

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA
INVERSIONES ANDORRA S.A.S EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA

CARLOS ANDRES MARTINEZ PEREIRA

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD EMPRESARIAL
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTA MARTA
2019

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA
INVERSIONES ANDORRA S.A.S EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA



CARLOS ANDRES MARTINEZ PEREIRA

PROGRAMA NEGOCIOS INTERNACIONALES

TUTOR EMPRESARIAL
JULIETH GONZALES LOBATO

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD EMPRESARIAL
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTA MARTA
2019

Contenido

1) INTRODUCCIÓN	4
2) GENERALIDADES DE LA EMPRESA	5
2.1) ASPECTOS LEGALES, ECONOMICOS Y ORGANIZACIONALES	5
INVERSIONES ANDORRA S.A.S.....	5
ORGANIGRAMA	5
NÚMERO DE TRABAJADORES ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR	6
NUESTRA EMPRESA.....	6
2.2) FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	6
MISIÓN	6
VISIÓN	7
3) INFORMACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO.....	8
3.1) DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	8
3.2) DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS	8
4) PROPUESTA.....	9
4.1) TÍTULO DE LA PROPUESTA	9
4.2) DIAGNÓSTICO	9
DOFA INVERSIONES ANDORRA S.A.S.....	9
ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR.....	9
4.3) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
4.4) JUSTIFICACIÓN.....	10
4.5) OBJETIVO GENERAL	11
4.6) OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4.7) REFERENTES TEÓRICOS	12
MARCO TEÓRICO.....	12
4.8) PLAN DE ACCIÓN	1
4.9) RESULTADOS OBTENIDOS	1
5) AUTOEVALUACIÓN.....	2
6) CONCLUSIONES	3
7) RECOMENDACIONES GENERALES.....	4
8) BIBLIOGRAFIA.....	5

1) INTRODUCCIÓN

A continuación, se desarrolló un análisis a la empresa Inversiones Andorra S.A.S durante el segundo periodo del año 2019 y comienzos del 2020, tiempo en el cual se realizaron las prácticas profesionales como estudiante de Negocios Internacionales. Inversiones Andorra es una empresa multipropósitos, dentro de sus ramas principales se encuentra el área de comercio exterior, esta funciona como una sociedad de intermediación aduanera ubicada en la ciudad de Santa Marta, el área de comercio exterior está integrada por personal altamente capacitado y con experiencia. Además, y como una de sus ventajas más importantes, se encuentra ubicada en el área central de la ciudad, lo que facilita la ejecución de las operaciones.

Asimismo, la experiencia dentro de la empresa fue muy gratificante, la cual permite conocer acerca del comercio exterior, de como este se desarrolla en el contexto local y como distintos factores externos afectan el funcionamiento del mismo. También, por ejemplo, variables como el dólar, conflictos entre gobiernos y las diferentes represalias entre estos, afectaron de una u otra manera, los agentes con los que se trabajaba día a día y las decisiones de los clientes a la hora de llevar a cabo o no, una operación de comercio exterior. De igual modo, estudiar y hacer seguimiento a estas variables pudo ayudar a que la empresa lidiara con ellas y redujera en la medida de lo posible, las afectaciones que se pudiesen llegar a sufrir.

Durante este tiempo, se pudo llegar a desarrollar una propuesta que permita poder mejorar las condiciones de la empresa, sus ganancias futuras y sobretodo su posicionamiento actual en el mercado, fortaleciendo sus cualidades y disminuyendo poco a poco, ciertas debilidades que pudieran llegar a afectar su competitividad.

2) GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1) ASPECTOS LEGALES, ECONOMICOS Y ORGANIZACIONALES

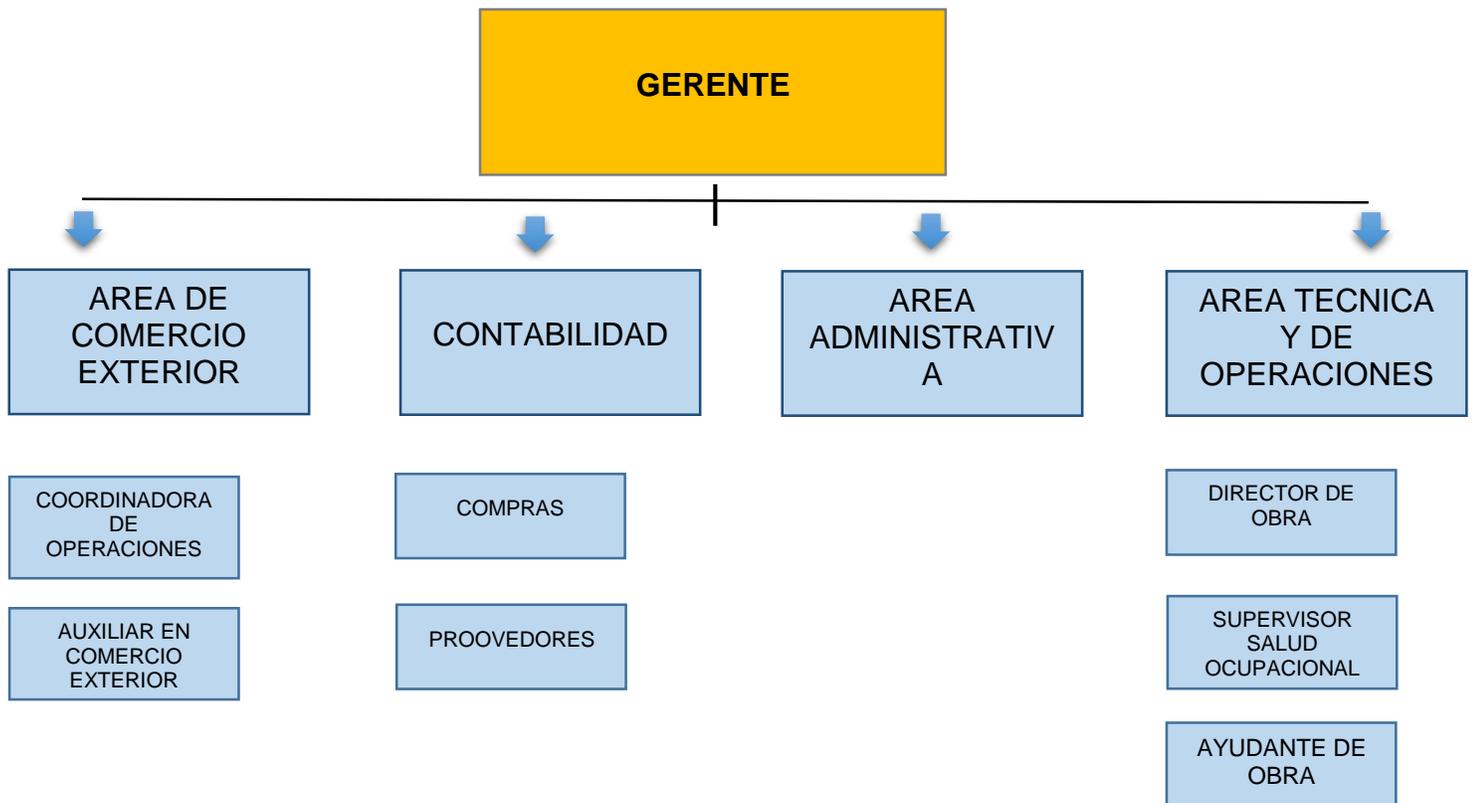
INVERSIONES ANDORRA S.A.S



NIT.900.393.160-0

ORGANIGRAMA

1



¹ Figura 1, Organigrama Inversiones Andorra S.A.S, Fuente (InversionesAndorra, 2016)

NÚMERO DE TRABAJADORES ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

- Secretaria de área de comercio exterior
- Coordinador de operaciones
- Auxiliar de comercio exterior

NUESTRA EMPRESA

INVERSIONES ANDORRA S.A.S es una empresa con más de 5 años de experiencia que desarrolla soluciones altamente especializadas para proyectos estratégicos, soluciones integrales que van desde la concepción y el diseño, hasta la ejecución, operación, gerencia y asesorías, que son posibles gracias al modelo de negocio que presenta la empresa manteniendo una filosofía basada en la ética profesional y calidad de nuestro trabajo promoviendo la innovación, Contamos con las herramientas informáticas para el mejor desarrollo de sus proyectos y cuenta con un staff de profesionales con capacidad de ingeniería y desarrollo altamente comprometidos con los valores institucionales y en continua preparación para facilitar operaciones y ejecuciones orientada a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

2.2) FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

MISIÓN

Ser una empresa altamente productiva e innovadora ofreciendo al cliente un adecuado servicio de excelencia y calidad cumpliendo con especificaciones técnicas y normatividad, creando relaciones de confianza que perduren con el tiempo apoyados con una tecnología de punta asegurando soluciones acertadas y oportunas con el dominio de nuestras facultades y capacidades, y a su vez, garantizando una buena planificación, optimización y sistematización en los procesos para de esta manera lograr una continuidad creciente en el mercado.

