

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS
COMPETITIVAS PARA MINIMIZAR LA AMENAZA DE MARCAS DE
PRODUCTOS SUSTITUTOS COMERCIALIZADAS EN LA EMPRESA
VARIEDADES CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE TULUÁ, VALLE**

**KEVIN ORLANDO MOSQUERA ORDOÑEZ
LAURA VANESSA URRUTIA ARIAS**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TULUÁ, VALLE
2018**

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS
COMPETITIVAS PARA MINIMIZAR LA AMENAZA DE MARCAS DE
PRODUCTOS SUSTITUTOS COMERCIALIZADAS EN LA EMPRESA
VARIEDADES CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE TULUÁ, VALLE**

**KEVIN ORLANDO MOSQUERA ORDOÑEZ
LAURA VANESSA URRUTIA ARIAS**

**Proyecto presentado como requisito para optar por el título de ingeniero
Industrial**

Director:

JHON JAIRO LOZANO RAMÍREZ

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TULUÁ, VALLE
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Tuluá, Valle. Mayo de 2018

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros sentimientos de gratitud a Dios por darnos la vida, a nuestros padres por brindarnos el apoyo y la motivación de proyectarnos como profesionales de la ingeniería. Asimismo, extendemos nuestra gratitud a todas y todos los profesores que con su buen ejemplo y sapiencia nos permitieron comprender saberes disciplinares y transdisciplinares. También expresamos nuestro reconocimiento de gratitud a la universidad, ya que en condición de *Mater*, nos nutrió de conocimientos.

DEDICATORIA

A nuestros padres y madres que son la razón de nuestra existencia.

GLOSARIO

AMENAZA: “Las amenazas de una empresa son situaciones negativas que provienen del exterior. No todas las amenazas hacia tu empresa pueden controlarse. Las amenazas son situaciones que vienen derivadas por el contexto sociopolítico o por la aparición de nuevos miembros que compiten con tu empresa” (Plan de Marketing 2018).

CLIENTE: “aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra”.

COSTO/BENEFICIO: “Un análisis de costo beneficio es un estudio del retorno, no sólo financiero de nuestras inversiones, sino también de aspectos sociales y medioambientales de lo que el proyecto tiene alguna o toda influencia” (Porter: 2012).

DEMANDA: “se define como la total cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o más”

EMPRESA: “Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios”.

ESTRATEGIA: “la estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas”

OFERTA Acción de ofrecer un producto para su venta, especialmente cuando se ofrece a un precio más bajo de lo normal”.

PRODUCTO: “Beneficio, cantidad de dinero que se gana, especialmente con una inversión”.

SUSTITUTOS: “Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado”. (Porter: 2012).

COMPETITIVIDAD: “La competitividad puede definirse de manera clara, cuando se aplica a una empresa o grupo de empresas concreta que vende sus productos en un mercado bien definido”.

RESUMEN

El propósito del presente proyecto fue implementar el modelo de las cinco fuerzas competitivas para minimizar la amenaza de marcas de productos sustitutos comercializados en la empresa Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle, en ese sentido, se analizó el segmento del mercado para observar que marcas de productos eran comercializadas por las empresas rivales para generar barreras competitivas y de esta manera diseñar un plan estratégico. De otro modo el tipo de investigación fue cuantitativo, dado que dicho enfoque se centra en el análisis de datos y la tabulación de los mismos. La población encuestada fueron clientes con el fin de conocer sus percepciones en cuanto a la satisfacción y atención de la empresa 5 estrellas. A manera de conclusión, se puede decir que los objetivos se cumplieron porque se aplicaron las fuerzas competitivas de PORTER, además de ello, se identificaron las marcas de productos sustitutos comercializadas por empresas rivales, asimismo, se diseñó el plan estratégico, de igual forma se realizó el proceso de simulación logística y finalmente se evaluó el plan estratégico.

PALABRAS CLAVE:

Fuerzas competitivas, plan estratégico, marcas sustitutas, estrategias, rivales, logística.

ABSTRACT

The purpose of this project was to implement the model of the Five Competitive Forces to minimize the threat of brands of substitute products marketed in the Five Star Company of the city of Tuluá, Valle. In that, the market segment was analyzed to observe that product brands were marketed by rival companies to generate competitive barriers and thus design a strategic plan. Otherwise, the type of research was competitive, given that this approach focuses on the analysis of data and the tabulation of data to be explained. The population surveyed were clients with the purpose of knowing their perceptions regarding the satisfaction and attention of the company Cinco Estrellas. As a conclusion, it is possible that the objectives were met because the competitive forces of Porter were applied, in addition, the macas of substitute products marketed by rival companies were identified, likewise, the strategic plan was designed, in the same way, performed logistics simulation and finally the strategic plan was evaluated.

KEYWORDS:

Competitive forces, strategic plan, substitute brands, strategy, logistic rivals.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. ESTRUCTURA GENERAL DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO.....	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	15
1.4.1 Objetivo General.....	16
1.4.2 Objetivo Especifico.....	16
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.6. FUNDAMENTOS TEÓRICO-CONCEPTUALES DEL ESTUDIO.....	18
1.6.1 REFERENTES HISTÓRICOS.....	18
1.6.2 MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL.....	20
1.6.3 Análisis costo/beneficio.....	29
1.6.4 Logística empresarial.....	31
1.6.5. Administración estratégica.....	32
1.6.6. Proyecciones financieras.....	33
1.7 MARCO CONTEXTUAL.....	34
1.8 MARCO LEGAL.....	35
1.9 DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
1.9.1 TIPO DE ESTUDIO.....	36
1.9.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	37
1.9.3 HIPÓTESIS.....	38
1.9.4 Plan operativo.....	38
2. IDENTIFICACIÓN DE ALGUNAS MARCAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS COMERCIALIZADAS POR EMPRESAS RIVALES EN LA REGIÓN.....	39
3. PLAN ESTRATÉGICO PARA MINIMIZAR LA AMENAZA DE MARCAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS COMERCIALIZADOS POR ALGUNAS EMPRESAS RIVALES.....	47
3.1. ANÁLISIS DOFA.....	52

