Diagnóstico Integral	8 horas	\$800.000
Estructuración Plan Estratégico de mercadeo para DISTRIBUIDORA LA CONCHA	120 horas	\$12.000.000
Justificación financiera de la implementación de la propuesta	10 horas	\$1.000.000
Evaluación y Sensibilización para la implementación	12 horas	\$1.000.000
Subtotal		\$40.600.000
Otros gastos (Viáticos, desplazamientos, papelería)		\$1.000.000
Total	402 horas	\$41.600.000

12. Conclusiones y Recomendaciones

- De acuerdo con las entrevistas realizadas a los jefes de compra y producción, tomadores de decisión de la compra de productos, se perciben fallas en la comunicación entre la organización y sus clientes. A través de la indagación más profunda en las entrevistas, se pudo observar que dichas fallas estaban reflejadas en acciones concretas como: simplificar la relación sólo a la venta; ausencia de un servicio más integral que no sólo contemple la compra o entrega del producto.
- Las entrevistas revelaron que no existe un posicionamiento de la marca DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S como una empresa independiente de 3M. Es percibida como un proveedor más que entrega el mismo tipo de productos que cualquier otra distribuidora de la ciudad.
- Se encuentran inconsistencias frente a la percepción de servicio que se tiene de la empresa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S. Por una parte, los clientes

manifiestan en las entrevistas que el servicio es altamente satisfactorio para ellos en términos de entrega y precios. Sin embargo, en las mismas entrevistas revelaron que ante la propuesta de otras distribuidoras de productos de la misma marca a un precio más bajo, fácilmente podrían sustituir los servicios de la empresa.

- Desconocimiento del portafolio completo de productos y servicios de la empresa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S. Durante la investigación de mercado, los entrevistados afirmaron ignorar los diversos productos que ofrece la empresa, además que nunca percataron disposición por parte de la misma en indagar qué otro tipo de soluciones a través de los productos que distribuye la empresa podrían brindar.
- La propuesta de soluciones, que toma forma a través de un plan tácticas y estrategias articulando las principales P del marketing mix; hace un especial énfasis en producto, promoción y personas. Esta deducción enlaza el diagnóstico inicial realizado a la empresa, así como la información obtenida en la investigación de mercados; donde se coincide en que estas P's del marketing mix son aquellas que en un mediano plazo impactaría de forma contundente y positiva el mercado.
- Las variables Precio y Empaque; no dependen de la empresa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S. Debido a su relación con 3M, y al ser proveedor autorizado por la casa Matriz en Bogotá; la empresa no puede realizar modificaciones en los empaques del producto, además que los empaques en sí, están diseñados desde 3M para brindar al cliente la información e identificación del producto que se entrega, así como las especificaciones técnicas y de seguridad. Por otra parte, la investigación no reveló que esta variable del marketing mix tuviera alguna incidencia en los procesos de compra actuales o revelara algún defecto que debiera ser corregido.
- La variable Precio, depende también de la negociación con la casa matriz de 3M en Bogotá y de acuerdo con las condiciones de negociación actuales y basados en la capacidad financiera de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S, sólo se sugirió una táctica que es aceptada por 3M y que es viable de acuerdo a los recursos que puede usar la compañía.

- Control. Si bien a primera vista, no pareciera un concepto asociado al Marketing, se concluye, tomando como base el diagnóstico de la compañía y la investigación de mercados, que la empresa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S en cabeza de sus dos gerentes; no están realizando un proceso de control adecuado en sus clientes. Para DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S el servicio está enfocado únicamente en la entrega de los productos, pero por parte de la compañía no está establecido un proceso de prevención o atención preventiva a clientes, en cambio se está reaccionando a problemas de forma tarde, donde la competencia si está al tanto.
- Al ser una pequeña empresa y no contar sino con 10 empleados, las decisiones se centralizan totalmente, y se trata de abarcar mucho, sin hacer énfasis en temas tan importantes como servicio, e incorporando personas capacitadas a este proceso. DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S debe pensar un poco más en la descentralización y acciones de acompañamiento y prevención.
- Servicios de apoyo. Se debe hacer especial énfasis en incorporar servicios de apoyo a productos y servicios que generen valor agregado a la entrega de los productos. La empresa no puede ser concebida sólo como un eslabón más en la cadena de suministros, sino como un proceso importante que en vez de generar precios más altos al ser un intermediario más, sea un elemento clave generador de valor.

13.Fuentes Bibliográficas

- 3M, 2011. Centro Técnico para Clientes. Available at: http://solutions.3m.com.co/wps/portal/3M/es_CO/about-3M/information/about/innovation-center/ [Accedido marzo 1, 2017].
- 3M, 2015. Información de la compañía. *Quiénes somos*. Available at: http://solutions.3m.com.co/wps/portal/3M/es_CO/about-3M/information/about/us/ [Accedido febrero 1, 2017].
- Agudelo, L. & Escobar, J., 2006. *Gestión por procesos: notas de clase*, Medellín: Editorial.
- American Marketing Association (AMA), 2016. AMA Dictionary. Available at: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M> [Accedido septiembre 10, 2016].
- Distribuidora la Concha, 2014. Misión y Visión. Available at: <http://www.distribuidoralaconcha.com/> [Accedido septiembre 20, 2016].
- Galeano, E., 2004. *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*, Medellín: Fondo Editorial EAFIT.
- Guillén, I. & Pomar, S., 2005. Estilos de gestión en la pequeña empresa: Encuentros y desencuentros. *Administración y organizaciones*, pp.9-35.
- Holliday, A., 2007. *Doing & Writing Qualitative Research*, Available at: http://books.google.co.id/books?id=8IxRFM4N_hcC.
- Kotler, P. & Armstrong, G., 2012. *Marketing* 14a ed., México: Pearson educación.
- Kotler, P. & Keller, K., 2006. *Dirección de Marketing* 12a ed., México: Pearson educación.
- Krajewski, J., Ritzman, B. & Malhortra, M., 2013. *Administración de operaciones. Procesos y cadena de suministro* 10.^a ed., México.
- Kvale, S., 2011. *Las entrevistas en investigación cualitativa* 1.^a ed., Madrid: Ediciones Morata.
- Llanos, O. et al., 2010. Determinants of Success in Family Business Professionalization Process. *Horizontes empresariales*, 10(2), pp.9-24.
- Londre, L.S., 2007. The 9P's of Marketing. *Introducing the 9P's of Marketing*. Available at: <http://www.nineps.com/> [Accedido mayo 5, 2017].
- Martínez, C., 2012. *Estadística y muestreo* 13.^a ed., Bogotá D.C: ECOE Ediciones.
- Osterwalder, A., 2004. The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach. *Business, Doctor*, pp.1-169. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.134.8520&rep=rep1&type=pdf>

ype=pdf%5Cnhttp://www.stanford.edu/group/mse278/cgi-bin/wordpress/wp-content/uploads/2010/01/TheBusiness-Model-Ontology.pdf.

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011. Generación de modelos de negocios. *Editorial Deusto*, p.288.
- Porter, M., 2009. Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia. En *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto, pp. 25-43.
- Porter, M., 1980. Forces driving industry competition. En *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. Available at: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Hn1kNE0OcGsC&oi=fnd&pg=PT11&dq=porter+1980+competitive+strategy&ots=KJFWqjfjIL&sig=GjkVAHbCy17TGWP1FyIdTplOXJg#v=onepage&q=porter+1980+competitive+strategy&f=false>.
- Porter, M., 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), pp.58-77.
- Ramírez, J.L., 2002. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, pp.54-61.
- Rodríguez, J., 2005. Definición del Análisis FODA. En *Como aplicar la planeacion estrategica a la pequena y mediana empresa*. Cengage Learning Mexico, pp. 141-155.
- Roure, J.B., Moñino, M. & Rodriguez-Badal, M.A., 1997. *La gestión por procesos*, Barcelona: Ediciones Folio S.A.
- Schnarch, A., 2005. *Desarrollo de Nuevos productos. Cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicios al mercado*, México: McGraw Hill.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R., 1987. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós.

Parte IV

14. Apéndices

14.1. Apéndice A Cuestionario – Entrevistas a profundidad para análisis interno

1. ¿Cuál es la visión que tienen de la empresa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S?
2. ¿Qué piensan del canal usado por la empresa?
3. ¿Cuál es el valor agregado de la empresa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S respecto a 3M?
4. ¿Cómo es la política de 3M para abrir más distribuidoras? ¿Piensan abrir más canales?
5. ¿Qué debería mejorar la empresa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S?
6. ¿Cuáles son las debilidades de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S?
7. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
8. ¿Debería la empresa DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S como distribuidora abrir espacios a otras marcas de productos y servicios para industria que no compitan con 3M?
9. ¿Cuál es la posición que tiene la empresa frente a las otras distribuidoras en la ciudad de Medellín?
10. Desde su experiencia, ¿qué busca hoy el cliente en Industria? ¿cómo crea lealtad o fidelidad frente a sus proveedores?

14.2. Apéndice B Cuestionario – Entrevistas a profundidad para análisis externo

1. ¿Sabe usted qué productos componen la categoría de “Especialidades Industriales”?
2. ¿Qué otro nombre o nombres le da a ese tipo de productos?
3. ¿Qué espera usted de un material o insumo industrial (especialidad industrial)? Mencione aspectos claves.
4. De dichos aspectos ¿Cuál considera más importante? ¿Por qué?
5. ¿Qué importancia considera usted que tienen las especialidades industriales en esta empresa? ¿Por qué?
6. ¿Qué % sobre las compras corresponde a la categoría de Especialidades industriales?
7. ¿Qué importancia tiene para usted la marca de los materiales o insumos industriales para el proceso productivo (especialidades industriales) al momento de realizar la compra? ¿Por qué?
8. ¿Qué aspectos tiene en cuenta al elegir una marca de Especialidades industriales?
9. ¿Cree usted que la marca de un insumo industrial influye en el precio que se cobra por él? ¿Por qué?
10. ¿Qué es para usted “Calidad”?
11. ¿Qué significa para usted un material o insumo industrial (especialidad industrial) con calidad?

12. ¿Qué significa para usted un material o insumo industrial con alta calidad?
13. ¿Qué significa para usted un material o insumo industrial de baja calidad?
14. ¿Cómo debe ser el precio de un material o insumo industrial? ¿Qué cualidades debe tener?
¿Por qué? Explique
15. ¿Qué significa para usted un precio competitivo?
16. ¿Qué relación considera que existe entre el precio y la calidad de un producto industrial?
¿Por qué?
17. ¿Cómo debe ser el empaque de un material o insumo industrial? ¿Qué cualidades debe tener?
¿Por qué? Explique
18. ¿Al momento de comprar/consumir un material o insumo industrial, qué es lo más importante para usted (1 lo más importante, 5 lo menos importante)
___ Precio
___ Calidad
___ Empaque
___ Marca
___ Servicio técnico
19. ¿Cuáles son las especialidades industriales que más compra/consume?
20. ¿Con qué frecuencia compra / consume productos materiales o insumos industriales (especialidades industriales)?
21. ¿Generalmente, por qué medio o de qué forma suelen adquirir los productos industriales que se consumen en esta empresa (teléfono, correo, carrito de compras en página web, durante visita comercial del asesor)? ¿Por qué?
22. Describa el proceso de compra, desde que se identifica la necesidad de adquirir el producto (especialidad industrial), incluyendo detalladamente el paso a paso
23. Cuando va a comprar un material o insumo industrial, ¿quiénes participan en la decisión?
¿Por qué?
24. ¿La(s) persona(s) que usan el producto influyen en su decisión de compra? ¿Por qué?
25. - ¿Qué marcas conoce en la categoría de Especialidades industriales?
26. - ¿Qué marcas compra / consume? ¿Por qué?
27. - ¿Entre las marcas que acaba de mencionar cuál es su preferida? ¿Por qué?
28. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos 3M? ¿Por qué?
29. ¿Qué beneficios o ventajas encuentra en los productos de la marca 3M?
30. ¿Qué dificultades o desventajas encuentra en los productos de la marca 3M?
31. ¿Generalmente qué usos le da a los productos de la marca 3M?
32. ¿Cuál (es) considera es (son) la(s) marca(s) que compiten directamente con la marca 3M?
¿Por qué?
33. ¿Cuándo fue la última vez que compró un producto marca 3M? ¿A quién lo compró? ¿Podría contarme su experiencia con dicha compra?
34. ¿Cuál considera que es su mejor proveedor de materiales e insumos industriales? ¿Por qué?

35. ¿Qué sabe usted sobre DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S?
36. ¿Cómo conoció a DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S?
37. ¿Conoce el portafolio de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S? Descríbalo
38. ¿Qué productos compra a DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S? ¿Cuáles no? ¿Por qué?
39. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S? ¿Por qué?
40. PARA QUÉ SUELE USAR LOS PRODUCTOS QUE COMPRA EN LA CONCHA
41. INDAGAR
42. ¿Conoce el uso, los beneficios, el rendimiento?
43. ¿Cómo considera usted el servicio de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S? ¿Por qué?
44. ¿Cómo describiría usted su experiencia de satisfacción con la compra / consumo de productos de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S?
45. ¿Recuerda cuáles son las experiencias más relevantes o importantes que haya tenido con un producto de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S? ¿Con qué producto y qué marca? ¿Podría describirme dicha experiencia?
46. ¿Qué ventajas encuentra al realizar sus compras en DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S frente a otras empresas?
47. ¿Qué desventajas encuentra al realizar sus compras en DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S frente a otras empresas?
48. ¿Compra productos marca 3M a una empresa diferente a DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S? ¿Por qué?
49. ¿Si compara el servicio de DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S con el servicio de otras empresas a las que le compra, qué podría decir sobre él?
50. ¿Cuál(es) considera es (son) la(s) empresa(s) que compiten directamente con DISTRIBUIDORA LA CONCHA S.A.S? ¿Por qué?
51. Preguntar por el desempeño de las máquinas a los operarios de Leonisa.
Fernando Carmona (Jefes) Ana María Escobar (Jefes)
Ubeimar Hernández - Jorge Salazar - Hernán Patiño

Una vez finalizada la entrevista el entrevistador se dirigirá el entrevistado, así:

“Muy bien, señor(a) XXXXX. Esto ha sido todo. Muchas gracias nuevamente por su tiempo y la información brindada. Le hago entrega de este pequeño detalle como muestra de mi agradecimiento (le entrega el obsequio).

Deseo que pase un(a) feliz día/tarde”.

14.3. Apéndice C Transcripción de entrevistas - Ingenieras de la Multinacional 3M

David Samacá: ¿Cuál es la visión que tienen de la empresa DISTRIBUIDORA LA CONCHA?