VISIÓN

INVERSIONES ANDORRA S.A.S se proyecta en ser una empresa con presencia nacional reconocida, caracterizada por su solidez humana, su excelente calidad de servicio y su estricto cumplimiento a sus clientes, además, ser una empresa líder, consolidada y comprometida con el desarrollo de los proyectos superando las expectativas de sus clientes.

3) INFORMACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO

3.1) DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

El área de comercio exterior de la empresa Inversiones Andorra S.A.S se encarga de hacer el ejercicio de intermediación aduanera, se tiene como fin principal colaborar con las autoridades aduaneras en la justa aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior, para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás procedimientos o actividades derivados de los mismos. Las actividades están orientadas a facilitar a los clientes el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, etc.

3.2) DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS

Las actividades asignadas por la empresa Inversiones Andorra S.A.S en las prácticas profesionales en el área de comercio exterior fueron las siguientes:

- Asistencia en la revisión de todo tipo de documentos relacionados con la actividad de comercio exterior.
- Hacer de traductor cuando el ejercicio lo requiera.
- Asistencia en la comunicación con las partes implicadas en el ejercicio de comercio exterior.

4) PROPUESTA

4.1) TÍTULO DE LA PROPUESTA

Estrategia de posicionamiento de marca de la empresa Inversiones Andorra S.A.S en la ciudad de Santa Marta

4.2) DIAGNÓSTICO

DOFA INVERSIONES ANDORRA S.A.S

ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

MATRIZ DOFA INVERSIONES ANDORRAS SAS	POSITIVOS	NEGATIVOS
ORIGEN INTERNO	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Especialistas en el mercado de la importación de vehículos• Precios asequibles para el cliente• Lealtad de los clientes	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Falta de personal en el área de comercio exterior• Volubilidad en el volumen de clientes• Falta de conocimiento en el mercado sobre la marca de la empresa
ORIGEN EXTERNO	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• TRM alta lo que motiva las exportaciones nacionales	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• TRM alta lo que disminuye las importaciones

	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica, cercanía a área de bancos, cámara de comercio, puerto de Santa Marta, etc. • Crecimiento en la tendencia a comprar vehículos híbridos y eléctricos en los últimos meses 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de plataforma para las SIA • Guerra comercial entre China y Estados Unidos lo que genera un mercado cambiante e impredecible
--	---	--

4.3) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el momento que se realizó este análisis, se pudieron detectar ciertas debilidades de la empresa que afectan el funcionamiento de la misma, así luego de una evaluación de la DOFA, se pudo determinar que hay una baja afluencia de clientes en momentos determinados del año. De esta manera se pensó, que la mejor solución sería aplicar una estrategia de posicionamiento de marca que permita lidiar con esta situación. Una vez que la empresa esté posicionada en el lugar esperado, se debería incrementar el volumen de operaciones al año y la afluencia de clientes durante los siguientes periodos. Siempre que, la propuesta se aplique de una manera correcta y entendiendo que es un proceso que requiere tiempo y paciencia.

4.4) JUSTIFICACIÓN

Desde la creación e inicio del área de comercio exterior de la empresa Inversiones Andorra, no se ha evaluado la posibilidad de llevar a cabo estrategias relacionadas al posicionamiento de la marca, por lo que el porcentaje de inversión en esta es nulo. Históricamente las operaciones realizadas por la empresa se hacían con amigos y conocidos, que con el tiempo se convirtieron en los principales clientes de la empresa, esta situación había sido suficiente para mantener una constancia en el volumen de operaciones ejecutadas al año, sin embargo, los últimos periodos esta regularidad ha disminuido, causando así una reducción de las utilidades de la empresa.