4. SIMULACIÓN LOGÍSTICA COMBINADO CON INVENTARIOS COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO.....	63
5. PROYECCIONES FINANCIERAS	72
PROYECCIONES DE MARKETING	74
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	82
6.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	82
6.2. DISCUSIÓN	84
7. CONCLUSIONES	86
8. RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXO A	93
ESTRUCTURA DEL MODELO PROPUESTO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA	93
ANEXO B	94
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROCESO LOGÍSTICO	94
ANEXO C	109
RESULTADOS OBTENIDOS DEL PROCESO LOGÍSTICO.....	109
ESTADÍSTICA DEL ANÁLISIS ESTRÁTEGICO DEL PROCESO DE LOGÍSTICA	111
ANEXO E	112
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.....	112
ANEXO F.....	115
ANEXO G	116
ANEXO H	117
ANEXO I.....	118

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	22
Tabla 2. MATRIZ COSTO/BENEFICIO	30
Tabla 3.PLAN OPERATIVO.....	38
Tabla 4.MARCAS DE PRODUCTOS ESCOLARES	40
Tabla 5.MARCAS DE PRODUCTOS DE BELLEZA.....	42
Tabla 6.MARCAS DE PRODUCTOS ASEO PERSONAL.....	43
Tabla 7.MARCAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS.....	44
Tabla 8.MATRIZ DOFA.....	53
Tabla 9.PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CINCO ESTRELLAS	54
Tabla 10.ETAPAS DEL PROCESO DE SIMULACIÓN LOGÍSTICA	65
Tabla 11.PRONÓSTICOS DE DEMANDA.....	67
Tabla 12.DIAGRAMA DEL SISTEMA: MODELO ACTUAL.	68
Tabla 13.DIAGRMA DEL SISTEMA: MODELO MEJORADO	69
Tabla 14.PROYECCIONES FINANCIERAS	72
Tabla 15. ASIGNACIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL	72
Tabla 16.PROYECCIONES PAQUETES DE MARKETING.	74
Tabla 17.PAQUETES DE MARKETING.	75
Tabla 18.ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	82

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS A FAVOR Y EN CONTRA DE LOS SUSTITUTOS.....	25
FIGURA 2. SIETE TECNOLOGÍAS DE PORTER.....	29
FIGURA 3.MODELO DE LAS CINCO FUERZAS	45
FIGURA 4.CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	57
FIGURA 5.HOJA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	59
FIGURA 6.RESULTADOS Y GRÁFICO.....	60
FIGURA 7.MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA).....	61
FIGURA 8.PERFIL DE ESTRATEGIAS	63

FIGURA 9 Distribución porcentual de los criterios evaluados en el instrumento técnico.....83

INTRODUCCIÓN

En el universo de las empresas existen dos dimensiones del entorno que son determinantes en su ventaja competitiva, ellas son: el macro-ambiente y el sector. La primera dimensión está referida a las fuerzas a nivel macro, las cuales tienen implicaciones en el comportamiento del sector y en sí de la empresa, es decir, son aquellas fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico, y tecnológico. De otro lado, la segunda dimensión corresponde al sector, entendido éste como el espacio donde coexisten varias organizaciones que producen los mismos tipos de bienes o servicios, por tanto, es muy importante analizar el mercado y las ventajas competitivas para así mitigar las amenazas de los rivales y los productos que compiten con otros análogos.

Para Baena, *“el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus comportamientos del mercado a partir de dichos elementos se formulan estrategias que planteen el posicionamiento de la empresa”*¹. En palabras similares, Porter, señala que *“la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”*², de ahí que, el análisis del sector se constituya en una tarea privilegiada para vida empresarial de cualquier organización.

En relación con lo anterior, el tema objeto del presente estudio fue analizar la competencia de marcas de productos sustitutos en el sector para así implementar estrategias competitivas que permitan minimizar futuros riesgos. Para Porter, Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio.

*“Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado”*³.

Ahora, los productos sustitutos no solamente contrarrestan las ventas de productos originales, sino que varían permanentemente de precios, lo que conlleva a que muchas veces su comportamiento tenga movilidad o quietud en las ventas. Incluso muchos productos sustitutos compiten con el valor real de la

¹. BAENA, Ernesto. El entorno empresarial y la teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. Universidad Tecnológica de Pereira. 2013. Pág. 8.

². PORTER, Michael. Las Cinco Fuerzas Competitivas. Grupo Editorial. Patria. Edición Revisada. México. 2002. Pág. 89.

³. Ibíd. Pág. 103.

moneda oficial, dado que algunos son importados de países donde la mercancía es a bajo precio y con unos indicadores de transferencia de cambio diferentes.

De otra parte, se debe decir que las marcas de los productos sustitutos se constituyen en un fenómeno problematizador, especialmente, en el nivel económico para cualquier organización, bien sea productora, distribuidora o proveedora, por tanto, la empresa “*Cinco Estrellas*”, no está ajena a dicha situación problematizadora, de ahí que se haya pensado en el diseño de un plan estratégico que posibilite una ventaja competitiva y un posicionamiento de la organización en el sector comercial con el propósito de mantener una ventaja competitiva y un posicionamiento superior. También se pretende realizar unas proyecciones financieras para realizar algunas inversiones que permitan su sostenimiento económico, dado que cuando estratégicamente una organización se piensa en barreras para contrarrestar las amenazas, bien sea de los competidores o de los productos sustitutos se ha tenido en cuenta la gestión de riesgos y del mismo modo se está pensando en la vida organizacional a futuro.