3M: Es una empresa que ha venido creciendo de manera importante. Sobre todo, el año pasado (2016) creció muy importante. Todavía tiene la oportunidad de mejorar algunos temas de

procesos internos, en sistematizar algunos temas, en hacer algunos seguimientos rigurosos. En general es un distribuidor que para 3M aporta flexibilidad para temas que necesitamos en el mercado, y eso nos ayuda y ayuda a la Concha a ganar clientes. Flexibilidad en servicio, en vender producto por partes y no el producto completo. Es un valor agregado que los clientes ven de forma positiva.

Desde el enfoque de productos diferenciados y trabajar con mercados donde la distribuidora es relevante es importante.

DS: ¿Cuál es algún otro valor agregado que diferencia a la empresa de otros distribuidores?

3M: La variedad en referencias. Es de los pocos distribuidores que tiene un portafolio con casi todas las referencias. Así a los clientes les pueden brindar muchas más cosas.

Otro, es el enfoque en nuevos productos. LA CONCHA la apuesta a los nuevos productos y los nuevos desarrollos. Esa apuesta es importante

La imagen que tienen las fundadoras es importante en el mercado.

DS: ¿Cómo es la política de 3M para abrir más distribuidoras? ¿Piensan abrir más canales?

3M: Digamos que no hay una política exacta. Es más, un momento de oportunidad. Si encontramos un distribuidor que pueda generar un valor adicional de los que existen actualmente, se abre la oportunidad. Para este año 2017 no vemos necesidad de crear un nuevo distribuidor. Por ahora en Medellín estamos muy bien con los distribuidores.

DS: Comparando distribuidora La Concha frente a otras distribuidoras, ¿cómo ven a la compañía?

3M: Es un distribuidor que nosotros llamamos especializados. Nosotros estamos alineados con la estrategia de productos especializados. Si uno mira el mix de mezcla de productos, otro tiene un 40% por ciento de su venta enfocados en un producto muy genérico. En cambio, el mix de LA CONCHA es muy variado y ese genera valor agregado.

DS: ¿Qué debería mejorar la empresa Distribuidora La concha

La fuerza de ventas. Lograr mayor cobertura y mejor capacitación. También el tema de sistemas estandarizados. Se requiere inversión en fuerzas de ventas, sistemas para manejo de inventarios. Tienes que llegar a un punto donde si quieres crecer debes invertir a todo nivel.

DS. ¿Qué tan importantes son los distribuidores para 3M?

Siempre ha sido parte de la política de 3M. Tiene una mejor capacidad de llegada a los clientes, ayudar con la cartera, son más flexibles que 3M. El core de 3M no es logística, es desarrollo de

nuevos productos, innovación. Por eso las distribuidoras de 3M son tan importantes para extender su servicio.

Con las estrategias que se tiene ahora, no se piensa apuntar a cerrar distribuidoras, sino al contrario crecer con sus aliados.

DS: ¿Debería la empresa Distribuidora La concha como distribuidora abrir espacios a otras marcas de productos y servicios para industria que no compitan con 3M?

3M: No hay política que impida que vendan otras marcas. La idea es incentivar a aquellos proveedores que tengan exclusividad de marca. Si manejan marcas complementarias al portafolio nuestro, al contrario, es un valor agregado porque puede llegar a los clientes con un portafolio más amplio. Pero sí queremos cambiar es que tengan marcas competidoras del mismo portafolio. No queremos que pase eso. Que los distribuidores tengan multimarca

14.4. Apéndice D Transcripción de entrevistas - Investigación de mercado

i. Entrevista EDUARDOÑO

David Samacá (Entrevistador): “Nos encontramos en Eduardoño. Hoy es 3 de abril. Nos encontramos con el señor Elkin Muñoz y la señorita Luz Adriana Sial. Vamos a comenzar con las preguntas sobre la investigación de mercados.

DS: ¿Para ustedes qué es o qué se le viene a la cabeza cuando nosotros hablamos de Especialidades industriales?

LA: De pronto cuando un proveedor nos puede vender herramienta, repuestos para maquinaria pues que es especializada, y no la encontramos en todas partes. Eso es lo que se me viene a la cabeza, de hecho, nosotros a hoy estamos haciendo... cómo te digo, estamos en medio de un proyecto en donde buscamos todos los repuestos para un montón de maquinaria que tenemos en todos los talleres a nivel nacional para nosotros darles ese mismo soporte a nuestros clientes. Ha sido súper difícil, llevamos por ahí 8 meses con esas cotizaciones y nadie nos llega con una cotización contundente para el tipo de herramienta que necesitamos para esa maquinaria especializada, entonces es como difícil.

EM: No, yo creo que básicamente sería eso, porque nosotros acá en la parte de mantenimiento con el supervisor de mantenimiento, pues él es el que enfoca todos esos procesos en alquiler de máquinas, porque nosotros muchas acá no las manejamos, dependiendo del tipo de trabajo que se

tenga que realizar, entonces veo enfocado pues como a la pregunta que acabas de hacer, lo veo por ese lado, por suministro y alquiler de herramientas.

DS: Perfecto. ¿Para ustedes qué otro tipo de productos componen esa categoría de especialidades industriales? Mencionaron herramientas ¿Hay algún otro tipo de productos que para ustedes quepan ahí, dentro de esa categoría?

LA: No

EM: Pues dentro de Eduardoño, no. Ya de pronto uno visualizándose en los proveedores nuestros ya ellos si tienen, pues por ejemplo un proveedor de metalmecánica ya puede trabajar todo el tipo de, pues abarca más todo el tipo de la palabra Industria porque fabricación de tanques en acero, manejo de acero inoxidable, manejo de aluminio, manejo pues de todo el tipo de material metalmecánico. Pero aquí como tal en Eduardoño, no.

DS: (Dirigiéndose a Luz Adriana) ¿Algo que quieras (agregar)?

LA: De pronto, ay ¿Cuál fue la pregunta?

DS: (Repite la pregunta)

LA: De pronto los equipos de lubricación, entonces nosotros tenemos un negocio que es el de lubricantes y manejamos una cantidad de cosas en donde le damos apoyo a, pues como, no sé, a distribuidores, pues que ellos venden los lubricantes, nosotros les damos apoyo con kits de lubricación y cuando yo quiero ir a buscar un producto homólogo en el mercado no está acá, pues me dicen que no llega, no lo vendemos, algo puntual, pues como un kit neumático con lubricación, no, no lo vendemos. Entonces, entrar a hacer un comparativo, pues, hacer un análisis de mercado, te toca buscar proveedores muy especialistas en el tema para que te den soporte.

DS: Perfecto ¿Qué esperan ustedes de un material o insumo industrial? Cuando ustedes compran y adquieren un insumo, ¿qué es lo que ustedes esperan de ese insumo?

LA: Pues, yo creo que ante todo calidad, eh, y garantía. Un buen tiempo de garantía, pues obviamente, que el proveedor le dé a uno una lista de chequeo, que nos recomiende que debemos hacerle mantenimiento cada x tiempo, cuando estén en estos niveles tenemos que hacerle un mantenimiento preventivo, así sea para uno garantizar la vida útil del equipo.

DS: ¿Elkin quiere agregar algo?

EM: Sí, sí, respaldo

DS: Perfecto. ¿Para Eduardoño, para ustedes en su empresa, el tema de insumos, o el tema de especialidades industriales qué tanta relevancia tiene, por ejemplo, qué porcentaje sobre las

compras que realiza Eduardoño de especialidades industriales hay, un 20, un 30, es alto, es medio, es bajo?

LA: Pues la verdad, nosotros compramos dentro del Pareto de compras no sé, decirte un porcentaje acá de especialidades industriales, lo que te decía Elkin la parte de metalmecánica es muy especializada entonces, tenemos proveedores muy puntuales que son los únicos que prácticamente saben hacer eso. Ya hablando de otro sector, por ejemplo, cojinería, botes, tenemos un solo proveedor especialista netamente en el tema con ya materias primas en las resinas, materias primas solamente para nosotros, entonces vos entrar, pues, dentro del Pareto son grandes, pues, depende, si yo voy a ir hablar de maquinaria pues no es tan grande, pues la parte metalmecánica más o menos, no sé, un 2, 3% dentro de todas las compras. Pero si yo voy a hablar de todo el negocio de Eduardoño, y de cosas que son especiales solo para Eduardoño el Pareto es altísimo, es muy alto el porcentaje

DS: ¿Ahí qué otros materiales hay? Pues, porque he escuchado mucho el tema de repuestos

LA: Ah bueno, pues en el área de repuestos, pues, nosotros tenemos un negocio que se llama Servicio Posventa y Repuestos. Precisamente ellos son los que están haciendo el estudio para ver pues, de ese proyecto con el que queremos empezar a darle soporte en gran medida a todos los clientes y garantizarle la disponibilidad de equipos. Nosotros a hoy, pues, nosotros somos importadores de muchos repuestos, sobre todo de Yamaha, qué pasa, a veces tenemos necesidades acá en Colombia y no tenemos la disponibilidad del material importado, nos toca empezar a hacer búsqueda con proveedores que nos puedan homologar de alguna manera un sustituto nacional para el importado. Entonces qué estamos haciendo: con el área de repuestos directamente, ellos están buscando proveedores porque ellos son los que conocen la parte técnica de los productos. Ellos están buscando proveedores que sean homologables a los proveedores internacionales para ya definirlo, ya parametrizarlo desde el sistema, para saber, bueno no está importado, entonces la referencia nacional de ese repuesto es ésta, y así nosotros no nos tenemos que desgastar operativamente con una especificación técnica del repuesto porque ya se hizo previamente el trabajo. En ese proyecto estamos también en este momento

DS: ¿Qué aspectos tienen como empresa en cuenta al elegir una marca de especialidades industriales?

LA: La originalidad (que sea original) es muy importante, y eso está asociado netamente a la calidad y al respaldo

DS: ¿Creen ustedes que la marca influye en el precio?

LA y EM: Sí

DS: Ya que ustedes mencionan calidad ¿Cómo definen o qué es para ustedes calidad? O ¿Qué significa que un material o un insumo para la industria sea un producto de calidad?

LA: ¿Calidad...? Bueno, yo creo que en primera instancia es que cumpla con los requerimientos del cliente y que tengan una vigencia en el tiempo, de utilidad, pues que sea útil como en el transcurso del tiempo. Pues como te decía ahorita, que me garanticen lo que realmente estoy necesitando, no sé, un ejemplo con un material POP tela, que no se destiña, o bueno, que no me le de calor a los asesores, o que la cojinería no se me destiña sabiendo que va para una aplicación marina, o sea, hablando de todos los negocios, que los de repuestos y de maquinaria industrial pues, si comprenden los repuestos con las especificaciones que están en la ficha técnica, que las cosas se usen, que si hay que hacer un mantenimiento preventivo, que no siempre tenga que ser un mantenimiento correctivo pues porque me está fallando.

DS: ¿Para ustedes qué significa que un precio sea un precio competitivo?

LA: Competitivo, pues yo creo que es que esté dentro del estándar del mercado y pues, si es el mejor de todos los del mercado es competitivo. Nosotros de hecho, pues uno como Compras le dicen mucho, ven decime a cómo lo estás comprando y yo te lo dejo por debajo de ese precio, y nosotros no hacemos eso, porque es entrar a dañar el mercado y no se justifica. Yo tenía una negociación muy buena hoy, con un buen precio por dos o tres compras, y cuando ya el proveedor que nos está vendiendo a pérdida no le da, entonces nos sube el precio, entonces nosotros, un precio competitivo es que se justifica los estándares de calidad, el cumplimiento del proveedor, la garantía de qué es el producto.

DS: O sea que para ustedes como empresa si es una marca reconocida, si es una marca que cumple sus estándares de calidad, ustedes estarían dispuestos a pagar un precio un poco más alto, siempre y cuando ...

LA: Sí, lo que pasa es que, si yo doy soporte, si hoy mi marca es Yamaha, y los repuestos originales de Yamaha originales en el mercado no lo puede comprar y lo tengo que comprar nacional, obviamente a mí no me va a interesar, pues yo no me voy a ir por comprar una copia, yo debo dar el respaldo a mi cliente de garantía y de algo que sea original. Ahí, o sea, ahí pasaría a segundo plano el factor precio.

DS: ¿Cómo debe ser el empaque de un insumo industrial para ustedes? ¿Qué aspectos debe tener en cuenta?

LA: Depende del material

EM: Uno qué diría, qué diga la referencia, que uno identifique el material, códigos que vayan en relación con documentos que entregan (facturas, remisión) y pues que dentro de su presentación vea uno que si va con la originalidad del producto. Eso es lo que revisaría uno pues

DS: ¿Al momento de ustedes comprar, adquirir, consumir un producto industrial, de 1 a 5 (siendo 1 lo más importante, y 5 lo menos importante) qué consideran esencial?

- Precio

- calidad

- empaque

- marca

- servicio técnico

LA: Yo creo que ahí haríamos que unir precio y calidad

DS: ¿Precio y calidad? Serían de los ítems más importantes

DS: ¿Cada cuánto adquieren ustedes estos insumos industriales, estas materias para la compañía, con qué frecuencia? Y ¿Cuáles serían las que más consumen ustedes?

LA: ¿Pero de insumos industriales estamos hablando de qué? ¿De repuestos?

DS: Por ejemplo, ustedes en el caso de la empresa Distribuidora La Concha tengo entendido que adquieren abrasivos, también creo que la línea de adhesivos industriales.

LA: Bueno, de hecho, a nosotros nos gustaría ampliar el espectro con esos proveedores, de este tipo de proveedores hay muchos en el mercado. ¿Uno que busca? Tener un proveedor óptimo, y ve, yo a vos te voy a comprar todo, no solo los abrasivos, no solo los rodillos, no solo las cintas. Yo creo que hemos tratado de hacer el ejercicio en varias ocasiones y no nos ha dado con ningún proveedor. O sea, buscamos que sean los mejores en todo, pero a hoy nos toca: usted es el mejor en esto, usted es el mejor en aquello, entonces nos toca dispersar las compras ¿cierto? Mmm, qué más te digo de eso ¿Qué tan frecuente lo hacemos? Todas las semanas compramos ¿Cierto?

EM: Sí, todas las semanas, eh, hablando ya de Distribuidora La Concha se hacen compras semanales del material indirecto por decirlo así, del que se maneja en planta en el tema de abrasivos y cintas que a hoy es lo que estamos manejando con Distribuidora La Concha

DS: Y el qué más consumen en esta categoría de cintas, de abrasivos, etc, ¿son qué? ¿Es decir, es más abrasivos, más cintas?