Además, la consecuencia principal es, el bajo porcentaje de clientes nuevos al año, ya que desde su creación no se han llevado a cabo estrategias que contribuyan a

captar clientes nuevos. Del mismo modo, el nicho de mercado actual de clientes, en su mayoría, son personas interesada en la importación de vehículos terrestres o acuáticos, nicho bastante interesante pero un tanto limitado, que por sus características resulta en operaciones que tienden a realizarse en momentos específicos del año, generando así periodos en los cuales no se registran actividades.

Dicho esto, si se aplican estrategias de posicionamiento de marca, siguiendo las pautas del plan de acción, se llegará a aumentar el porcentaje de clientes nuevos por periodo, la generación de utilidades, el aumento del volumen de operaciones realizadas al año y el desarrollo del área de comercio exterior, lo que les haría llegar a ser más competitivos de cara al futuro y lograr el posicionamiento de su marca.

4.5) OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias de posicionamiento de marca de la empresa Inversiones Andorra S.A.S en la ciudad de Santa Marta

4.6) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar estrategia de posicionamiento de marca en relación a la segmentación de mercado para el aumento de clientes
- Generar un reconocimiento de la marca a nivel local en el área de importación de vehículos.
- Impulsar la exposición de la marca a nivel local a través de medios locales relacionados con el comercio exterior

4.7) REFERENTES TEÓRICOS

MARCO TEÓRICO

El posicionamiento se encarga de posicionar a una empresa en un mercado específico para alcanzar los objetivos propuestos, desarrollarse y generar beneficios para sí misma, para esto requiere conocer lo que es el posicionamiento de la marca y además aplicar las estrategias necesarias para realizarlo.

Asimismo, Trout & Rivkin (1996) afirman que: *“El posicionamiento de marca es la pieza fundamental para que un producto o marca tenga éxito en el mercado, la marca en algunos casos es el activo más importante y de mayor valor de una organización. Las empresas lanzan sus estrategias para tratar de dilatar el mayor tiempo posible su estrategia de posicionamiento de marca. El ser humano solo le es fácil recordar 7 marcas de una categoría, aunque existan cientos de productos similares o sustitutos.”* Por lo tanto, se afirma que el posicionamiento de la marca ayuda a incrementar el valor de una organización, por lo que las estrategias que se apliquen deben ser analizadas y evaluadas para poder llegar a predecir los posibles escenarios.

También, Trout & Rivkin (1996) definen que: *“Se pueden conocer 3 diferentes tipos de estrategias para que una empresa pueda llegar a posicionarse en el mercado y estas son: 1. Diferenciación de Imagen: la percepción del consumidor frente a otras marcas ubicadas en la misma categoría; 2. Diferenciación de Producto: es dar a publicitar y dar a conocer los beneficios del producto; 3. Diferenciación de Precio: las organizaciones utilizan este factor diferenciador frente a sus competidores directos e indirectos.”* Sin embargo, a la hora de decidir la estrategia se puede ser versátil, aplicando más de un tipo de estrategia para así crear la táctica ideal para la organización.

A causa de esto, las empresas han entendido lo importante que es usar estrategias de posicionamiento para asegurar una postura en el mercado, ser reconocidos y mejorar la percepción de los clientes. Asimismo, cabe mencionar la importancia de la diferenciación, factor que se repite en cada uno de los tipos de estrategias planteados.

Del mismo modo, según Kotler & Armstrong (1985) *“El posicionamiento juega en la actualidad un papel esencial para las empresas, ya que permite encontrar específicamente el lugar que ocupa una empresa o un producto en la mente de los consumidores. Cuando las empresas han decidido finalmente en qué segmento quieren estar o en cuál quieren entrar, tienen que decidir qué posición quieren dentro de este.”* Por consiguiente, en la actualidad todas las empresas, sin importar

su tamaño, están en el deber de decidir su posición en el mercado si quieren crear una diferenciación con las demás, para así permitirse conocer qué lugar ocuparán en el mercado.

Igualmente, Kotler & Armstrong (1985) afirman que *“La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes: el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia”*. Para esto, es esencial comprender cuales son las características del producto, su naturaleza, debilidades, fortalezas. Así, de esta manera comprender cómo llegar a la mente del consumidor y entender cómo se quiere ser percibido.