Pasando a la organización estructural del proyecto, se debe indicar que se encuentra compuesto de la siguiente manera:

En el primer apartado se describe el problema, la pregunta de investigación, los objetivos, justificación, fundamentos teórico-conceptuales del estudio a partir del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, marco contextual, legal y diseño metodológico; especificando el tipo de estudio, el enfoque metodológico, la hipótesis y el plan operativo. En el segundo capítulo, se identificaron algunas marcas de productos sustitutos que se comercializan en otras empresas ubicadas en la ciudad de Tuluá, Valle, para ello, se realizó un análisis descriptivo de precios, marcas y las estrategias competitivas adoptadas por cada una de las empresas. En el tercer capítulo, se diseñó un plan estratégico para minimizar la amenaza de marcas de productos sustitutos comercializados por las empresas rivales, el plan contempla la visión, la misión, los principios, las metas, las políticas comerciales y las estrategias defensivas contra las marcas de productos sustitutos. En el cuarto capítulo, se realizó un proceso de simulación logística combinado con inventarios mediante el lenguaje de programación SIMAN, para optimizar los tiempos y espacios en la distribución de los productos, para ello, se utilizaron las etapas requeridas para la simulación logística. En quinto capítulo se formulan las variables financieras para llevar a cabo la implementación de las estrategias de mejora contra los riesgos detectados, más exactamente la amenaza de los productos sustitutos. En el capítulo sexto, se realiza la evaluación del proyecto desde la factibilidad técnica, operativa y financiera. Por último, se formulan las respectivas conclusiones y recomendaciones

1. ESTRUCTURA GENERAL DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, muchas empresas implementan diseños de reingeniería con el propósito de fortalecer las áreas de gestión y de esta forma minimizar posibles amenazas, para ello, se valen de modelos organizacionales, los cuales permiten el mejoramiento continuo, especialmente, sostenerse competitivamente en el mercado. Por su parte, uno de los modelos más implementados por las empresas a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, ha sido el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. El modelo se fundamenta en la adopción de estrategias competitivas en el sector industrial, bien sea para defender un segmento de mercado o atacar la competencia.

Como es de amplio conocimiento la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas, de ahí que es necesario implementar estrategias competitivas para aumentar el número de clientes, asimismo, obtener una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado global. Al respecto Porter, señala que “las cinco fuerzas inciden en la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías”⁴ Es así como las empresas están llamadas a diseñar y poner en marcha estrategias exitosas para contrarrestar la entrada de nuevos competidores y la amenaza de sustitutos.

Contextualizando el problema, se puede decir, que en la actualidad la empresa “Cinco Estrellas”, de la ciudad de Tuluá, Valle, dentro de los factores exógenos se encuentra amenazada con el surgimiento de nuevas empresas y otras existentes, las cuales, ofertan productos similares, generándose con ello, una saturación en la competencia de productos sustitutos, que ponen en riesgo tanto los precios como la demanda de los mismos. Según Porter, “la sustitución está indisolublemente ligada al alcance competitivo dentro de un sector industrial, porque ensancha o reduce la extensión de los segmentos⁵”, de ahí que sea de vital importancia para cualquier empresa preguntarse ¿Cuál es la mejor defensa contra una marca de productos sustitutos? Por su lado, las empresas existentes en Tuluá, que compiten con el mismo segmento de mercado son: Distribuidora JM, Papelería Santa María, OFFIESCOLAR, CEMPAC, Remates Taiwán, Supermercados la 14, Supermercados Éxitos, tiendas ARA y D1.

En concordancia con lo anterior, se pensó como estrategia competitiva implementar el modelo de las cinco fuerzas competitivas para minimizar los

⁴. PORTER, Michael. Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial. Patria. Edición Revisada. México. 2002. Pág. 5.

⁵. Ibíd. Pág. 277.

nuevos líderes competitivos que ofertan la misma segmentación del mercado, Porter, sostiene que “la defensa contra los sustitutos es disminuyendo los costos, perfeccionando el producto, modificar la imagen del producto y atacar los puntos fuertes del sustituto”⁶, de esta manera se minimizarían los riesgos contra la competencia de las empresas nacientes. De acuerdo con el problema identificado sobre marcas de productos sustitutos, comercializados por empresas en la ciudad de Tuluá, más específicamente, en las líneas de aseo, de uso personal, de oficina y de uso académico, se formula la siguiente pregunta de investigación:

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué efecto tiene la implementación del modelo de las cinco fuerzas competitivas para minimizar la amenaza de marcas de productos sustitutos comercializados en la empresa Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle?

1.3 PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Qué ventajas tiene implementar el modelo de las cinco fuerzas competitivas en la empresa Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá?

¿Qué importancia tiene implementar estrategias competitivas para minimizar la amenaza de productos sustitutos?

¿Cuáles son las estrategias competitivas más fuertes para atacar las amenazas de las nuevas empresas que ofertan el mismo segmento de mercado?

¿Qué importancia tiene publicitar la empresa Cinco Estrellas en línea para expandir las líneas de productos que comercializa?

¿Qué ventaja competitiva tiene implementar un modelo de logística combinado con inventarios?

1.4 OBJETIVOS

⁶. Ibíd. Pág. 314.

1.4.1 Objetivo General

- Implementar el modelo de las cinco fuerzas competitivas para minimizar la amenaza de marcas de productos sustitutos comercializados en la empresa Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle.