EM: Es más abrasivos lo que se consume, porque ya en cintas como se hace, como se optimizan más las compras, tenemos planeaciones de 15 días, que no se hace necesario hacer la compra entre esa semana y la otra

DS: Ahorita conectándolo un poquito con el comentario de los proveedores, entonces ¿para ustedes sería mucho más óptimo en tema de tiempos y de procesos tener uno solo?, pues, si entendí la explicación de tener un solo proveedor que abarque una gran categoría de productos y de insumos, entonces ¿la dificultad ha sido como el tamaño o la capacidad de almacenamiento de inventario de esos proveedores?

LA: No, yo creo que la dificultad ha sido en la optimización... Son categorías de productos (abrasivos, pegantes, una cantidad de cosas, tornillería), bueno no sé. ¿A mi qué me interesa? Qué si vos sos el mejor en los tornillos, porque obviamente yo busco calidad, pero también buen precio, también busco que seas el mejor con los pegantes, con los abrasivos, pero entonces si yo encuentro que el proveedor 1 es el mejor en abrasivos eso es lo que tenemos hoy, entonces lo queremos centralizar porque nos disminuye la carga operativa, es la administración de un solo proveedor, una única factura, un único seguimiento a una única orden de compra. A hoy lo tenemos que segmentar, porque, aunque para nosotros sea muy importante la calidad, el tema de costos yo creo que en cualquier empresa es fundamental, y el reto de compras siempre es tender a minimizar el impacto del costo en el producto final.

EM: Es como el costo beneficio que buscamos también

DS: Normalmente a través de qué medios adquieren ustedes los productos (teléfono, correo electrónico, página web, aplicaciones)

LA: Generalmente es por correo

DS: ¿Y hay un contacto por teléfono, debería haberlo?

LA: Debe haberlo, pues, alguien que sea el doliente de nuestra cuenta, debería haberlo.

EM: De hecho, siempre lo hay

DS: ¿Quiénes más participan en la decisión de compra? Cuando ustedes están realizando las compras son ustedes dos solamente, o también tienen en cuenta a un operario, a un jefe de producción, a un jefe de planta

LA: Depende, o sea, si son especificaciones técnicas que necesitan aprobación entra ingeniería, si ya nosotros, pues para realizar tema de costos y optimización lo hacemos solo nosotros, si es una negociación muy grande de un monto muy considerable entra a participar el Gerente de logística

DS: ¿Qué otras marcas conocen ustedes en esta categoría que estamos hablando, de estas especialidades industriales, de estos abrasivos, de estas cintas, etc., ¿qué otras marcas se les vienen a las cabezas, ¿qué otras marcas consumen?

EM: 3M, Fandeli, también podría entrar lo que es el zuncho, el plástico

DS: ¿Y de la que ustedes mencionan cuál es su favorita? ¿Cuál es la que más les gusta?

LA: Es que yo creo que 3M da un respaldo súper grande en cuanto a calidad, sin desconocer Fandeli pues con ellos hemos hecho también una cosa también interesante y que sobre todo con el tema de abrasivos es demasiado acompañamiento sobre todo técnico (con Fandeli) porque los trenes de lijado, por ejemplo, no es que voy a utilizar éste y ya, me funcionó, eso es un acompañamiento con el operario eso va desde cómo hacen ellos el movimiento de lijado, desde ese punto tendría que ser el acompañamiento, entonces, eh, no, yo creo que con las dos (marcas).

EM: Sí

DS: Ahí la diferencia sería que Fandeli, en este caso, en este ejemplo brinda un mejor servicio técnico, un acompañamiento, o sea, desde estar con el operario como dicen ustedes, enseñándole cómo optimizar tiempos, ¿cómo mejorar los productos?

EM: No, y con 3M se ha tenido este tipo de acompañamientos a planta para revisar el proceso donde nosotros utilizamos ciertos materiales y de hecho se han vinculado al proceso de nosotros y amplía un poquito el portafolio de 3M de acuerdo con esas visitas. Pero definido como en el tema de papel y de algunos abrasivos está muy estandarizado por llamarlo así es con Fandeli, porque con ellos se hizo un ejercicio muy bueno que fue, venga, nosotros vamos, estamos uno o dos días en planta mirando sus procesos y ahí empezamos a definir ese tren de lijado, porque estábamos un poco desorganizados en el tema de granos, entonces de hecho había granos que veníamos solicitando pero que no eran necesarios para el proceso y los podía sustituir otro

DS: ¿Qué otros productos de la marca 3M consumen ustedes?

EM: mm, estas tiras hock, tiras hockey creo – si no me equivoco en la palabra. Un plástico, un plástico que es referencia 6207 para 3M. Y ya, directamente con Distribuidora La Concha eso. Y el tema de abrasivos, papel y las cintas.

DS: ¿Han tenido alguna desventaja usando los productos de 3M, alguna dificultad con el uso, con los procesos de compra?

EM: No

DS: La última vez que compraron un producto de 3M, ¿a quién lo compraron?

EM: Es que nosotros tenemos otro distribuidor de 3M que le compramos, pero es un material ya más llevado al tema de elementos de protección industrial, entonces la última compra se le hizo a ese proveedor, que son gafas, guantes, todo el tema de protección personal, que ya se maneja es con ese proveedor. Ya todo el tema de material básico que utilizamos en el proceso productivo ya es con Distribuidora La Concha.

DS: ¿Ustedes cuál considerarían que es su mejor proveedor para industria y por qué?

LA: Yo creo que mejor proveedor no tenemos, no en esa categoría (cintas, abrasivos), pero si fuéramos a escalarlo a otro espectro si tenemos, si podría mencionarte a un proveedor, pero dadas estas categorías no, todos tienen muchas cosas que mejorar.

A nosotros lo que más nos duele es la comunicación. Ah es que se atrasó el pedido, ah, pero era para hoy, pero yo te lo entrego mañana, no, contame, no es que esperes a que yo te pregunte porque eso me desgasta operativamente. ¡O sea, si vos como proveedor nos querés facturar y vender - obvio! – entonces mantenenos retroalimentados, eso es lo que buscamos. Decirte que el proveedor ideal... no sé Elkin desde su rol de compras, pero para mí ninguno. Hay unos proveedores que tienen cosas buenas, otros que tienen unas no tan buenas, unos tienen esto otros tienen aquello.

DS: Aparte de comunicación ¿qué otras características deberían tener ese proveedor integral o ese proveedor que ustedes considerarían el mejor o uno de los mejores?

LA: eh, bueno, comunicación, interés, disposición de llegar a una negociación que sea gana – gana pues para ambas partes, obvio respaldo en precio, garantía, calidad.

EM: como ayuda al proceso nuestro. Capacitaciones. Que ya no tienen – hablando en el tema de material – que no tiene el material pero que nos da opciones, que tenga la amplitud (variedad) para darnos solución, revisemos y nos de acompañamiento a ver si funciona, entonces eso abarcaría como, el proveedor ideal.

DS: Hablando ya de la empresa Distribuidora La Concha ¿Qué saben de ella, cómo la conocieron

EM: Bueno, la verdad pues, cuando yo llegué al puesto ya estaba DISTRIBUIDORA LA CONCHA entonces fue como una negociación del personal que estaba antes de nosotros, ya se

tenía entonces definido DISTRIBUIDORA LA CONCHA. De hecho una vez se le dejó de comprar este tipo de materiales por el mismo tema del que se hablaba (comunicación, entregas, faltantes) se volvió a retomar – eso si me tocó a mí, hablar con la persona que maneja nuestra cuenta – y volvió a ser nuestro proveedor, precisamente porque sabemos que es un proveedor que maneja todo esto (cintas, abrasivos) que son materiales fundamentales para el proceso nuestro y se empezaron a mejorar todas las falencias que se tuvieron en el pasado con esta nueva persona y a hoy vamos bien, por decirlo de cierta manera

DS: ¿Ustedes conocen el portafolio de la empresa?

LA y EM: Completo, no.

DS: Cuando piensan en DISTRIBUIDORA LA CONCHA, en su portafolio ¿Qué es lo primero que se le viene a la cabeza?

EM: Pues aparte, yo diría que desengrasantes, como copados, este tema, por decirlo así, de aerosoles, líquidos de 3M, pues uno diría que DISTRIBUIDORA LA CONCHA maneja todo ese tema, pero a hoy uno no conoce todo el portafolio de DISTRIBUIDORA LA CONCHA

DS: ¿Qué ventajas encuentran ustedes al comprar productos a DISTRIBUIDORA LA CONCHA?

EM: Sería la oportunidad de consecución del material puntual que estamos necesitando

DS: Muchas gracias a los dos por su tiempo.

ii. Entrevista MUEBLE IDEAS

David Samacá (Entrevistador): Hoy es 4 de abril, estamos en la empresa Mueble Ideas con el señor Javier Mosquera para iniciar una entrevista en investigación de Mercados.

DS: Javier muchas gracias por el tiempo que nos va a dedicar. Don Javier para usted la categoría de especialidades industriales, ¿qué significa? Enfocados en su trabajo ¿Qué productos se le vienen a la cabeza?

J: Productos que nos solucionen en forma ágil y competitiva cualquier tipo de trabajo.

DS: ¿Con qué otro nombre usted conoce esos productos de especialidades industriales?

J: No,

DS: Cuando ustedes consumen insumos aquí en su empresa, insumos para sus productos finales, ¿qué es lo que ustedes más esperan o cuáles son los aspectos claves en el momento de comprar esos insumos?

J: lo más importante es que solucionen la necesidad

DS: ¿Cuáles son las necesidades que ustedes tienen aquí?

Javier: algunas pegas especiales, algunos recubrimientos especiales,

DS: ¿Qué importancia tienen para ustedes las especialidades industriales o ese tipo de materiales en sus procesos?

J: Mientras agilice los procesos y funcione mejor que lo tradicional hay que usarlos,

DS: Para usted dentro de especialidades industriales, también hacen parte de esta categoría, - ya mencionó el tema de las cintas o los pegantes-, temas por ejemplo de abrasivos, lijas, ¿hay algunos otros elementos que para usted hace parte de esta categoría? ¿qué porcentaje de compras corresponde a esa categoría DON JAVIER, de las compras que realiza?

J: Las lijas yo decidí importarlas directamente, importo los abrasivos...

DS: ¿Alguna razón en particular para hacerlo?

J: Calidad y precio.

DS: Es más fácil conseguirlas en el extranjero, ¿dónde lo compra?

J: En EE.UU.

DS: ¿Y alguna marca en especial?

J: HERMEZ

DS: Entonces ahí sería el tema de discos, de lijas, de bandas... ¿Y más o menos el porcentaje de compras que usted ha realizado en lijas, abrasivos, es alto?

J: SI

¿No hubo aquí en Colombia o Medellín algún proveedor que estuviera a la altura en calidad y en precio?

J: NO

DS: ¿Cuáles son los aspectos que ustedes tienen en cuenta como mueble ideas en el tema de compras al elegir una marca para comprar especialidades industriales?

J: Primero es la calidad, la segunda es la eficiencia y la tercera precio

DS: ¿Para usted qué es calidad?

J: Que cumple los parámetros que exige nuestro departamento de calidad.

DS: ¿En el tema de precio, para usted qué es un precio competitivo? En cuanto a esta categoría de productos industriales

J: un precio competitivo es un precio... que el producto sea tan eficiente que justifique el valor, el costo

En tema de empaques, cuando ustedes compran este tipo de insumos, ¿qué importancia tiene para ustedes el empaque o qué buscaría usted en el empaque?

J: Es el ítem más importante para la empresa.

DS: ¿Por qué?

J: Porque es la forma en que lleguen las cosas bien, Y si uno no empaca bien, no puede tener un producto bueno, final.

DS: Ya mencionó que las especialidades industriales que ustedes más compran es el tema de abrasivos y ¿ahí sería el tema de cintas, o cuál es el orden?

J: El segundo es empaques, y el tercero cintas...

DS: ¿Cuándo usted se refiere a empaques, se refiere a?

J: Cartón stretch e icopor y jumbolón

DS: ¿Con qué frecuencia consumen ustedes y compran aquí esos materiales y esos insumos para la empresa?

J: Frecuencia de empaque, pues nosotros aprovechamos la oportunidad del mercado, es decir, si nos van a dar descuento por comprar 20 mil rollos, pues los compramos, todo depende de la cantidad de despachos que haya. Nosotros más o menos mensualmente nos gastamos 30 millones en empaque

DS: ¿Y en abrasivos, ustedes cada cuanto están comprando?

J: Cada 6 meses

¿Entonces durante todos esos meses, lo tienen acá en inventario?

DS: ¿Existe algún porcentaje, también así en dinero como decir, 30 millones en abrasivos, aproximado, puede ser?

J: Nosotros nos consumimos 60 MIL ¿días? Semestrales..

DS: ¿Y en tema de adhesivos y cintas?

J: Todo depende de la necesidad, AHORA por ejemplo que estamos haciendo un proyecto especial, estamos consumiendo una cinta con un volumen importante, y en el tema de cinta de enmascarar serán por ahí 5 millones de pesos

DS: Dentro de esa categoría de cintas, ¿cuál es la que ustedes más usan?

J: Solamente de enmascarar, la que más usamos

DS: ¿Hay algún tipo de cintas especial por ejemplo que ustedes tengan que usar un pegante para algún diseño en particular?

J: Si, la cinta doble faz espumosa

DS: Don Javier,¿por qué medio ustedes normalmente compran las cosas?, por teléfono, un asesor personalizado

J: El teléfono, pero cada vez que tenemos una duda llamamos a Daniel y él nos asesora...

DS: ¿Las personas que influyen en el proceso de compra son usted y la señora Gladys, que apellido? Giraldo

¿Cuáles son las marcas que ustedes más compran? ¿Y por qué les gusta? De las especialidades industriales..

J: De las especialidades industriales: 3m, porque es la que nos da la solución oportuna y la verdad no hemos buscado la competencia que sabemos también la hay

DS: ¿Y en la parte de abrasivos, que por ejemplo 3M también maneja?

J: Si, pero ya hemos tenido la experiencia de que es mucho mejor HERMEZ, porque mientras ustedes me cobran \$2,500, una lija misma vale \$300

DS:¿ Ha encontrado usted alguna desventaja en los productos de 3M, alguna dificultad?

J: En las lijas, si

DS: A parte del precio, que es una que acaba de mencionar...