Sin embargo, Díaz, (2016) refleja que existen” (...) *errores de posicionamiento tales como; Subposicionamiento de marca, se da cuando, en igualdad de condiciones, tu marca es vista como inferior a la de la competencia; Sobreposicionamiento de la marca, ocurre que los directivos de una marca imaginan que el valor o el precio de la suya son superior al que realmente es; Confusión de marca, ocurre cuando la marca no tiene un posicionamiento claro; Posicionamiento dudoso, se da cuando la marca es vista por el consumidor como incapaz de cumplir lo que promete.”*

A pesar de esto, los llamados “errores de posicionamiento” se pueden evitar llevando a cabo una buena aplicación de las estrategias de posicionamiento de la marca, conociendo las virtudes, debilidades y teniendo conocimiento acerca de cómo se va a posicionar en el segmento del mercado. De esta manera, garantizar que se logre una estrategia sólida que permita alcanzar los objetivos.

4.8) PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Proponer estrategias de posicionamiento de marca de la empresa Inversiones Andorra S.A.S en la ciudad de Santa Marta

Objetivos específicos	Estrategias	Táctica	Recursos	Cronograma	Responsable	Indicadores	Evaluación
Determinar estrategia de posicionamiento de marca en relación a la segmentación de mercado para el aumento de clientes	Ampliación del segmento del mercado	Ampliar el segmento de mercado actual de la empresa, que integre clientes que se dediquen a la exportación de vehículos terrestres y acuáticos.	Personal capacitado para realizar dicha operación. Capacitación del personal actual de la empresa.	6 meses	Área de comercio exterior.	Porcentaje del incremento de las operaciones por exportación de vehículos terrestres y acuáticos. Número de operaciones por exportación de vehículos terrestres o acuáticos al año.	Evaluar si después de un año es rentable ampliar el segmento de mercado actual. Calcular el volumen de operaciones reflejadas en el año, si es así mantenerlo de forma permanente.
Generar un reconocimiento de la marca a nivel local en el área de importación de vehículos	Implementación de la estrategia "voz a voz"	Ofrecer un porcentaje de descuento, en la próxima operación a todo aquellos clientes que traigan a un nuevo cliente, el porcentaje no es acumulable.	Personal encargado de coordinar la aplicación de dichos descuentos. Personal encargado de hacerles seguimiento a clientes que hayan llegado por voz a voz o que lo hubiesen realizado.	1 año	Área de comercio exterior.	Porcentaje de clientes nuevos que llegaron gracias a la voz a voz. Porcentaje de clientes que aumentaron sus operaciones con la empresa al año luego de haber aplicado el voz a voz.	Identificar si realmente en el mercado actual el voz a voz surge efecto en un periodo de un año, Si es rentable el descuento aplicado con relación al número de clientes nuevos.

<p>Impulsar la exposición de la marca a nivel local a través de medios locales relacionados con el comercio exterior</p>	<p>Exposición de la marca a través de cuñas en radios locales.</p>	<p>Realización de cuñas en radios locales (Radio Magdalena) en jornadas matutinas.</p>	<p>Presupuesto para pagar las cuñas unas 5 a la semana durante 12 meses.</p>	<p>1 año</p>	<p>Área de comercio exterior</p>	<p>Porcentaje de clientes nuevos que llegaron gracias a escuchar las cuñas en la radio</p> <p>Promedio del número de operaciones realizadas en 1 año por aquellos clientes que lleguen a través de las cuñas en la radio local</p>	<p>Identificar si realmente en el mercado actual las cuñas surgen efecto en un periodo de un año y si es rentable aplicarlas de una manera menos frecuente pero indefinidamente</p>
---	--	--	--	--------------	----------------------------------	--	---

4.9) RESULTADOS OBTENIDOS

En el caso que la empresa Inversiones Andorra decida no seguir adelante con el plan de acción plasmado anteriormente, esta se vería afectada de una manera negativa , en un principio seguirían manteniendo una baja afluencia en el volumen de operaciones al año, lo que seguramente, disminuiría sus beneficios y de seguir así podría llegar a no ser auto sostenible en el tiempo, además, si no se aplican estrategias de posicionamiento, continuaría en el “anonimato” valiéndose de la fidelidad de antiguos clientes y la capacidad de sus trabajadores de encontrar clientes por sí mismos, Asimismo, es posible que en un futuro se produzca un estancamiento en el desarrollo de su área de comercio exterior.