1.4.2 Objetivo Especifico

- Identificar algunas marcas de productos sustitutos que se comercializan en otras empresas ubicadas en la ciudad de Tuluá, Valle.
- Diseñar un plan estratégico para minimizar la amenaza de marcas de productos sustitutos comercializados por las nuevas empresas en la ciudad de Tuluá, Valle.
- Realizar un proceso de simulación logística combinado con inventarios mediante el lenguaje de programación SIMAN, para optimizar los tiempos y espacios en la distribución de los productos.
- Evaluar el plan estratégico implementado contra la amenaza de marcas de productos sustitutos comercializados por las nuevas empresas en la ciudad de Tuluá, Valle.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La finalidad de la presente propuesta fue implementar el modelo de las cinco fuerzas competitivas para minimizar la amenaza de marcas de productos sustituibles comercializados en la empresa Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle, en tal sentido, se diseñaron estrategias que permitan obtener ganancias sobre las ventas de los productos que cumplen las mismas funciones genéricas, asimismo, aumentar el número de clientes. Según Porter “la mejor defensa contra los sustitutos es mejorar el valor y el precio con relación al producto similar⁷”, de esta manera se conseguirán más clientes.

Por tanto, una de las estrategias competitivas más relevantes de las empresas fue identificar los productos sustitutos dentro del sector industrial con el propósito de minimizar las amenazas que se puedan presentar dentro de la segmentación de un mercado, puesto que, muchos productos pueden cumplir las mismas funciones genéricas, como, por ejemplo: una barra de jabón anti-bacterial puede cumplir la misma función que la de un bote de jabón anti-bacterial líquido. Por lo tanto, el producto comercializado depende del costo que tenga y de las estrategias que se adopten para ofertarlo.

La trascendencia de la presente propuesta fue diseñar un plan estratégico a partir del modelo competitivo de Porter, el cual posibilite el flujo de los productos sustituibles comercializados en la empresa Cinco Estrellas, para ello, se dispondrán de algunos pasos, entre ellos: se tendrá en cuenta, el precio, actividades defensivas dirigidas a los clientes y estrategias promocionales.

Otra de las estrategias competitivas de gran impacto que se pusieron en marcha para la implementación del modelo empresarial es el diseño de una página web que permita caracterizar los productos sustituibles y del mismo modo que posibilite resignificar la imagen corporativa de la empresa Cinco Estrellas, con el propósito de que sea reconocida por muchos clientes en la red de internet, ya que según Gates *“una empresa es un organismo vivo, necesita un sistema nervioso que lleve la información instantáneamente a cualquier miembro que la necesite⁸”*. Es decir, promocionar en línea los productos de la empresa para abrir nuevas rutas de mercado.

Se espera que las estrategias abordadas se constituyan en un valor agregado para la empresa Cinco Estrellas, de la ciudad de Tuluá, y contribuyan a minimizar las amenazas de sustitutos, al igual que, el advenimiento de nuevas empresas competitivas en la región.

De otra parte, se espera que el presente estudio sirva de referente de consulta para otros estudios relacionados con el mismo tema y sirva de medio de consulta

⁷. PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas. Grupo Editorial. Patria. Edición Revisada. México. 2002. Pág. 314.

⁸ GATES. Bill. Los negocios en la era digital. Cómo adaptar la tecnología informática para obtener el mayor beneficio. Editorial Plaza & Janés. 1998. Pág. 524.

bibliográfica, particularmente, en lo que respecta al diseño de un plan estratégico para minimizar el riesgo de productos sustitutos.

1.6. FUNDAMENTOS TEÓRICO-CONCEPTUALES DEL ESTUDIO

1.6.1 REFERENTES HISTÓRICOS

Dentro del proceso investigativo se tuvieron en cuenta varios autores que abordaron el tema de estudio. Asimismo, se indagaron proyectos investigativos tanto nacionales como internacionales de los cuales se extrajeron algunos aportes tanto conceptuales como teóricos. De igual forma, se analizaron fuentes documentales que permitieron nutrir el marco teórico del presente estudio. A continuación, se relacionan cada uno de los estudios:

Un primer proyecto consultado fue el que realizó Herrera, R. (1980) titulado “Las cinco fuerzas”. La investigación concluyó que existen “fuerzas competitivas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento, para ello, las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos teniendo en cuenta las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial”⁹. Al respecto, Porter, señala que “la segmentación de la industria combina el comportamiento de compra del cliente con el de los costos¹⁰” constituyéndose en una estrategia competitiva.

El aporte del proyecto anterior fue comprender el concepto de segmentación desde la cadena de valor, asimismo, entender como las fuerzas competitivas son estrategias claves para la rentabilidad de un mercado, el cual presenta variables tanto en los costos como en el comportamiento de los clientes.

Ratto, R. (2003) realizó el proyecto titulado. Análisis de la competencia con énfasis en el análisis de las fuerzas competitivas de Porter. El objetivo del proyecto se fundamentó en apoyar la formulación de una estrategia competitiva que implica decidir contra quienes se compete. De acuerdo con lo anterior, Porter expresa que “la existencia de competidores permite a las empresas mejorar su ventaja competitiva¹¹”, es por ello, que los competidores se constituyen en un medio de control en los costos.

Como aporte del anterior estudio se tomó los beneficios estratégicos de los competidores, puesto que estos, pueden ayudar a aumentar la ventaja

⁹. HERRERA, R. Las cinco fuerzas competitivas de Porter para el análisis estratégico de una empresa. Universidad Javeriana. Colombia. 1980.

¹⁰.. PORTER, Michael. Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial. Patria. Edición Revisada. México. 2002. Pág. 5.

¹¹. *Ibíd.* Pág. 204.

competitiva, favorecer el desarrollo del mercado e incidir en el crecimiento de la empresa.

Gorgeon, A. (2003) efectuó el proyecto investigativo titulado. Las cinco fuerzas como herramienta analítica. El estudio se focalizó en “analizar macro-factores externos, los cuales influyen en el sector industrial entre ellos: la introducción de nueva tecnología en la sociedad, los cambios del comportamiento social, o cambios de regímenes políticos que afectarían a la rentabilidad y competitividad”. (p. 89).

Uno de los aportes del proyecto anteriormente citado fue comprender los factores externos, como son las amenazas que se generan con la aparición de nuevas empresas competitivas dedicadas a la comercialización de productos similares.