J: No son tan eficientes

DS: ¿Y en tema de discos? Por ejemplo de discos de corte, de pulido, o no es un tema que se maneje mucho

J: SI, uno lo maneja mucho y nosotros tenemos ya un proveedor, nosotros cuando ya especificamos no cambiamos, tiene que ser una razón muy poderosa...

DS: En ese caso de abrasivos, ¿tienen otro proveedor, aparte de HERMEZ?

J: Solamente ese, ya en discos y otros si tenemos otro proveedor

DS: ¿Cuáles son esas marcas?

J: No las recuerdo,

DS: Don Javier cuando yo le menciono a usted la empresa Distribuidora la Concha, ¿qué se le viene a la cabeza, ¿qué sabe usted sobre la compañía, con qué la relaciona?

J: Con productos especiales y con lijas.

DS: ¿Cómo conoció usted la Concha?

J: Buscando soluciones...

DS: ¿Usted conoce el portafolio de la empresa Distribuidora la concha?

J: SI

DS: ¿Que se le viene a la cabeza de ese portafolio?

J: Que venden spray para limpiar, la marca CDC creo, que venden también abrasivos. A nosotros la Concha: abrasivos y cintas.

DS: ¿pero se enfocan más en la Concha es en cintas? ¿Abrasivos no?

J: No, sabemos que venden, pero no

DS: ¿Cómo considera usted la calidad de los productos de la empresa?

J: BUENOS

DS: Y el servicio

J: Bueno, aunque hubo alguna época que tuvimos problemas, pero ya lo solucionamos

DS: ¿Nos puede decir cuál fue ese problema?

J: La eficiencia en la entrega

DS: ¿había demoras en la entrega, pero en este momento ya está mejor?

J: Si

DS: ¿Usted cree que Distribuidora la Concha puede ser una empresa que en su portafolio de productos incorpore nuevas categorías?

J: No sé, eso ya es decisión de la empresa de usted

DS: ¿Qué ventajas encuentra usted al realizar sus compras en la empresa Distribuidora La Concha? ¿Ventajas o desventajas?

J: Pues que me ofrece algunas soluciones

DS: Si usted compara el servicio de Distribuidora La Concha con otra distribuidora que también le venda 3M , cuál preferiría?

J: Nosotros no, no hemos ensayado con nadie más.

DS: ¿Cuáles considera usted son las ventajas de Distribuidora La Concha?

J: Que tienen buena asesoría técnica

DS: ¿QUÉ ES lo que ustedes esperan en un distribuidor? ¿Qué sería aquel valor agregado que ustedes dirían, estos hacen parte de mis mejores distribuidores?

J: Que me solucionen inmediatamente los problemas, porque nosotros trabajamos sobre reloj, el tiempo es muy importante

DS: Don Javier, ¿entonces el tema de tiempo, primaria sobre el tema precio?

J: Si, siempre y cuando... es muy relativo, eso nadie lo puede afirmar así. Hay veces que sí, cuando es una súper urgencia, pero nosotros si pensamos mucho en la entrega oportuna; calificamos para comprar eso...

DS: Y ya para terminar, la primera línea es abrasivos, la segunda el tema de empaques y la tercera el tema de cintas y adhesivos, ¿Qué otra categoría de insumos para la industria ustedes consumen?

J: Pegantes, tornillos, trípodes, MDF, MADECOL, madera, molduras, láminas, tubería, pintura, etc.

DS: Muchas gracias don Javier, hasta aquí termina la primera parte de la entrevista.

iii. Entrevista DOMETAL

David Samacá (Entrevistador): Buenos días hoy es 5 de abril estamos con el Sr, Gustavo Montoya de la empresa Dometal. -Don Gustavo, muy buenos días, muchas gracias por el espacio, cuéntenos por favor cuál es su rol o cuál es su cargo dentro de la compañía.

G: Soy el coordinador de compras y llevo 11 meses en la compañía y como su nombre lo dice programo, organizo y cotizo todo lo que son las compras a todos los proveedores nacionales y programación de compras importadas.

DS: En ese proceso de compra, ¿qué se le viene a usted a la cabeza cuando utilizamos ese concepto de “especialidades industriales”?

G: Es cuando la empresa delega un asesor o un instructor especializado en una rama o un producto para así prestar un mejor servicio o una mejor asesoría según el requerimiento de la empresa.

DS: Qué otro nombre le pueden dar ustedes a los tipos de productos que componen la categoría “especialidades industriales”?

La misma necesidad, el alto consumo, y también todo lo que tenga que ver con la calidad del producto como tal.

DS: Ustedes dentro de la categoría especialidades industriales ¿también lo entienden como insumos?

Es que hay insumos como también hay materia prima directa que también lo podemos manejar como insumos o como materia prima directa.

DS: ¿Para ustedes insumo o materia prima, son lo mismo o habría alguna diferencia?

Algunos, lo que pasa es que hay algunos que van ligado al producto y otros no, como el material de empaque que digamos es un costo directo de fabricación y realmente lo tomamos como un insumo. El que va ligado al producto, si lo llamamos materia prima directa

¿Qué esperan ustedes de esos insumos, de esos materiales que ustedes compran?

G: Lo que uno siempre espera, es que según el producto nos brinde la necesidad que se requiere, para empaque, que, de una protección al producto, si es en acabados- abrasivos, que nos dé un buen acabado, un buen rendimiento y así sucesivamente.

DS: ¿Qué importancia considera usted tienen esos insumos para la empresa y más o menos qué porcentaje de las compras que ustedes hacen constituyen esos insumos?

G: Para nosotros todo es importante porque hace parte de un producto, llámese para acabado para empaque final, o como le digo para un proceso que llega incluido un producto. Entonces para nosotros todo es importante y tiene que ir enfatizado a una calidad del producto. Normalmente el consumo la compra que nosotros hacemos mensual ya está establecida, muchas veces puede variar es por la cantidad de venta comercial, que eso si nos puede aumentar a nosotros, pero de resto son cosas que ya están estipuladas mensualmente y es lo que realmente se generan compras mensuales.

DS: Hablando un poco sobre la marca, ¿qué importancia tiene para ustedes la marca de esos insumos que compran?

G: La marca muchas veces influye porque tiene muy buen posicionamiento en el mercado, tiene buena trayectoria e históricamente se conoce porque es una marca que pesa en el mercado y a la vez nos da seguridad y confiabilidad

DS: ¿Hay algún otro aspecto q usted tenga en cuenta a la hora de elegir una marca?

G: Primero la trayectoria que tenga la marca en el mercado, e debe pasar por unas pruebas de aceptación con un lote justificado para poder evaluar una buena cantidad y ya después de que tengamos eso, una aceptación por parte de la ingeniería uno ya evalúa costo-beneficio

DS: ¿Cree usted que la marca de alguno de estos insumos influye en el precio?

G: Claro, hay marcas que por su propia marca, tienen un costo de representación, por lo mismo por el servicio, el valor agregado que presentan con sus ingenieros, con la asistencia técnica y todo eso se ve reflejado en el producto final, pero lo que más interesa es la calidad del producto final

DS: ¿Para ustedes que es calidad, dentro de estos insumos?

G: HAY varios factores: Que nos cumpla con unas especificaciones técnicas, que nos cumpla con un coste- beneficio, que nos dé productividad/rentabilidad

DS: ¿Cómo debe ser el precio de un material o un insumo industrial, o qué es para ustedes un precio competitivo?

G: Eso ni siquiera nosotros lo podemos definir, porque eso lo pone es el mercado, el mismo mercado lo pone y la competencia lo pone; ya lo que interfiere es el precio que le de la empresa como tal a un distribuidor mayorista o a un distribuidor minorista, ahí es donde empieza a variar el precio. De resto el precio lo estipula el mismo mercado

DS: ¿En la compra de esos insumos o de esos materiales, Que tanto influye el empaque? ¿Para ustedes cómo debería ser el empaque en el que le entregan esos insumos?

G: No, normalmente siempre se exige porque es una norma dependiendo del tipo de material como debe venir porque eso también da presentación, da imagen y fuera de eso visualmente y en el momento de la recepción pues uno puede verificar físicamente el estado de una materia prima. Es muy diferente un empaque bien presentado a un empaque que venga re-empacado, porque ya a uno le empieza a entrar la duda si está usado, o está viejo o cosas así por el estilo

DS: En el momento de ustedes comprar o adquirir un material, ¿qué es lo más importante? siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante. Entre precio, calidad, empaque, marca y servicio técnico.

G: Para mí todo tiene que estar incluido, es decir, todos tiene que estar enfatizados a uno mismo y a una misma calificación; esos 5 factores tienen que estar ligados para dar una calificación

DS: Volviendo al tema de las especialidades industriales don Gustavo , de estos insumos que ustedes consumen, ¿cuáles son lo que ustedes más compran?

G: Nosotros tenemos algo establecido con ustedes unas marca 3M, unos materiales de empaque, hay unos materiales lubricantes pero son cosas que ya están establecidas

DS: Y a nivel general, que no sea con el tema de 3M

G: Nosotros compramos mucho insumo a nivel general,

DS: ¿qué otro tipo de especialidades?

G: No, como le digo nosotros todo lo aplicamos con énfasis en lo mismo: segurabilidad en asistencia en una compañía, dada la antigüedad que tenga en el mercado y todo lo que hemos hablado al respecto: que tengan posicionamiento, que tengan precio, servicio, asistencia técnica,

que tengan una buena calidad, hay proveedores que están certificados otros que no están certificados. Nosotros por lo general compramos a empresas que están certificadas.

DS: ¿Por qué medio normalmente ustedes suelen comprar esos insumos?

G: Nosotros tenemos un software que según la necesidad se genera una orden de compra y se direcciona bajo un correo con la orden de compra al ejecutivo que es el que nos representa en la empresa tal que nos asignaron

DS: ¿Ese es normalmente el proceso de compra? ¿A través de un software?

G: Si, normalmente se hace el requerimiento, el requerimiento también está por el software, ya lo que hace compras es que según el requerimiento le toma cotizaciones y mira siempre, la calidad, la entrega, el servicio, precio de atención, asistencia, y evalúa todo eso y se procede a generar la orden de compra.

DS: ¿Quiénes más influyen en ese proceso de la decisión?

G: En este momento soy yo, quien decide qué comprar, yo tengo un asistente y un auxiliar, pero el que decide aquí en compras soy yo.

Personas de planta, de la producción solamente hacen requerimientos. Yo hago el proceso de evaluación, de análisis, planeación, cotización.

DS: ¿Y las personas que usan el producto no influyen entonces de una u otra forma?

G: Ellos si influyen porque son los que manejan el producto y los que pueden lanzar un criterio positivo o negativo dependiendo la calidad, podemos tener un proceso en el que te diga “hombre el material salió malo”, ellos influyen en tomar decisiones en cuanto a que el producto está bueno o malo; hacen un seguimiento como tal de la calidad de un producto

DS: ¿En esta categoría de especialidad industriales, qué marcas son las que ustedes más consumen?

G: Es que nosotros manejamos mucho: manejamos 3M, abraacol, abratec. En líneas de empaque manejamos Conediva, es cartón corrugado, stretch, y muchos más proveedores, Yo prácticamente tengo 300 proveedores y entre esos están todos, llámese cerrajería, metalúrgica, industrial, técnico, eléctrico, de servicios

DS: Entre esas marcas que usted menciona y dentro del tema de especialidades industriales, ¿cuál es su favorita y por qué?

G: Todo nosotros lo tenemos clasificado según el servicio que nos han venido prestando, entonces yo con Distribuidores La Concha, es un proveedor que lo tengo fidelizado en ciertos

productos, en ciertos productos de 3M como son los abrasivos, tengo algunas cosas de empaque, tengo algunos lubricantes y algunas cintas también por lo mismo, por el soporte que nos brindan, por el tiempo de respuesta, porque son productos de excelente calidad, entonces ya están establecidos,

DS: ¿Cómo considera usted la calidad de los productos de 3M? y ¿qué beneficios encuentra usted cuando adquiere esos productos?

G: Yo lo tengo catalogado porque yo con 3M vengo trabajando desde hace más o menos 25 años, para mi 3M es excelente proveedor con excelentes servicios y excelente producto

DS: ¿Ha encontrado usted alguna desventaja con los productos 3M o con el proveedor Distribuidora La Concha?

G: No para nada me ha afectado la intermediación. ¿En qué lo puede afectar? Uno sabe que cuando hay intermediación hay un mayor valor del producto, pero de resto no hay ningún problema

DS: ¿Cuáles son las marcas que están compitiendo más en este momento con 3M en el mercado y por qué?

G: No, lo que pasa es que si uno se va para la parte de abrasivos, hay muchas. Pero yo digo que competir competir...no. Ya eso depende de la empresa si quiere rebajar costos y calidad compra otro proveedor, pero eso ya es decisión gerencial

DS: ¿Cuándo fue la última vez que usted hizo una compra de la marca 3M?

G: Yo mes a mes compro marca 3M,

DS: ¿Y A qué distribuidor?

G: Lo que son discos abrasivos, cintas de empaque, eso lo compro mes a mes y me lo provee Distribuidora la Concha

DS: ¿Usted desde su rol y desde su experiencia cómo consideraría o qué aspectos tendría en cuenta a la hora de hablar de su proveedor favorito o mejor proveedor? ¿Qué considera usted debería tener el mejor proveedor?

G: No, yo normalmente lucho por tener una muy buena relación comercial con mis proveedores y con mi representante que me asigna mi proveedor. Por ejemplo, Juan David que es mi representante en la Concha siempre me ha parecido un excelente representante y es una persona que es constante, es continua, siempre que se requiere una asesoría, y él no puede tener un representante de la marca.

Normalmente, uno ¿qué mira en tener un proveedor fiel? Es que tenga buena actitud, que tenga un buen servicio, un buen tiempo de respuesta, que esté siempre a la expectativa de cualquier cambio o mejora y que esté haciendo constantemente un buen servicio postventa. De hecho, la Concha lo tiene con el representante,

DS: ¿Cómo conoció usted a Distribuidora la Concha?

G: Yo la conozco hace muchos años, de hecho ésta ha tenido varios cambios dentro del mercado, es una empresa que ha crecido mucho y ya lleva tiempo y desde que estaba yo en una anterior empresa ya los conocía. Tienen una buena posición y siempre se ha caracterizado por eso, por el buen servicio

DS: ¿Conoce usted todo el portafolio que maneja Distribuidora la Concha?

G: No es que lo conozca muy ampliamente porque uno se enfatiza a lo que más consume o a las cosas que realmente se le han comprado a la empresa, pero no es porque el asesor no me lo brinde, sino porque yo no me he ido más allá; pero yo sé que el portafolio que maneja es muy amplio

DS: ¿Su experiencia de satisfacción de compra con la Distribuidora la Concha entonces ha sido buena?