Por otro lado, si la empresa decide seguir con los puntos abarcados en el plan de acción, se proyectaría en un mediano-largo plazo un aumento de sus utilidades, al generar nuevos clientes y así más operaciones al año, lo que a su vez generaría un desarrollo de su área de comercio exterior y de esta manera, con el tiempo lograría posicionarse en el mercado como una sociedad de intermediación aduanera altamente competitiva. De esta manera, gradualmente se generará una regularidad en las operaciones, especialización de sus trabajadores en el área de comercio exterior, crear fidelización en sus clientes (lo que le garantizaría un número de operaciones mucho mayor que periodos pasados), y convertirse en una sociedad de intermediación aduanera competitiva, capaz de competir con las grandes organizaciones que trabajan día a día en este sector.

5) AUTOEVALUACIÓN

En el tiempo en cual se llevaron a cabo las prácticas profesionales se logró desarrollar habilidades relacionadas al comercio exterior, también se adquirieron conocimientos organizacionales bastante útiles de cara al futuro profesional del estudiante. En un principio, considerando la naturaleza de la empresa, materias como; logística y distribución física internacional, mercados regionales e inteligencia de mercados y comercio exterior 1 y 2, fueron esenciales para poder entender y realizar las actividades asignadas óptimamente.

Del mismo modo, el Ingles fue fundamental para poder realizar las diversas tareas desarrolladas y tener contacto con los distribuidores que se encontraban en el exterior. Por otro lado, a la hora desarrollar la propuesta y dada su naturaleza ligada al marketing, conocimientos adquiridos de materias tales como; fundamentos de marketing, investigación de mercado y marketing internacional, fueron indispensables en el momento de desarrollar las ideas que abarcan el plan de acción. Asimismo, se adquirieron diversos conocimientos gracias a la vasta experiencia del personal del área de comercio exterior, que ayudaron a hacer los procesos prácticos y de esta manera poder realizar la labor acorde a como lo exigía la empresa.

6) CONCLUSIONES

Luego de desarrollar la propuesta de la mano de la empresa Inversiones Andorra se pueden llegar a diversas conclusiones en pro del desarrollo del área de comercio exterior de la empresa. Hoy en día, la empresa cuenta con personal muy capacitado en el área de importaciones, personas con mucha experiencia en el ámbito que ayudan a facilitar cada operación que se maneja dentro de la empresa, lo que permitió al estudiante no solo desarrollar las prácticas de una manera satisfactoria, sino aprender mucho acerca de conceptos vistos en la academia y su aplicación en el mundo laboral.

Por consiguiente, la ejecución del plan de acción no sería un inconveniente, ni un cambio muy abrupto en la dinámica de la empresa. Asimismo, gracias a esto tienen mucho potencial para seguir creciendo en el futuro, cuentan con personal capacitado con experiencia para afrontar cualquier tipo de cambio y capaces de, si se lleva a cabo el plan de acción, poder afrontar los nuevos retos y responsabilidades que las nuevas estrategias de posicionamiento traen consigo mismo.

7) RECOMENDACIONES GENERALES

Dentro de un ámbito como lo son las SIA (Sociedades de Intermediación Aduanera), donde se encuentran muchas empresas, altamente eficaces en sus procesos y muy competitivas, es esencial tener ese factor diferenciador que permita captar la atención del cliente. Asimismo, la principal recomendación es dar más importancia dentro de la organización al área de comercio exterior, que se asignen los recursos necesarios, que permitan llevar a cabo la mayoría de los puntos reflejados en el plan de acción, igualmente, trabajar paso a paso cada una de las recomendaciones del plan de acción, de la mano con un constante análisis y actualización de la DOFA, de esta manera , con el tiempo, llegaran a posicionarse de la forma esperada y lograr generar así este factor diferenciador que les permita alcanzar sus objetivos organizacionales.

8) BIBLIOGRAFIA

Diaz, M. (10 de Agosto de 2016). *EConsultoria*. Obtenido de <https://es.econsultoria.net/blog/posicionamiento-de-marca-4-errores-y-4-soluciones/>

InversionesAndorra. (2016). *Portafolio de la empresa*. Santa Marta.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1985). *Fundamentos de Marketing*.

Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *El Nuevo Posicionamiento*. Mc Graw Hill.