González, G. (2004) realizó el proyecto titulado, “análisis de estrategias competitivas en sectores industriales”, el estudio se centró en “establecer estrategias básicas que una empresa puede emplear para lograr ser competitiva en su entorno. Estas estrategias genéricas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación¹²”. Según Porter, las estrategias básicas son:

“La estrategia de liderazgo en costos fue muy popular en la década de los años 70, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia y al objetivo de mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de producción. La estrategia de diferenciación era la de crear un producto o servicio que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra las 5 fuerzas competitivas. Finalmente, la estrategia de enfoque o alta segmentación, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico”¹³.

Las estrategias referenciadas en el estudio anterior son básicas para medir las fuerzas competitivas de una empresa, en tal sentido, sirvieron de aporte para implementar estrategias defensivas contra sustituto y empresas con segmentos de mercado similares en la región.

Sánchez, J. (2004) realizó un estudio titulado “El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas”, el estudio concluyó que *“las empresas no se encuentran aisladas unas de otras, ni tampoco se encuentran encerradas en una torre de marfil, por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se*

¹². GONZALES, C. Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales. Universidad Nacional. Colombia. 2004.

¹³. PORTER, Michael. Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial. Patria. Edición Revisada. México. 2002. Pág. 102.

encuentran en constante interacción con el medio"¹⁴. Por tanto, ellas son dinámicas gracias a la movilidad de los productos y la demanda de los clientes. Como aporte se tuvo en cuenta la competencia como un factor determinante en el sector industrial, es decir, que entre menor sea la competencia de una empresa con otra se obtendrán mayor rentabilidad.

Anaya, A y colaboradores (2009) realizó una propuesta titulada: desarrollo de un modelo de Evaluación del Entorno Competitivo de una empresa manufacturera, a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter. El estudio determinó que cuando "se tiene en mente una estrategia ganadora, es necesario comenzarla con la cadena de valor, para identificar los recursos y los procesos en los cuales se centrará la empresa. Sin embargo, antes de ello es importante conocer la cadena actual"¹⁵. En consecuencia, es muy importante que la empresa identifique su cadena de valor para así obtener una mayor rentabilidad.

Como aporte se tuvo en cuenta la cadena de valor, la cual se constituye en un factor determinante para la obtención de rentabilidad. Al respecto Porter empresa que la cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla, dado que esta contribuye al diseño de la estructura organizacional. Si la empresa no identifica claramente su cadena de valor actual, significa que posiblemente está utilizando de mala manera algunos recursos.

De otra parte, conviene indicar que en el próximo punto se aborda la fundamentación teórica, con el fin de focalizar la investigación a un modelo organizacional, en este caso se ha tomado el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Portee.

1.6.2 MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL

En el presente marco se referencian algunos fundamentos teóricos que sopesan el cuerpo argumental del presente proyecto, entre ellos, el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, asimismo, se diseñó e implementó un plan estratégico de mercadeo, de igual forma, se ejecutó un modelo de logística e inventario y se evaluó la efectividad del plan estratégico de mercadeo. Cabe señalar que cada una de las anteriores categorías de análisis permiten nutrir conceptual y epistémicamente el proyecto.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas

¹⁴. SÁNCHEZ, J. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas, Universidad Tecnológica de Pereira. 2004. Pág. 104.

¹⁵. ANAYA, A. Desarrollo de un modelo de Evaluación del Entorno Competitivo de una empresa manufacturera, a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Universidad del Norte. 2009. Pág. 69.

El modelo de Porter está estructurado por cinco fuerzas competitivas, la primera fuerza, se denomina el poder de negociación de los compradores o clientes, los cuales poseen su cadena de valor, siendo el producto de una empresa el suministro comprado. Es intuitivamente fácil entender las cadenas de los clientes industriales, comerciales e institucionales debido a sus semejanzas con las de la empresa. Para Porter, “*el poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector*”¹⁶. Es importante señalar, que el éxito de una empresa es poder satisfacer al cliente, además de ello, la variedad de productos que le permitan al comprador sentirse a gusto con sus compras.

La segunda fuerza se denomina el poder de negociación de los proveedores y vendedores, según Porter “los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos y de esta manera, exprimir la rentabilidad de un sector”¹⁷. Ahora bien, una estrategia empresarial es la capacidad de negociar con los proveedores porque por medio de éstos se constituyen nuevas cadenas de mercados y mayor rentabilidad. Para ello, es necesario disponer de algunos factores: Cantidad de proveedores en la industria, poder de negociación en el precio por parte del proveedor y nivel de organización de los proveedores.

La tercera fuerza tiene que ver con la amenaza de nuevos competidores y más específicamente a las barreras de entrada de nuevos productos y/o competidores, el advenimiento de nuevos productos de la misma línea es un factor de amenaza para una empresa. Porter identificó siete barreras de entradas que podrían mitigar la competencia de otras organizaciones y así posibilitar una ventaja competitiva. “*Economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, desventaja en costes independiente de la escala, acceso a los canales de distribución, política gubernamental y barreras de entrada*”¹⁸.

La cuarta fuerza aborda la rivalidad entre competidores. Según, Porter “las interrelaciones con los competidores sedan cuando una compañía compite real o potencialmente con rivales diversificados en más de una unidad de negocios. Cualquier acción emprendida en contra rivales multipuntos ha de tener en cuenta la gama entera de negocios afectados de modo conjunto. Por su parte, la rivalidad entre competidores trae serias amenazas de un servicio o producto y, por tanto, la rivalidad es un factor clave que define la rentabilidad de un mercado específico, de ahí que entre menos competidores existan será más alta la demanda, a menos que se encuentra posicionado y sea altamente sostenible,

¹⁶. PORTER, Michael. Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial. Patria. Edición Revisada. México. 2002. Pág. 52.

¹⁷. *Ibid.* Pág. 78.