G: SI

DS: ¿Qué ventajas encuentra usted al realizar las compras con Distribuidora la Concha?

G: Me garantiza tiempo de respuesta, inventarios, me ha brindado soporte y un servicio integral con todo en cuestión de venta, postventa

DS: ¿Alguna desventaja o aspecto que Distribuidora la Concha debería mejorar?

G: No, yo creo que no. Están muy bien enfocados y han tenido muy buen servicio

DS: ¿Ha llegado usted a comprar productos 3M a proveedores diferentes a Distribuidora la Concha?

G: Lo que hace que yo estoy acá, no, pero normalmente uno lo puede hacer. Pero hasta el momento, no.

DS: ¿Cuáles son las empresas que considera usted compiten con Distribuidora la Concha?

G: No, es que lo que yo te digo: hay mucha ferretería que te vende productos 3M, yo diría que casi todas las ferreterías tienen productos 3M. Yo estoy es con la Concha.

DS: Don Gustavo, muchísimas gracias por su tiempo.

iv. Entrevista LEONISA

David Samacá (Entrevistador): Buenos días hoy es jueves 6 de abril y me encuentro con la señora Piedad García de la empresa Leonisa.

Doña Piedad quisiera empezar por la siguiente pregunta: ¿Cuál es su rol aquí en la empresa Leonisa?

P: Yo soy coordinadora de abastecimiento de productos nacionales,

DS: ¿Dentro de ese rol, una de sus funciones también consiste en la compra de materia prima e insumos para la producción de Leonisa?

P: Si, esa es la función mía, todos los insumos para la prenda y parte del material de embalaje

DS: Dentro de su rol dentro de la compañía, ¿qué se le viene a la cabeza cuando usted escucha la expresión “especialidades industriales”?

P: Pues a mí la palabra me da como más tecnificar los procesos y con base en maquinaria de tecnología de punta.

DS: ¿No halla de pronto una relación entre especialidades industriales y las materias primas-insumos que ustedes utilizan en la producción de sus prendas?

P: Pues no sé, no lo relacionaría mucho porque, en la parte mía. Eso podría relacionarse en los materiales porque digamos en la fibra, que la fibra es importada, pero en lo mío...no es la compra de esos materiales, aquí hay otra persona que compra eso, entonces de pronto en ella si sería como materiales más tecnificados y avanzados y generaría una mayor productividad o un mayor beneficio en las prendas ... pero también puede relacionarse si.

DS: ¿Doña Piedad qué tipo de insumos compra Leonisa?

P: Leonisa compra desde la fibra, hasta pues todo lo concerniente a la fabricación de la prenda, eso en la parte de materia prima; porque también tenemos en la parte de abastecimiento todo lo que es para el sostenimiento de una empresa, sostenimiento de edificios, escritorio, Pero nosotros en si en materia prima, compramos las fibras, las telas, los elásticos, los accesorios, los arcos, varillas, pues todo lo que necesita una prenda

DS: Dentro de esa compra de materia prima o esos insumos, ¿cuáles son los aspectos más importantes que ustedes consideran a la hora de adquirir un insumo?

P: Primero que se ajuste a la necesidad nuestra, el material como tal y eso se consigue es porque las diseñadoras son las que parten con la necesidad del producto entonces ellas desarrollan las colecciones y en el desarrollo de las colecciones ellas transmiten la necesidad de un material y

vamos citando a los proveedores que supuestamente tienen el material que necesitamos y hacemos el desarrollo con los proveedores.

DS: ¿Qué porcentaje de compras de materias primas genera o tiene Leonisa mensualmente? ¿Es un porcentaje medio, alto o bajo?

P: Yo el porcentaje no lo tengo claro, nunca había hecho como un análisis de eso, pero si es alto, de todas maneras, eso no obedece a la producción mensual, porque nosotros tenemos proveedores de 60 días, de 90 días, de 45, de 38, de 15 entonces no necesariamente la materia prima que se va a consumir en un mes fue comprada en ese mes, sino que fue comprada digamos a 90 días de acuerdo con el plan del proveedor y del material si es importado.

Pero nosotros mensualmente tenemos un volumen alto.

DS: Doña Piedad, ¿qué importancia tiene para usted la marca de esos insumos o materias primas que adquieren?

P: No es tanto la marca de esos insumos, es digamos que el que lo suministra sea un proveedor confiable porque nosotros tenemos aquí un sistema de proveedores entonces antes de ingresar cualquier material, o sea el proveedor que nos va a dar ese material, se le hace un estudio exhaustivo al proveedor. Que, si el proveedor cuenta con los requisitos, entra y nos puede proveer el material.

De hecho, cuando las niñas de diseño desarrollan un material, no lo desarrollan con cualquier proveedor; ellas nos preguntan a nosotros: qué proveedor puede tener esto y si ellas conocen alguno, ellas dicen el proveedor está aprobado y antes de cualquier cosa el proveedor tiene que ser aprobado, tiene que pasar el filtro.

DS: Usted mencionada un aspecto muy importante: la confiabilidad. ¿Esa confiabilidad se gana es a través de todo ese proceso que ustedes describen? De ese filtro, de entrar a ese software a esa base y testear esos productos, esos materiales, ¿así es como se gana o hay algún otro parámetro?

P: Lo primero es el estudio que se le hace al proveedor, luego que el proveedor ingresa es ya mantenerse (la calificación que va obteniendo). Porque el proveedor puede pasar el primer filtro, pero hay algunos que en el transcurso del proceso se van quedando, pues no responden a la necesidad de Leonisa, ya sea por la calidad del material o por el nivel de servicio que presta; entonces algunos se van quedando y hay que quitarlos.

DS: ¿Es un proceso integral?, ¿digamos articula calidad, servicio?

P: Entregas perfectas que es algo que nosotros tenemos, que los trabajos deben ser entregados con cierta normatividad que Leonisa tiene; entonces es una calificación de todo, de servicio de entregas perfectas y PCP.

DS: ¿Esas entregas perfectas están relacionadas por ejemplo con el empaque?

P: Con el empaque, rotulación, unidades de empaque y sub-empaque; todo eso va amarrado

DS: ¿Qué importancia tiene entonces para ustedes el empaque o qué buscaría ustedes en el empaque al momento de adquirirlo?

P: El empaque se debe ajustar a las normas nuestras, nosotros tenemos digamos un adhesivo que identifica la vejez del inventario, entonces cada dado tiempo SE CAMBIA el rótulo y éste debe estar en la parte externa de la caja del proveedor. Nosotros le decimos al proveedor en donde debe comprar los rótulos porque estos tienen cierta información y con solo ir al almacén y mirar el color de los rótulos, sabemos qué vejez tienen los inventarios, y adicional a eso, cada sub-empaque tiene que tener una marcación y el tamaño de la caja también es dado por Leonisa de acuerdo con el material, porque dependiendo en donde se vaya a almacenar tiene que tener un tamaño de caja; entonces debe tener todos esos requisitos.

DS: ¿Todo eso es un proceso interno de ustedes?

P: Si

DS: Doña Piedad, ¿qué aspectos tienen en cuentas ustedes a la hora de elegir una marca?

P: Cuando nosotros elegimos una marca, primero se mira en internet, lo que es la empresa que vamos a desarrollar, segundo paso vamos a visitarlos, se va y se les hace una visita con un grupo interdisciplinario cada uno en su rol y de ahí se saca una calificación para el proveedor. Si decidimos que el proveedor tiene un potencial para nosotros entonces se desarrolla, se le da el ingreso y se hacen todas las averiguaciones en las listas legales y si pasan todos los filtros, uno empieza a mirar si su producto cumple o no cumple, y se le da la oportunidad de entrar.

DS: Doña Piedad para ustedes como empresa, como centro de abastecimiento, ¿qué es un precio competitivo?

P: Un precio competitivo para nosotros es que sea ajustado al mercado porque así la marca sea muy buena, tratamos de manejar proveedores reconocidos porque de todas maneras los proveedores reconocidos están apuntando a estar tecnológicamente muy avanzados, a estar investigando, a tener proyectos, a no quedarse y la empresa que quiere avanzar tener que estar siempre en pro de eso. Y no quiere decir que, porque se ajusta a todas esas cosas, tiene que tener

el precio volado, NO..., debe ajustarse al mercado y hay mucha demanda y hay empresa que así no sean muy grandes tienen un precio muy competitivo

DS: ¿Ustedes cómo definen el concepto calidad?

Para nosotros calidad es que el producto debe entrar ceñido a una ficha técnica pre-aprobada, entonces cada material cada producto tiene una normatividad de calidad. Cada producto tiene muy claro una ficha técnica de calidad, entonces todo producto que entra es revisado por la gente de calidad y tiene que ceñirse a la ficha técnica aprobada de las cartas de color; si no cumple con eso es rechazado

DS: Al momento de comprar o consumir un insumo industrial, ¿qué es lo más importante para usted? ¿Siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante? La lista es la siguiente: Precio, calidad, empaque, marca y servicio técnico

P: Al momento de comprarlo, por ejemplo, si el proveedor ya está y el producto ya está codificado en nosotros ya hay muchas cosas que están chuleadas; digamos el precio (ya fue aprobado), la calidad se supone que ya también fue chuleada, que el proveedor se tiene que ceñir a esa ficha que yo te dije. Entonces ya para nosotros en ese momento, es el servicio; si nosotros no tenemos un proveedor confiable, un proveedor que nos dé servicio... para nosotros es caótico porque nosotros tenemos una programación diaria que tenemos que ceñirnos, por eso a cada proveedor se le pregunta su dictamen y su dictamen tiene que ser muy respetado y tiene que ser entregado en ese tiempo o antes porque o si no la programación de nosotros se va a quedar

DS: Doña Piedad, ¿cómo es normalmente el proceso de compra? Y ¿a través de que medio ustedes suelen adquirir los productos? ¿servicio personalizado, una aplicación o un software?

P: Todo lo que es materia prima ya está con suficiente tiempo ya desarrollado, entonces no salimos a comprar a ninguna parte ni por internet. Eso aplica para la parte de sostenimiento de edificios, un escritorio, una USB, UN computador que si es algo que van y compran con tarjeta en el momento, pero no van a afectar la producción. PERO para el caso de la materia prima ya todo está desarrollado y pre-acordado mucho antes porque aquí por ejemplo los diseñadores están desarrollando es ya 2018, entonces mire que ya estamos desarrollando materiales que vamos a consumir ya en 2018, eso ya está listo.

DS: Las personas que usan esos productos, esos insumos, ¿influyen en su decisión de compra?

P: NO

DS: ¿Los operarios, las personas de la planta?

P: No, ni las operarias ni nadie porque nosotros tenemos un sistema de producción que nos dice qué es lo que tenemos que comprar de acuerdo con la referencia que estemos metiendo en producción, que cada referencia aquí tiene asociado todos sus materiales, entonces nosotros tenemos que leer diario el sistema; el sistema nos dice qué hay que comprar

DS: ¿Cómo considera usted la calidad de los productos de 3M? ¿Y cuáles son los productos que usted más consume de la marca?

P: Ahí es cuando yo te decía que la entrevista debía ser con el centro de distribución porque ahí cuando ya es la entrega, el desempeño en sí de los materiales, el servicio como tal, no te lo podría calificar yo. Porque todo eso de 3M, de Distribuidora La Concha LO ENTREGAN es en el centro de distribución, el cual queda lejos de aquí y yo no tengo conocimiento de eso... Adicionalmente, nosotros montamos órdenes de compra abierta, de productos que ya están establecido, de hecho, a mí no me tocó desarrollarlos--- El desempeño en sí del material es en el centro distribución.

DS: Entonces por ejemplo cuando usted llegó aquí, ¿ya estaba distribuidora La Concha como proveedores?

P: SI

DS: Usted, por ejemplo, en ese ir y venir diario, ¿conoce o tiene acceso a otros productos del portafolio de la empresa de Distribuidora La Concha?

P: No, no lo conozco

DS: ¿Existe de pronto alguna razón por la cual no haya conocido todo el portafolio de productos? ¿Tiempo o algo?

P: Para mí es falta de que el comercial de La Concha esté más atento del cliente, de hecho, yo inclusive pensé que iba a venir era Ana Maria, porque yo veo que me están entregando con precios distintos, entonces no me aparece, tiene que ser lo acordado. Yo entiendo que todo el mundo aumenta precios al inicio de cada año, pero yo no tengo ninguna carta de incremento. Entonces para mí es más labor del comercial de cada empresa. Hay otros productos, que yo me puedo conseguir más baratos en otra parte, pero nosotros tenemos con ustedes lo de las máquinas, y nosotros tenemos que respetar el contrato y nosotros somos una empresa seria. Entonces hay productos que si uno quiere los consigue más baratos en otra parte, pero por el respeto y por la contratación que hay no se hace. Pero me parece que, si falta por parte de la Concha, más acercamiento al cliente.

DS: Doña Piedad si usted me lo permite le puedo transmitir esta inquietud a doña Ana, para que ella se ponga...

P: Ah es que ese es el fin...

DS: Esto que yo estoy haciendo durante este semestre, este año, es eso... una investigación de mercados, la idea es conocer al cliente, es saber cuáles podrían ser esas falencias que pudo haber tenido la empresa, o cuáles son esos aciertos; y ese tipo de reveladores de información es lo importante, porque la idea es brindar un mejor servicio.

Si usted me permite yo le puedo transmitir la inquietud a doña Ana para que ella tome la decisión,

Doña Piedad, ¿qué productos son los que usted le compra a Distribuidora La Concha?

P: Son cintas, más que todo cintas,

DS: ¿Temas de abrasivos, no se consume acá?

P: No lo sé, porque como te cuento hay otro lado que compra. De pronto si lo compran, pero no sé qué producto.

DS: A parte de la sugerencia que nos acaba de hacer, ¿cómo considera usted el servicio de la empresa Distribuidora La Concha?

P: Supongo que es bueno, porque de lo contrario ellos me dicen “Vea, no nos están cumpliendo, hable con la Concha” entonces supongo que bien...

DS: ¿Usted considera tiene una ventaja cuando compra productos con Distribuidora La Concha?

P: Pues la ventaja es que 3M es una marca reconocida, y vamos a la fija con un producto bueno.

DS: ¿Usted ha comprado productos de 3M a distribuidores diferentes a Distribuidora La Concha?

P: NO

DS: ¿Cuáles considera usted que pueden ser los principales competidores de 3M y los principales competidores de Distribuidora La Concha?

P: No, no sabría decirlo.

DS: ¿Para ustedes qué tan importante es, como compañía, que un sólo distribuidor tenga todo un portafolio de productos, o por el contrario a ustedes les interesa tener varios distribuidores, un plan A, un plan B o un plan C? en ese caso cuáles serían las mejores opciones para ustedes?

P: Nos interesa tener un proveedor confiable y que nos pueda proveer la mayoría de los productos, pero no nos interesa que sea único por muchas cosas... primero la negociación se

hace más difícil y más amarrada cuando tenemos proveedor único; cuando hay competencia es mucho mejor. Cuando un proveedor es único, casi que hace con el cliente es lo que quiere y a nosotros no nos gusta eso. Segundo, uno por estrategia, tiene que tener más de uno desarrollado, porque uno no sabe qué es lo que pueda pasar: al proveedor se le acaba el insumo o tienen un problema de importación, o la empresa se quema ... es decir, tienen algún percance. Entonces si uno tiene sólo uno, le queda grave. POR ESTRATEGIA NO DEBEMOS TENER UNO SOLO ...

DS: ¿Qué otros usos usted le da en la compañía a los productos que usted le compra a Distribuidora La Concha?

P: Lo que yo le compro a Distribuidora La Concha es todo para embalaje, parte final del producto.

DS: Si usted tuviera que evaluar o decir “mi proveedor perfecto, es perfecto por estas características...” ¿cuáles serían esas características?

P: Servicio, calidad, precio.

DS: Doña Piedad, ¿desea usted agregar algo más a la entrevista?

P: No.

DS: Listo, hasta aquí termina la entrevista. Muchas gracias doña Piedad.

P: Con mucho gusto.

v. Entrevista ETIGRAF

Lina Posada jefe área de Compras

David Samacá (Entrevistador): ¿Qué se le viene a la cabeza cuando se le menciona la frase especialidades industriales?

LP: Por lo que nosotros manejamos, para nosotros especialidades son más autoadhesivas, aunque yo sé que en el mercado son más cosas, pero enfocado en nosotros es enfocado en adhesivos.

DS: ¿qué tipo de insumos consumen ustedes a nivel general?

LP: Cintas, planchas para fotopolímeros, cinta doble adhesiva para pegar polímeros en las máquinas, bolsas, materias plásticas, unidades de impresión, etc.

DS: ¿y con Distribuidora La Concha cuáles son los que más compran?

LP: Solamente la cinta transparente de 24 mm y la cinta doble adhesiva 1015

DS: ¿han tenido la oportunidad de conocer todo el portafolio de Distribuidora La Concha?
¿Cómo les ha parecido?

LP: Es muy amplio y los productos de 3M son excelentes, pero también sé que venden muchas marcas. Me reuní hace como un mes con el muchacho de allá y le dije que era muy importante que se reuniera con el jefe de mantenimiento de nosotros, porque este tipo de grasas y aceites ya son sólo con él.

DS: ¿Hay otras personas que influyan en el proceso de compras?

LP: Jefes de área y mantenimiento. A los operarios se les escucha en el momento de hacer pruebas iniciales, si ya el producto es conocido, no tiene ni voz ni voto.

DS: Usted nos decía hace algún rato, que el portafolio de la Concha es muy amplio. ¿Alguna razón para no comprar más productos de la concha?

LP: El precio. Uno busca la calidad. Pero si hay otros distribuidores de 3M que venden los mismos productos y dan un precio más económico, igual sigue siendo 3M. Nosotros no buscamos proveedor, buscamos la marca. A mí me interesa es la marca 3M y la marca 3M tiene más distribuidores.

DS: ¿Cuál es la posición que tiene la Concha en atención y servicio frente a otros distribuidores?

LP: Yo le daría un cuatro (4) Es una posición buena, en servicio es bien.

DS: ¿Por qué decide comprar con la concha y no con otros proveedores?

LP: Porque del portafolio que me ofrece tiene el precio más económico. Yo busco la marca 3M en la ciudad. Y si encuentro que hay un distribuidor que venda más barato, me voy con él.

DS: Si la marca viniera enfocada con otros servicios, y por lo tanto sería más costosa, ¿ustedes seguirían comprando?

LP: Sí. Pero si todos los proveedores tienen el mismo precio. Toca hacerlo. Pero no voy a pagar más si la sigo encontrando más económica.

DS: ¿Qué otras marcas consumen en líneas de cintas sustitutas de 3M?

LP: Seguramente hay muchas, pero nosotros sólo manejamos 3M.

DS: ¿Ha encontrado alguna desventaja al adquirir productos de 3M con Distribuidora La Concha?

LP: No. Sólo lo del precio. Otros son más competitivos que la Concha

DS: ¿Cuáles son las características que hacen a un proveedor exitoso?

LP: Servicio, calidad, cumplimiento, respuesta a reclamos

DS: ¿Qué tan importante es el tema de capacitaciones a personal de mantenimiento y compras?

LP: Me parece importante, sin embargo, con este distribuidor no. A nosotros con Distribuidora La Concha no nos contactó, fue un vendedor de 3M que dijo que siguiéramos comprando con la Concha.

vi. Entrevista POSTOBÓN

Antonio Vásquez (Compras)

David Samacá (entrevistador): ¿Qué se le viene a la cabeza cuándo piensa en la categoría especialidades industriales?

Antonio Vásquez: Son las diferentes alternativas que ofrecen las compañías para mi empresa. En el área que yo manejo, no lo relaciono con materias primas, ya que yo manejo repuestos. Postobón se encuentra en reestructuración. Nosotros tenemos 10 plantas. Y yo manejo el área de repuestos y materiales.

DS: ¿Cómo es el proceso de compras?

AV: El cliente interno realiza una solicitud, y de acuerdo a lo que él haya creado, la compra se redirecciona al área encargada. Ya cada encargado del área de compras, son alrededor cinco (5) áreas sabe qué le compete

DS: Qué espera usted de un insumo industrial

AV: Que cumpla con las expectativas de calidad y de precio

DS: ¿Qué entienden por calidad? ¿La calidad se relaciona con la variable precio?

AV: Que cumpla con mis expectativas en mi proceso, que sea lo que requiero. Yo relaciono más calidad con servicio que con precio. Cumplimiento, entrega.

DS: Si el producto que compran cumple con estos parámetros de calidad, ¿estarían dispuestos a pagar un precio más alto?

AV: Obviamente. Lo haríamos. Nosotros evaluamos a los proveedores en tiempo de entrega

DS: ¿Cuáles son los productos que compran a Distribuidora La Concha?

AV: Acá en Postobón se compran varios productos, por mi parte más que todo aceites, también hemos manejado cintas.

DS: ¿Qué importancia tiene para usted la marca de los insumos que compra? ¿Cuál es la marca que más consume?

AV: Muy importante. Asocio la marca con calidad y reconocimiento. La que más consumimos es 3M.

DS: Al momento de adquirir un insumo, ¿qué considera más importante de 1 a 5? Precio, calidad, empaque, marca o servicio técnico

AV: Precio, Calidad, Marca

DS: ¿De qué otra manera suelen adquirir los productos que compran?

AV: Cotizaciones, uno a veces se fija en la página web. Hasta ahora lo que hemos comprado ha sido directo y con una comunicación vía correo electrónico.

DS: ¿Qué personas influyen en el proceso de compras?

AV: El cliente interno, el comprador, la coordinadora de compras y depende del monto o negociación puede someterse a auditoría. En cualquier momento auditoría puede intervenir.

DS: ¿Qué beneficios encuentra usted cuando compra con la concha?

AV: Confiabilidad, certeza que compro lo que es. También la variable precio.

DS: ¿ha tenido alguna dificultad en el momento de hacer compras con Distribuidora La Concha?

AV: Una vez hubo una con tiempos de entrega. Fue complicado. Fue un retraso de una semana. Sin embargo, hubo disposición por parte de la empresa para ayudar.

DS: ¿Qué uso le da usted a los productos que compra a la concha?

AV: Mantenimiento más que todo a las máquinas. La cinta es para pegar publicidad

DS: ¿Cómo conoció a la Concha?

AV: Buscando en directorios, casi no me acuerdo bien. Fue durante el trabajo en postobón.

DS: ¿Cuáles son las características que hace exitoso a un proveedor?

AV: Visitas personalizadas al cliente, asesoría postventa, tiempos de entrega. A nosotros nos miden por indicadores. Los pedidos que montamos comienzan a tener un seguimiento en tiempos de entrega, los tiempos pactados entre comprador y proveedor se tienen en cuenta.

DS: ¿Cómo sería el servicio postventa que usted necesitaría para su compañía? ¿Sería más enfocado al personal de mantenimiento? ¿Se ha pensado en capacitaciones para personal de compras?

AV: Por ejemplo, se compró una pistola especial para pegar, la idea sería que vinieran y enseñaran el correcto uso de esa pistola. Son temas así los que necesitaríamos. Hasta ahora no, se hacen algunas invitaciones, pero no lo he visto como algo muy común. Capacitaciones basadas

por ejemplo en conocer todo el portafolio completo, podría ser una buena idea para conocer todos los productos de la Concha.

DS: ¿cómo evaluaría el servicio de Distribuidora La Concha?

AV: Bueno.

DS: ¿Algún aspecto que la Concha deba mejorar?

AV: Tiempos de entrega.

DS: ¿Cuál consideraría que sería el principal competidor de Distribuidora La Concha?

AV: Empaquetaduras y empaques en cuanto a cintas. En cuanto a aceites, creo que exmóvil. O puede haber casos muy específicos, cosas muy raras y en ese caso particular debo buscar un producto. De pronto Tumaco Piedecuesta.

DS: ¿Alguna experiencia relevante o importante con la Concha?

AV: Sólo el caso que le dije del tiempo de entrega. En general ha sido bueno.

vii. Entrevista INDUSTRIAS GENIO

Julieth (Jefe de Compras)

David Samacá (entrevistador): ¿Desde el área de compras conocen o es claro el concepto de especialidades industriales?

J: Elementos para trabajar en industria

DS: ¿Cuáles son los productos que normalmente compran a sus proveedores?

J: A la Concha le consumo más que todo cintas de empaque, cintas gruesas para cajas y cintas de enmascarar. Se ha intentado incursionar en papel Estrecht y cinta impresa.

DS: ¿Ha habido alguna razón para no llegar a una negociación con el tema del papel Estretch?

J: Puntual no. Ha sido más bien que el insumo no se ha acomodado bien y no ha habido tiempo para mirar varias cotizaciones. Ya han enviado muestras de parte de la Concha.

DS: ¿Qué tan importante es la marca en el momento de hacer una compra?

J: No mucho. En Realidad no. Yo lo primero que busco es precio, sin sacrificar la calidad. Si tengo una marca que me ofrece buena calidad y es económica me decido por ella. No voy a sacrificar calidad por costo, debe ser un equilibrio entre ambos.

DS: ¿Cómo es el proceso de compra con ustedes?

J: El proceso de compras con la concha es muy mecánico. Ya se conoce el producto y ya se tienen las pruebas de calidad. Ya se trabaja con la concha desde hace mucho tiempo. Existe confianza y trayectoria.

DS: ¿Cuánto tiempo llevan trabajando con la concha?

J: Yo llevo tres (3) años. Ya eran un referido. Cuando llegué a la compañía ya estaban acá. Y yo seguí con ustedes.

DS: ¿Cómo ha sido el proceso de servicio con la concha?

J: Nunca he tenido un mal servicio o inconveniente. El servicio es bueno, la entrega rápida. Las relaciones muy cordiales. Lo que pasa es que me parece que los pedidos con la Concha son un poco informales. Uno llama y pide. No hay registro por correo, no hay asesor establecido que venga y me atienda. Si ha venido un chico que recoge los pagos, pero nunca me remito a él. Siempre llamo y me contesta Doña Ana o Doña Esperanza. No hay una relación como con otros proveedores que tengo una relación más formal y tengo a alguien asignado.

DS: ¿Considera usted necesario realizar un servicio más formal?

J: Sí claro. Porque mira, yo no conozco el portafolio completo de la concha. Sólo les compro cinta, porque no sé más. Sólo me ofrecen lo mismo, que la concha sólo vende cintas. No relaciono a la concha con algún otro insumo que me pueda servir.

DS: ¿cómo se ha sentido con la marca 3M? ¿Ha tenido visitas de ingenieros de 3M?

J: Bien, nunca he tenido problemas de calidad. Nunca he recibido la visita de ellos.

DS: ¿si tuviera que evaluar a un proveedor cuáles serían los aspectos a tener en cuenta?

J: Yo realizo evaluación a los proveedores para el tema de certificación. Los criterios que usamos con calidad, precio y tiempo de entrega. Ese es el resumen de los aspectos que considero.

DS: ¿Conoce otros competidores de la marca 3M?

J: No los conozco. Tengo otros competidores y otros distribuidores. Que ofrezcan cintas hay muchos proveedores. Todo en cortes se me viene a la cabeza y tiene precios muy buenos. Se me escapan los otros.

DS: ¿Existen personas que influyan en la decisión de compras?

J: Hay persona que se les tiene en cuenta la opinión. Pero la persona que toma la decisión soy yo. Obviamente yo no sé cómo funciona la cinta, yo consulto sobre su uso.

DS: ¿es importante que el proveedor interactúe con personal de la planta? ¿asesore u ayude?

J: El tema de capacitaciones es importante para manipular mejor los productos. Todo debe ser canalizado por mí. Nunca directamente con ellos.

DS: ¿usted como jefe de compras ha tenido asesorías enfocadas sólo al personal administrativo?

J: Nunca.

DS: ¿lo vería como valor agregado?

J: Uno casi nunca tiene tiempo, pero uno trataría de organizarse y sacar el tiempo para eso.

DS: ¿cuál consideraría tema importante de capacitación?

J: Negociación, persuasión; es muy importante para un jefe de compras.

DS: ¿ha tenido alguna dificultad en el momento de realizar alguna compra con la concha?

J: No.

DS: Si usted compararía el servicio de Distribuidora la Concha con otras empresas, ¿qué diría al respecto?

J: Es muy bueno

DS: ¿algún aspecto a mejorar?

J: Más acompañamiento. Tengo proveedores que están muy pendientes de mí, que saben cuánto consumo. Si ellos saben eso, deberían estar pendientes y saber por ejemplo por qué no hemos pedido en cierto tiempo. Ellos deben ayudarle a uno a aliviar la carga laboral. Que no todo el trabajo sea de uno.

DS: ¿cuál es el principal medio de comunicación con sus proveedores que usa?