¹⁸. *Ibid.* 88.

como sucede con los grandes almacenes de cadena, entre ellos, almacenes Éxito y Home Center.

La quinta fuerza se refiere a los productos sustitutos. Cabe señalar que, esta fuerza es objeto de interés de la presente propuesta y en ella gira todo el proceso investigativo, en tal sentido en los siguientes párrafos se abordará de manera amplia y detallada la influencia de dicha fuerza. A continuación, se describen la Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, aplicadas estratégicamente a la empresa Variedades Cinco Estrellas.

Tabla 1. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

<p>EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</p>	<p>El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector. En tal sentido, la empresa Cinco Estrellas, busca consolidarse en una organización sostenible aumentando el número de clientes mediante la modalidad de mercado en línea.</p>
<p>EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</p>	<p>Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos y de esta manera, exprimir la rentabilidad de un sector. De acuerdo con ello, la empresa Cinco Estrellas, tiene como meta, aumentar el número de proveedores de micro-tiendas y macro-mercados.</p>
<p>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</p>	<p>Posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. Frente a lo anterior, la empresa Cinco Estrellas, busca promocionar la imagen corporativa de la organización a través de la estrategia de mercado en línea para defenderse de los nuevos competidores.</p>

<p>RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</p>	<p>La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición. Con respecto a ello, la empresa Cinco Estrellas constantemente promociona productos a bajos precios para minimizar la rivalidad de los competidores.</p>
<p>PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p>Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidas en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo. De acuerdo con lo anterior, la Empresa Cinco Estrellas, ha adoptado como estrategia de impulsar kits promocionales de productos combinados (comerciales y sustitutos).</p>

Fuente: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1987).

Productos sustitutos

Para Porter “la sustitución es el proceso en virtud del cual un producto o servicio suplanta a otro en la ejecución de una o varias funciones para el comprador. La

sustitución determina la rentabilidad de un sector industrial¹⁹”, porque su amenaza pone en riesgo los precios de los productos. Ahora, la sustitución está asociada al alcance competitivo, puesto que reduce o amplía la segmentación del mercado.

Por su parte, una de las estrategias que debe adoptar una empresa es precisamente, la identificación de los sustitutos tarea compleja, pero no imposible en la práctica, solo basta con buscar productos o servicios que cumplan las mismas funciones genéricas, como, por ejemplo: un bote de desodorante anti-transpirante para pies puede cumplir la misma función genérica que la de un bote de talcos en polvo para las mismas extremidades inferiores.

También es importante identificar la función que desempeña un producto en cuanto a la cadena de valor y la aceptación que tenga éste en el cliente. Según Porter “la activa de valor influye en la necesidad de hacerle ajustes al producto²⁰”. Otro aspecto relevante que se debe tener en cuenta a la hora de identificar productos sustitutos es relacionar otras mercancías que desempeñen las mismas funciones genéricas. Porter, señala que “cuantas más funciones realice un producto en la cadena de valor del comprador, mayor será el número de cadenas de sustitutos”. En consecuencia, se deben adoptar estrategias defensivas.

Porter sostiene que “un producto sustituye a otro si ofrecen a los compradores un incentivo para cambiar que supera el costo o la resistencia a hacerlo²¹”, de ahí que una estrategia comercial para darle movimiento a los productos consiste en adicionarle otro producto gratuito u ofrecer dos por uno. Otra estrategia es cambiarle de precio de acuerdo con algunas temporadas bajas en compras. La amenaza creada por el sustituto variará según la magnitud del incentivo en relación con los costos del cambio necesarios. Fuera del valor en comparación con el precio el sustituto es atractivo si existen incentivos promocionales.

“El incentivo que ofrece el sustituto para el cambio se mide adecuadamente durante el periodo entero en que se usará y se descuenta en el presente. El costo de adoptar un sustituto suele darse de inmediato o inclusive antes que aporten algún beneficio. Tanto el valor/precios relativos como los costos del cambio dependen a una amplia gama de factores y están sujetos al cambio con el tiempo. Ambos pueden presentar además gran incertidumbre”²².

¹⁹. . PORTER, Michael. Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial. Patria. Edición Revisada. México. 2002. Pág. 277.

²⁰. Ibíd. Pág. 282.

²¹. Ibíd. Pág. 283.

²². Ibíd. Pág. 284.

Un aspecto que es importante tener en cuenta dentro de la economía de un sustituto es la dicotomía valor/precio, puesto que el valor es un factor económico que determina la demanda del producto. Porter, sostiene que:

“La sustitución siempre entraña algunos costos de adopción para el comprador, los cuales se compararán con el valor y el precio relativos. Cuando mayor sea el costo, más difícil será la sustitución. Este tipo de costos se parecen a los que se efectúan al cambiar de proveedor en un sector industrial. Suelen ser mayores en el primer caso, porque la sustitución exige a veces cambiar de proveedor y adoptar una forma nueva de efectuar una función. Los costos del cambio pueden provenir de todos los impactos que el sustituto tenga en la cadena de valor del cliente”. La amenaza de la sustitución dependerá del grupo de compradores si varían el valor y precio relativos, los costos del cambio o la propensión a realizarla. El valor y precio relativos varían a menudo entre los clientes en una industria por las diferencias en la forma en que utilizan un producto, por el valor que les asignan a sus atributos y por otros impactos del producto, en su cadena de valor²³”.

Otro aspecto que se debe considerar es la penetración de un producto sustituto, ya que puede tener efectos secundarios en cuanto al precio, la calidad y la demanda, de ahí que es importante analizar al sustituto si realmente reviste una amenaza para los otros productos similares. Ahora, la trayectoria de un producto sustituto está sujeto a la evolución del valor y del precio, así como la aceptación de los clientes. Por lo general, los productos sustitutos no logran una rápida aceptación a menos que tengan un despliegue publicitario agresivo o el valor sea relativamente bajo. También, se da el caso que los sustitutos fracasen y pasen a ser discontinuados porque no tuvieron la suficiente aceptación de los clientes.