J: Me gusta el trato personal, también me gusta contar con registros escritos y que quede una evidencia.

viii. Entrevista METÁLICOS JVEL

Deicy (Compras)

David Samacá (entrevistador)

DS: ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en el cargo?

D: Contactar a los proveedores para tener la mercancía en la empresa, pedir las órdenes de compra, pruebas de producto, verificar el inventario.

DS: ¿Cuál es la principal motivación que usted tiene para comprar insumos o materias primas?

D: Que mi cliente interno esté satisfecho, tener un producto con el que ellos puedan trabajar a gusto, que les guste y lo trabajen sin ningún problema.

DS: ¿Se tiene en cuenta la decisión de algunos de los trabajadores para comprar insumos?

D: Ellos sí influyen en la decisión de compra, se tiene muy en cuenta su opinión a la hora de hacer una compra. También brindan información de consumo.

DS: ¿Qué tanto influye la variable precio en las compras que realizan?

D: Sí. Busco más un costo beneficio. A veces lo barato sale caro. Se trata de compensar un poco. Por ejemplo, un producto que salga costoso, pero que me beneficie en temas de rendimiento. A veces tenemos que ser flexibles en ese tema.

DS: ¿Es más importante la calidad o el precio?

D: La Calidad. Para el caso de nosotros y con los abrasivos, es un dolor de cabeza en la empresa. Hemos estado buscando alianzas, pruebas por todas partes y ha sido muy complicado estandarizar procesos. Además, que tengo muchachos en el área que no tienen la suficiente experiencia para evaluar los productos. Ellos son principiantes. Sé que 3M y La Concha son muy costosos. Pero también sé que son muy buenos y me han ayudado a nivelar el tema con las personas de producción.

DS: ¿Todos los abrasivos que consumen son con 3M?

D: Así es. Hasta ahora sí. En este momento de hecho estamos iniciando conversaciones con otro proveedor diferente a 3M, ya que algunas personas en la planta nos están diciendo que los abrasivos se están quemando o están teniendo problemas. Y de hecho estamos buscando empresas neutrales que no tengan nada que ver con marca. Capacitaciones que enseñen a los trabajadores cómo trabajar con los abrasivos. Luego de eso, tomamos decisiones en el tema de abrasivos.

DS: ¿En ese caso, Distribuidora La Concha le ha ayudado con capacitaciones?

D: Me han ayudado mucho. Sin embargo, con la alta capacitación de personal es complicado. Pero han estado muy pendientes de nosotros.

DS: ¿necesitan más capacitaciones?

D: Sí servirían mucho, pero en este momento con la producción alta no sería buena idea. Pero si nos gustaría mucho. Además, que estamos comprando nuevos equipos, y ya hemos tenido problemas.

DS: En ese caso que usted menciona, normalmente las empresas no capacitan al personal administrativo. ¿Ha tenido capacitaciones dirigidas a ustedes? ¿Lo verían como algo necesario?

D: Por supuesto, sería muy buena idea. Me gustaría mucho

DS: ¿compra otros insumos con la Concha?

D: Sólo abrasivos. Tengo entendido que manejan otros productos, líneas de empaque, películas estrech, no recuerdo si alguna vez lo hemos usado. En estos momentos hemos tenido otros proveedores y ha sido bueno.

DS: ¿Conoce el portafolio completo de la Concha?

D: Creo que alguna vez me lo enseñaron, pero no lo recuerdo completo.

DS: ¿Cuándo fue la última vez que compró algo con La Concha?

D: El mes pasado.

DS: ¿Con qué tanta frecuencia consume abrasivos?

D: El volumen ha sido alto, ya tenía susto con la cartera tan alta. Luego de la capacitación logramos unificar fibrodiscos. Sin embargo, ya hemos visto que con la asesoría hemos implementado buenos procesos.

DS: ¿Qué tan importante es la marca?

D: Es la representación de los distribuidores, sirve para reclamar, para resolver dudas e inquietudes, para mostrar soluciones y brindar un buen servicio.

DS: ¿Cuáles son los principales competidores de La Concha y 3M?

D: Internacional Ferretera. Y de 3M no sé bien en estos momentos, creo que Feder y Norton.

DS:

D: Precio competitivo es tener respaldo de mi proveedor y que pueda mostrar a la junta y en la parte administrativa ahorro en producción para los productos.

DS: ¿Qué beneficios encuentra usted cuando compra un producto con distribuidora La Concha?

D: Rapidez en la entrega. Mucha colaboración por parte del asesor. Una gran capacidad de respuesta

DS: ¿Qué beneficio tiene con los productos de 3M?

D: Ahorro en cuanto a consumo de abrasivos y estandarización de procesos y de líneas.

DS: ¿Ha encontrado alguna dificultad con la concha?

D: No. La dificultad fue que a veces es muy bueno unificar todos los productos y no llenarme de todas las marcas. Tener un solo producto y no tener que comprar cosas diferentes en otras partes. En estos momentos estamos mirando si el grano que estamos usando sí es el adecuado, independiente de la marca que usamos. Nos han comentado que a veces el vendedor por vender

nos vende de todo y nos pone en una sola línea un montón de productos. Queremos ver si podemos unificar.

DS: ¿Cómo compara el servicio de la concha con otros proveedores?

D: En cuanto a servicio y respuesta han sido muy buenos. Respuesta inmediata

DS: ¿Cuáles serían los parámetros para evaluar al proveedor como el mejor?

D: Entrega, precio, garantías, capacidad de respuesta para mí es lo más importante. Para mí es demasiado importante la respuesta inmediata.

DS: ¿Algún atributo que La Concha deba mejorar?

D: Todo muy bien

DS: ¿Cómo conoció la Concha?

D: Ya estaban acá cuando llegué.

DS: ¿Cuáles son los mejores canales de comunicación para usted?

D: Depende, puede ser chat, o por citas previas. Las citas son los jueves. En las citas podemos organizar temas varios y acordar nuevas reuniones.

DS: Volviendo al tema de abrasivos, ¿ustedes aparte de la capacitación, mencionaron a la concha los inconvenientes que han tenido?

D: No se mencionó nada. El cambio se sintió fue cuando las personas se fueron. Cuando todos los empleados ya no estaban acá. Y al mismo tiempo hubo un alza en producción. Fue complicado para nosotros.

DS: ¿Recuerda usted el portafolio de la Concha?

D: La verdad no lo recuerdo completo. Concibo a la concha como venta de abrasivos de 3M.

ix. Entrevista MECÁNICOS UNIDOS

Marcela y Liliana (Compras)

David Samacá (Entrevistador): ¿Qué es para ustedes especialidades industriales?

M Y L: Para nosotras es buscar maneras de hacer un proceso industrial más fácil y económico. Acumular los recursos para que la industria sea más rentable.

DS: ¿Asocian especialidades industriales con insumos?

M Y L: No.

DS: ¿Qué buscan al adquirir un insumo con un proveedor?

M Y L: Que sea un producto bueno, que tengan buenas fechas de entrega, acompañamiento, seguimiento al producto, buscar mejoras

DS: ¿algunas otras motivaciones o restricciones?

M Y L: En general no

DS: ¿Cuáles son los aspectos más importantes cuando compran insumos?

M Y L: Calidad y cumplimiento en entregas

DS: ¿Cómo define la calidad?

M Y L: Que cumpla con lo que la empresa necesita

DS: ¿Qué tan importante es la marca?

M Y L: No tanto la marca. Muchas veces es mejor el rendimiento. A veces la marca es muy costosa y el rendimiento no es tan bueno. Tiene que ser que la marca si cumpla con lo que promete o la ficha técnica lo diga. Se realizan ensayos y se mira

DS: ¿Cuáles son los insumos que compran?

M Y L: Bandas y cintas de enmascar con la Concha.

DS: ¿Cuáles son las marcas de los insumos que más consumen?

M Y L: No recuerdo muy bien las marcas.

DS: ¿Cuál categoría de productos compran más?

M Y L: Bandas

DS: ¿Qué tan importante es el precio? ¿existe relación con la calidad?

M Y L: Si el precio compite con calidad es importante. Es alta, si es alta la calidad, se paga el precio. Pero no necesariamente el precio refleja la calidad.

DS: ¿Se paga un precio alto, si existe buena calidad?

M Y L: Lo más importante es calidad, precio y servicio.

DS: ¿Con qué frecuencia consumen y compras productos industriales?

M Y L: A diario, mucha frecuencia. De hecho, hace menos de una semana compramos

DS: ¿Quiénes más influyen en la compra?

M Y L: La directora de logística, ya tenemos unos puntos de reorden y con eso se realiza órdenes de compra.

DS: ¿Qué piensa de la calidad de los productos de 3M?

M Y L: Una gran calidad

DS: ¿Cuáles son los principales competidores de 3M?

M Y L: No los sabemos

DS: ¿Cómo conocieron a la Concha?

M Y L: Ya estaban acá cuando llegamos

DS: ¿Cómo es el concepto de la Concha? ¿Deben mejorar aspectos?

M Y L: Todo ha sido muy bueno. Una vez se les acabó el insumo y no nos informaron.

DS: ¿Conocen todo el portafolio de la Concha?

M Y L: No lo conocemos. El portafolio no nos lo han presentado.

DS: ¿Alguna experiencia importante en la compra con la Concha?

M Y L: No, no hemos tenido nada especial.

DS: ¿Con qué atributos o cosas positivas relacionan a la concha?

M Y L: Servicio y atención. Cumplimiento en entrega.

DS: ¿Cómo compara a la concha con otras distribuidoras?

M Y L: Como una de las mejores. Buscan soluciones a pesar de los problemas.

x. Entrevista IMPRESOS EL DÍA

Mónica (Compras)

David Samacá (entrevistador): ¿Se ha escuchado hablar de la categoría especialidades industriales?

M: Productos que favorecen o dan beneficios a las empresas

DS: ¿Cuáles son los insumos que más consumen?

M: Papeles o cartón. En cuanto a la Concha, adhesivos y empaque

DS: ¿Conocen el portafolio completo de la Concha?

M: Sé que manejan otras cosas, pero no es mucho, no lo conozco completo.

DS: ¿Qué esperan de lo que compran?

M: Calidad, precios y un buen servicio a través de asesorías

DS: ¿Qué tanto importan la marca en sus insumos?

M: 3M se ha ganado su reputación en cuanto a calidad. Se han hecho pruebas con otras y no ha habido buenos resultados. Por eso estamos casi que casados con 3M.

DS: ¿La marca influye en el precio del producto?

M: De pronto sí, a veces hemos pagado precios caros por ciertas cintas, pero nos dimos cuenta de que es lo que vale.

DS: ¿Qué motiva a su empresa a comprar entre un proveedor y otro?

M: La necesidad. Tenemos que tener un mínimo stock. Segundo, producción de clientes específicos que tenemos que tener cosas especiales y por eso nos vamos a la fija con 3M.

DS: ¿Qué es lo más importante al momento de comprar un material?

M: Si tengo varios proveedores de la misma marca, me voy por precio. 3M tiene varios proveedores, entonces elijo por precio.

DS: Si encuentra que en esos proveedores uno puede ser más costoso, pero el precio se compensa con servicio, ¿cómo influye en la decisión de compra?

M: No. Nosotros pedimos las cosas con anticipación, por esa razón el tema de servicio será igual. Para nosotros sería importante el precio.

DS: ¿Alguien más influye en la decisión de compra?

M: No. Ellos influyen manifestando una necesidad puntual. Se les lleva el producto y se hacen las pruebas a ver si sirve o no sirve.

DS: ¿Qué ventajas ve usted al comprar con la Concha?

M: Están ubicados en un muy buen punto. Tienen buenos precios.

DS: ¿Alguna dificultad?

M: Que a veces no tienen el producto, pero lo buscan, siempre buscan solucionar el tema.

DS: ¿Cómo conoció La Concha?

M: Nos visitaron.

xi. Entrevista IMPRIDEAS

Andrés Dávila: Compras

David Samacá (entrevistador): ¿Qué otra función tiene en su área?

AD: Soy el responsable dentro de las compras de bienes e insumos

DS: ¿Dentro de ese proceso, hay otras personas que influyan en la compra?

AD: Los jefes pueden influir. Igual ellos hablan conmigo, pero siempre debo apoyarme con ellos y con el técnico para mirar temas técnicos. El operario no tiene influencia, ya que cuando a nosotros nos llega la orden de compra, yo me fijo en lo que piden. Si son del menudeo, hay personas que me pueden ayudar, accesorios que vaya en la pieza impresa, pero son más temas de ferretería. Insumos de impresión, sólo yo.

DS: ¿Ha escuchado la expresión especialidades industriales?

AD: Es algo nuevo para mí. Lo relaciono más que todo con innovación, algo poco común y que represente un valor agregado.

DS: ¿Dentro de los insumos que compran, ¿qué es lo más importante que esperan?

AD: Son tres cosas fundamentales. Primero la puntualidad. Luego el tema de precios y luego la calidad. De la puntualidad que nos entreguen a nosotros, eso lo podemos trasladar al cliente final. En este negocio todo es muy rápido.

DS: ¿Si es producto o servicio que cumple con puntualidad, pero el costo es muy alto, se está dispuesto a pagar?

AD: Sí. Uno hace estudios de mercado y uno ve que proveedores responden más rápido. Nos fijamos mucho en eso.

DS: ¿Qué es para ustedes calidad?

AD: Para nosotros es un producto que luego de tener el producto final y transformado implique que nunca nos hagan reclamos. Que el producto final sea perfecto. Ya que eso habla de nuestra empresa.

DS: ¿Qué otros insumos consumen con Distribuidora La Concha?

AD: Lo más común son las cintas 9088 de 3M, también el adhesivo jet melt de barras amarillas, también la cinta de empaque, stretch y de enmascarar, a veces otros adhesivos en spray que nos ayuda a reforzar ciertos vinilos.

DS: ¿Qué otros usos les dan a los insumos?

AD: Sólo acabados. Algunas cintas son para empaque, el resto para acabados.

DS: ¿Qué es precio competitivo?

AD: Por muchos proveedores que haya en el mercado, que nadie lo iguale. A mí me pueden dar un precio, pero si el tema de ficha técnica o confiabilidad no me convence, descarto el producto.

DS: ¿De qué forma suelen comprar los productos?

AD: Buscamos todos los medios posibles. Para nosotros prima es el tiempo. Con algunos productos siempre manejamos stock. El canal que más nos puede servir es vía telefónica que chat. Lo que menos uso es el correo electrónico.

DS: ¿Cuál es la principal motivación para comprar a la Concha?

AD: Para mí es muy importante la amabilidad. En el día a día todo es estrés. Sin en ese movimiento no tengo buena respuesta y buena empatía, o el proveedor me corta o no me escucha, yo empiezo a buscar otro proveedor. Con la concha todo ha sido muy formal.

DS: ¿Cuáles son las marcas que más consumen?

AD: Temas de vinilo, arclad, muchos otros son importados. Para nosotros el día a día es vinilo adhesivo. Un 70% es vinilo, otro 30% son lonas. Arclad es la que maneja la parada. Hay otras marcas que están en el mercado, pero Arclad al ser nacional, la respuesta es ya. Otros al ser importados se demoran en entregar producto.

DS: ¿Y de los accesorios de empaque o cintas, ¿cuáles?

AD: Básicamente todo lo manejamos con la concha

DS: ¿Cuáles son los beneficios cuando compra a la concha?

AD: Puntualidad. Pido producto en la mañana y llega en la tarde. Eso es fundamental. En los últimos días hemos hablado mucho de temas de precios, ya que muchas otras han venido y ofrecido precios más económicos.

DS: ¿Cuáles son los principales competidores de la Concha?

AD: Soluciones adhesivas, ediva, empaquetaduras y empaques

DS: ¿Cuáles son los principales beneficios de 3M?

AD: La calidad de los productos. Ha funcionado muy bien para las instalaciones extremas que hemos tenido que hacer.

DS: ¿Cuál fue la última vez que compraron algo con la Concha?

AD: El jueves de la semana pasada

DS: ¿Cómo conoció a la Concha?

AD: No recuerdo bien. Cuando llegué a la empresa y la persona que estaba encargada del área de compras me dijo que acá había otro proveedor que vendía el jet melt, ya que con empaquetaduras siempre había que ir por los productos, en cambio la Concha siempre me traía el producto.

DS: ¿Cuál es la experiencia más significativa que han tenido con la Concha?

AD: Ha habido ocasiones en las que la necesidad que el producto esté acá sea muy importante. A veces uno lo necesita en 10 minutos y llega en una hora. A veces nos cogen de una y no damos abasto. Experiencias o inconvenientes malos no. Todo ha sido muy bien.

DS: ¿Si tuviera que describir las cualidades que hace a un distribuidor exitoso, cuáles serían?

AD: Tiempos. El tiempo vale oro. Nosotros podemos perder un cliente por 10 minutos. Si llegamos 10 minutos tarde, ya no podemos instalar. Incluso nos aceptan el proyecto, pero nunca más nos vuelven a comprar. Ese ha sido el éxito de Imprideas, estar 24 horas al día para nuestros clientes. Muchas veces un diseño nos llega un viernes a las 8:00 p.m. de la noche y la instalación

es el sábado a las 6:00 a.m. Entonces nosotros necesitamos que los proveedores estén conectados con nosotros. Nos ha pasado que a las 9:00 p.m. me toca llamar un proveedor y es capaz de devolverse a la empresa y buscar el producto y me lo trae. Para mí eso no tiene precio.

DS: ¿Qué tipo de instalaciones hacen?

AD: Materia POP, pendones, vitrinas, rompetráficos, etc. Por eso cuando a mí el proveedor me da esa tranquilidad, por ejemplo, un fin de semana lo valoro demasiado. Si yo llamo al proveedor y le digo que tengo esa urgencia y que él pueda darme respuesta inmediata.

DS: ¿Cómo compara el servicio de la Concha con otras distribuidoras?

AD: Ha sido excelente. No hemos tenido momentos de caos, porque mantengo stock. Los otros proveedores también han sido efectivos en entregas. Y yo se lo conté a la Concha que otros proveedores me están dando productos similares que me han servido mucho, pero con precios más económicos. Yo en el tema de compras debo ser muy cuidadoso, hemos hecho pruebas con esos productos y nos ha ido muy bien. Yo entiendo que las marcas son las que venden, y que la marca es importante, pero muchas veces es nombre y trayectoria.

DS: ¿Es importante el tema de capacitación y asesoría?

AD: Sí es muy importante. Entre más uno sepa, es mucho mejor. Si uno tiene un proveedor con un producto, no importa que sea muy reconocido y uno sabe de las características de esos insumos, entonces uno tiene como hablarle al cliente y generar confiabilidad. Tener ese conocimiento del proveedor ayuda a uno saber cómo le apunta al proyecto. Y con base a eso, uno puede cotizar.

DS: ¿Conoce todo el portafolio de la Concha?

AD: No lo conozco completamente.

xii. Entrevista ENMETALICA

Sergio Merchan (Compras)

David Samacá (entrevistador): ¿Cuál es la principal motivación para realizar compras de insumos?

SM: Comprar un producto de mucha calidad posible y que sea accesible. Que para los trabajos de la empresa sea óptimo y que les sirva a los empleados.

DS: ¿Qué otro tipo de marcas compran?

SM: Pinturas Uribe, gricoat pintura catalizada, diversas marcas de pinturas, y tornillería como mundial de tornillos.

DS: ¿Aparte de esos productos, ¿cuáles compran a la Concha?

SM: Discos de pulir y velcro que sirven para polichar carros, pero acá los usamos para madera, diferentes tamaños de discos abrasivos y discos de corte. Todo marca 3M. También citan stretch.

DS: ¿Conoce algunas otras marcas competencia de 3M?

SM: Sí. Dewaltr, perfila marca azul

DS: ¿Qué diferencia percibe entre ellas y 3M?

SM: Durabilidad, tratamiento sobre la superficie, es más parejo, evita más rayones.

DS: ¿Cómo llegan a La concha?

SM: La empresa que teníamos antes dejó de manejar unos productos que usábamos. Entonces comenzamos una investigación orientada a buscar mejores productos. A través de esa investigación llegamos a 3M y a la Concha. Fue Diego el jefe que los había conocido primero. Comenzamos a trabajar de a poco y mirar mercancía.

DS: ¿Cuál es la percepción sobre la Concha?

SM: Responsabilidad, asesoría, contacto permanente. Están muy pendientes de lo que se necesita.

DS: ¿Algún aspecto a mejorar?

SM: Hasta el momento no

DS: De los productos que compran, ¿existen otros insumos de 3M que necesiten y la concha no lo venda?

SM: En el momento no hemos necesitado. Sin embargo, la Concha nos ha brindado cintas de enmascarar. No hemos necesitado nada más.

DS: ¿Qué esperan de un insumo?

SM: Rendimiento, que sea óptimo para el trabajo.

DS: ¿Qué importancia tiene la marca?

SM: Muchas veces no es la marca. Queremos que sea algo de muy buena calidad. Puedo comprar una marca costosa y me puede generar daño. Necesito algo que sea de muy buena calidad.

DS: ¿Qué es un precio competitivo?

SM: Un precio que compita en economía y calidad con otras marcas. Muy equitativo con el precio de otras marcas.

DS: Si tienen insumos y cumple con la calidad, pero el precio es más alto. ¿Qué hacen?

SM: Se comienzan a hacer pruebas de calidad y rendimiento.

DS: ¿Qué tanto influye el empaque en los insumos que compran?

SM: No influye tanto, ya que la caja ni la miramos. Sacamos el producto y lo organizamos. Entonces no nos importa tanto el producto. Si esperamos que venga bien empacado y no dañe el insumo

DS: ¿Cómo es el proceso para compras de insumos?

SM: En el caso de la Concha se hizo un pedido pequeño y se comenzó a hacer pruebas con los trabajadores, para mirar el proceso. Los obreros influyen y deciden si los discos o ciertos materiales son buenos o no. Si los acabados son buenos. Nosotros los escuchamos, miramos y decidimos. Pero ellos tienen influencia.

DS: ¿Cuáles considera que son los principales competidores de la Concha?

SM: Conozco muy pocos, pero creo que Abra col. Ellos también han ofrecido productos. No fue la mejor calidad, pero tienen algunos productos muy buenos.

DS: Desde el área de compras, ¿la administración los mide por indicadores?

SM: Sí claro. Tiempos, número de compras de insumos, cantidades que se compran, costos.

DS: ¿Cómo un proveedor le ayudan a cumplir con los indicadores?

SM: Normalmente con la entrega a tiempo del material. Estar el producto cuando se necesita.

DS: ¿Cuál es su mejor proveedor?

SM: G y J ferretería. Son los que traen material de tubería, varillas, etc. Nosotros podemos hacer tres (3) pedidos hoy y ellos al otro día nos lo entregan. Hay algo a la par que noto y es que con La Concha también nos lo están trayendo rápido.

DS: Si tuviera que evaluar al mejor proveedor, ¿cuáles serían los criterios para elegirlo?

SM: Tiempo de entrega, calidad del producto y trato con el cliente

DS: ¿Cómo han sido los canales con la concha?

SM: Diego el jefe envía un correo, pero también hemos tenido un servicio personalizado. Y es más fácil así. Se puede detectar problemas y se tiene una asesoría de los proveedores.

DS: ¿Conoce el portafolio de la Concha?

SM: No mucho, pero el jefe sí. Tienen para todo

DS: ¿Han comprado productos de 3M a otro distribuidor?

SM: Hace tiempo sí, pero no recuerdo mucho el nombre. Cambiamos de proveedor porque el costo era muy alto. Supimos que él compraba y revendía entonces era más caro.

xiii. Entrevista DEMETÁLICOS

Andrea Posada

David Samacá (entrevistador): ¿Cuáles son los productos que ustedes consumen en estos momentos con distribuidora la concha?

AP: Cintas, adhesivos, algunos pegantes. También abrasivos.

DS: ¿Cuál es el uso que le dan a los insumos?

AP: Producción. Es una empresa de soldadura, más que todo manufactureros

DS: ¿Qué otros insumos compran ustedes?

AP: Aceros, maderas, fórnicas, acero y cafetería, tornillería

DS: ¿Qué esperan ustedes de los insumos que adquieren?

AP: Que sean de buena calidad, rentables, económicos. Sobre todo, calidad

DS: ¿Qué es para ustedes un insumo rentable?

AP: Que sea precio del mercado. Que no sea calidad mala. Que esté entre precio y calidad

DS: ¿Cómo influye la marca en esas dos variables? ¿Cómo influye la marca?

AP: Depende. Sin es mantenimiento, la marca es principal. Las máquinas no pueden tomar cualquier marca. Si es para producción, que se calidad. La marca es marca, al fin y al cabo.

DS: ¿Para ustedes el componente marca influye en el precio?

AP: Sí. Así es.

DS: ¿Han tenido que adquirir productos con marcas muy costosas?

AP: Sí. Ya depende de producción. Si lo que requieren es esa marca, se compra

DS: ¿Qué los motiva a comprar insumos?

AP: La necesidad de venta. Si tú vendes produces y si produces ganas

DS: En ese proceso de compras ¿qué otras personas influyen?

AP: Los usuarios internos influyen. Si no les gustó la marca, ese usuario tiene voz

DS: ¿Cómo es el proceso?

AP: Siempre se hace la prueba, sobre todo con los insumos nuevos

DS: ¿Dentro de los insumos que consumen, ¿cuáles son las marcas que más consumen?

AP: 3M

DS: ¿Cuáles son los principales competidores de 3M o la concha?

AP: Tal vez Homecenter. Cuando es a la carrera vamos allá. No se me pasa ningún otro más.

DS: ¿Qué tanto influye el empaque?

AP: Es importante. Si es un adhesivo busca que esté bien empacado. De resto, no es tan importante.

DS: ¿Qué consumen más? ¿abrasivos o cintas?

AP: A la par

DS: ¿A través de qué medio consumen?

AP: Correo electrónico, cotización y respuesta. Para cotización correo electrónico. Para visitas que normalmente visiten y pregunten como van las cosas. Valoramos y es importante el acompañamiento.

DS: ¿Cómo se ha sentido atendida con la concha?

AP: Muy bien atendida

DS: ¿Cuál es la percepción que tienen de la concha?

AP: eficientes, precios módicos y entregas muy buenas, a muy buen tiempo

DS: ¿Qué debería mejorar la empresa?

AP: El acompañamiento, pero eventual. Una visita al menos una vez al mes.

DS: ¿Conoce el portafolio completo de la concha?

AP: Creo que sí, pero no estoy segura. Igual si podemos actualizar portafolio excelente.

DS: Ustedes desde el área de compras, ¿cuáles son las otras actividades que deben realizar?

AP: Seguimientos a las órdenes, ahorro a la compañía, entrega oportuna de insumos, comunicación con el cliente interno

DS: ¿Cuáles son los principales indicadores con que son medidos?

AP: Cumplimiento a las órdenes u órdenes perfectas, ahorros y calificación de proveedores.

DS: Estos indicadores, por ejemplo, cumplimiento de órdenes ¿qué son?

AP: Calidad de tiempo y precios

DS: ¿Cómo ha sido el trabajo de los proveedores para ayudarle a mejorar indicadores?

AP: En estos momentos apenas estamos empezando. Hubo una reestructuración y los estamos aplicando

DS: ¿Si fuera jurado en un concurso para evaluar a un proveedor, ¿qué tendría en cuenta?

AP: Acompañamiento en precios, cantidades, descuentos, cumplimiento en entregas, calidad en atención, devoluciones, notas crédito

DS: ¿La variable precio influye para esos servicios agregados?

AP: Una vez establecidos precios por largos tiempos, es importante. Pero en el caso de llegar a un acuerdo comercial, es importante

DS: Si esos acuerdos incluyen valores agregados, ¿la compañía lo valoraría a pesar de tener precios más altos?

AP: Sí. Así es

DS: ¿Cuál es su mejor proveedor?

AP: El de láminas

DS: ¿Por qué es el mejor?

AP: Porque es mi materia prima principal, es con el que más tengo contacto y lo necesito

DS: ¿Cómo conoció a la concha?

AP: Ya los conocía de otra empresa

DS: ¿Qué beneficios tiene al comprar con la concha?

AP: Súper puntuales a la hora de entrega. Son muy oportunos en cotizaciones y en entregas

DS: ¿Compra otros productos de 3M con otra distribuidora?

AP: Seguridad industrial. No conozco el catálogo con la concha

DS: ¿Ha tenido alguna dificultad usando los productos de 3M o adquiriéndolo con la concha?

AP: Hasta ahora no

DS: ¿Cómo le ha ido con el rendimiento?

AP: Muy bien

DS: ¿Alguna experiencia relevante que haya tenido con la concha?

AP: No he tenido ninguna

DS: Dentro del tipo de experiencia, ¿han tenido capacitación con su personal?

AP: Hasta ahora no

DS: ¿Han valorado estas capacitaciones?

AP: Sí. Para compras o área administrativa, manejo del producto, más que todo para producción.

Sí es importante tener capacitaciones.