A continuación, se describen algunas estrategias competitivas a favor o en contra de los sustitutos.

FIGURA 1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS A FAVOR Y EN CONTRA DE LOS SUSTITUTOS

²³. Ibíd. Pág. 286



Fuente: adaptada de las estrategias competitivas de Porter.

Porter, propone algunas estrategias competitivas a favor y en contra los sustitutos, es decir, que una compañía podrá iniciar o acelerar la sustitución mediante tácticas estratégicas que mejoren el valor y precio relativos, que disminuyan los costos del cambio o la propensión del comprador a ella. Todas las tácticas tienen un precio y riesgos. Por su parte, la defensa contra los sustitutos son las siguientes:

“Mejorar el valor y el precio en relación con el sustituto disminuyendo los costos, perfeccionando el producto, mejorándolos bienes complementarios. Modificar la imagen del producto. Elevar los costos del cambio y bloquear los intentos de penetración mediante una agresiva actividad de ventas dirigida a los compradores de los clientes²⁴”.

Otras estrategias propuestas por Porter, para favorecer o evitar la sustitución son las siguientes:

“Publicidad de la imagen del producto. La publicidad de toda la industria puede incidir en la demanda global. Gastos colectivos en investigación y desarrollo tendientes a crear aplicaciones del producto o métodos que los integren a la cadena de valor de los prospectos. Establecimiento y cumplimiento de las normas del producto para mitigar los temores de los clientes respecto a una mala

²⁴. Ibíd. Pág. 287.

calidad o a un desempeño insatisfactorio. Obtención de las aprobaciones regulatorias necesarias para el producto, con el fin de reducir los costos del cambio y los riesgos percibidos. Acciones conjuntas tendientes a mejorar la calidad, la disponibilidad y el costo de los productos complementarios, mejorando así el valor y el precio relativo”²⁵.

Asimismo, en la implementación de las estrategias contra los sustitutos pueden presentarse algunos errores por parte de los sectores industriales, los más frecuentes son: “No percibir un sustituto. No conocer el valor y el precio relativos. Lectura equivocada de una penetración inicial lenta. Concepción estática del valor y precio relativos. Cambiar el enemigo o aliarse con él y aceptar la madurez”.

Una tercera estrategia es publicitar los productos, a partir de medios físicos o virtuales, de ahí la importancia de diseñar la página online. Una cuarta estrategia es bloquear los intentos de penetración de sustitutos, mediante la provisión de marcas reconocidas por el cliente y que sean de su satisfacción. Una quinta estrategia es estar atentos con la aparición de sustitutos, para ello es necesario inspeccionar las dinámicas de mercado de las empresas rivales.

Estrategias tecnológicas de Porter

Porter propone algunas estrategias tecnológicas para mantener la ventaja competitiva en una empresa. Con respecto a lo anterior, es muy importante tener en cuenta que en la actualidad los productos se mueven a través de los mercados en línea, en tal sentido, la tecnología es un arma competitiva para cualquier empresa. A continuación, se describen: identificación de las tecnologías y sub-tecnologías en la cadena de valor. Identificación de las tecnologías potencialmente relevantes en otras industrias o el desarrollo científico. Determinación de la probable trayectoria de las principales tecnologías. Determinación de cuáles tecnología y posibles cambios son más importantes para la ventaja competitiva y la estructura de la industria. Evaluación de las capacidades relativas de la empresa en las tecnologías importantes y el costo de introducir mejoras. Selección de una estrategia tecnológica y reforzamiento de las estrategias tecnológicas de las unidades de negocios en el nivel corporativo.

- **Identificar las tecnologías y sub-tecnologías en la cadena de valor.**

En la actualidad toda actividad de valor está sincronizada con las tecnologías, de hecho, muchas empresas anuncian sus productos en línea con el propósito de capturar más clientes. Hoy se encuentran en internet empresas con su propia página publicitaria para promocionar los segmentos de mercado. Con respecto

²⁵. Ibíd. Pág. 311.

a ello, se diseñó que una página publicitaria en medio virtual para ampliar el espectro corporativo y competitivo de la Empresa Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle.

- **Identificar las tecnologías potencialmente relevantes en otras industrias o en el desarrollo científico.**

Las tecnologías se consideran un factor exógeno porque vienen de afuera de las empresas y como tal son una oportunidad para dar a conocer uno o varios productos de una empresa. Ellas pueden ayudar a cambiar la imagen de la empresa. Para Porter, con las tecnologías se examina cada actividad de valor para ver si existen tecnologías externas aplicables. Posibilitando con ello ampliar el nicho de mercado. En ese sentido se implementó un área de logística para darle mayor accesibilidad a las mercancías.

- **Determinar la probable trayectoria de cambio de las principales tecnologías.**

Muchas empresas de manera estratégica han venido sistematizando en una base de datos los nombres de los clientes con la finalidad de mantener el contacto de éstos en eventos proporcionales o publicitarios. Las tecnologías son en sí unas excelentes herramientas para las empresas inteligentes. Actualmente se cuenta con los datos personales de los clientes para darles a conocer nuevos productos y hacerlos partícipes de algunos descuentos promocionales.

- **Determinar cuáles tecnologías y posibles cambios son más importantes para la ventaja competitiva y la estructura de la industria.**

Según Porter, no todas las tecnologías en la cadena de valor serán importantes para la competencia. Las tecnologías más importantes son las de los proveedores y clientes. En tal sentido, las empresas deben mantener un contacto directo con los clientes, puesto que éstos son en sí la razón de la empresa. En consecuencia, de ello, se cuenta actualmente con un directorio donde aparecen registrados tanto los clientes como proveedores.

- **Seleccionar una estrategia que abarque las principales tecnologías y que refuerce la estrategia competitiva global de la empresa.**

Las empresas que buscan sostenerse en los mercados locales y globales ven en las tecnologías una posibilidad para mantener su ventaja competitiva. Por tanto, es esencial que las empresas clasifiquen proyectos de investigación y desarrollo que refleje su importancia para la ventaja competitiva. Se cuenta con una página virtual que responde estratégicamente a la movilidad de los nuevos mercados, los cuales emplean la conectividad para consultas, asesorías y compras.

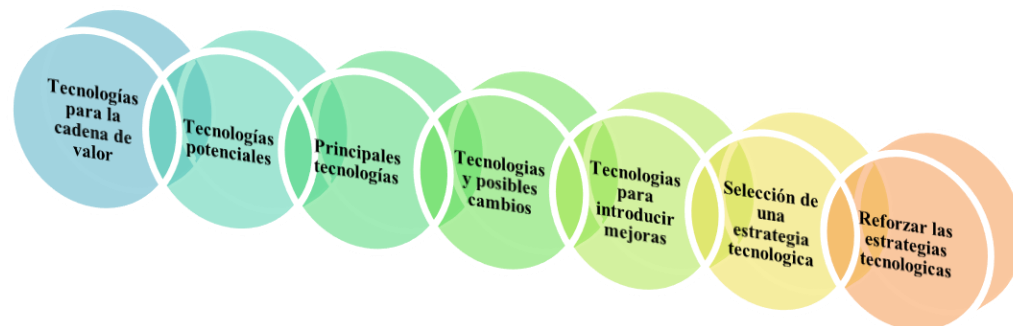
- **Implementar estrategias tecnológicas que permitan un nivel competitivo.**

Por lo general, la tecnología está articulada a unidades de negocios por ejemplos: empresas automatizadas, empresas inteligentes, flujo de información y comunicación tecnológica. Sumado a ello, las empresas deben:

“Identificar las tecnologías básicas de la organización que influyan en varias unidades de negocios. Asegurarse de que se emprendan actividades coordinadas de investigación y de que la tecnología sea transferida entre unidades de negocios. Financiar la investigación en tecnologías importantes para crear un sólido grupo de conocimientos y de personas. Utilizar las adquisiciones o las empresas conjuntas para introducir nuevas habilidades tecnológicas o vigorizar las ya existentes²⁶”.

Frente a la anterior exigencia tecnológica, se creó en la empresa Cinco Estrellas la estrategia de vender productos con tarjetas débito o tarjetas de crédito, dado que muchos clientes compran productos con dicha modalidad. De otra parte, se ilustran las estrategias tecnológicas de Michael Porter (Tecnologías para la cadena de valor. Tecnologías potenciales. Principales tecnologías. Tecnologías y posibles cambios. Tecnologías para introducir mejoras. Selección de una estrategia tecnológica. Reforzar las estrategias tecnológicas).

FIGURA 2. SIETE TECNOLOGÍAS DE PORTER



Fuente: adaptado de Porter (2002).

1.6.3 Análisis costo/beneficio

Se considera importante realizar un análisis sobre el costo/beneficio como una herramienta financiera que calcula la estrecha correlación entre costos y beneficios ligados a un proyecto de inversión con el fin de valorar su rentabilidad,

²⁶. PORTER, Michael. Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial. Patria. Edición Revisada. México. 2002. Pág. 299.

concibiéndose por proyecto de inversión no solo como la innovación de un nuevo negocio, sino también como inversiones que se logran hacer en un negocio en marcha, tales como: el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, la estrategia de mercadeo adoptada, el control del costo, los beneficios que permiten la sostenibilidad de la empresa, al igual que el costo promedio anual que genera la rentabilidad de un producto. A continuación, se ilustra una matriz que describe la relación entre costo versus beneficio.

Tabla 2. MATRIZ COSTO/BENEFICIO

ESTRATEGIAS DE MERCADEO	CONTROL DEL COSTO	BENEFICIO	INDICADOR DE RENTABILIDAD
Mejorar el valor y el precio de los productos, mediante ofertas promocionales visibles a los clientes, en la Empresa Cinco Estrellas.	La lista de precios se establece, según lo estipulado por la Superintendencia de Industria y Comercio. Boletín del Consumidor. DIAN.	Obtener una mayor demanda de clientes, asimismo, dinamizar la movilidad de los productos.	n= productos ofertados sobre el 100% de productos vendidos.
Ofertar productos sustitutos y comerciales a bajo costo.	La lista de precios se establece, según lo estipulado por la Superintendencia de Industria y Comercio. Boletín del Consumidor. DIAN.	Obtener ganancias mediante la promoción de productos mixtos.	n= productos ofertados sobre el 100% de productos vendidos.
Promocionar kits de productos sustitutos y genéricos en temporadas bajas. .	La lista de precios se establece, según lo estipulado por la Superintendencia de Industria y Comercio. Boletín del Consumidor. DIAN.	Obtener ganancias y rentabilidad en temporadas bajas.	n= kits ofertados sobre el 100% de los productos vendidos.

Fuente: adaptación del modelo de Porter (2012).

1.6.4 Logística empresarial

La Logística Empresarial es una manera de dirigir los procesos productivos, desde cuatro partes básicas, entre ellas las siguientes: aprovisionamiento, producción, distribución física y logística de los residuales, a partir de los anteriores procesos se logra un excelente servicio al cliente al menor costo posible. Según Crespón Castro, las actividades claves de la logística son:

“Servicio al cliente Cooperación con el departamento de ventas mediante: la determinación de las necesidades y deseos del usuario en relación con el servicio logístico. La determinación de la respuesta del cliente al servicio que se le ha brindado y el establecimiento de los niveles de servicio al cliente.

Transporte: Selección del modo y medio de transporte. Consolidación de envíos. Establecimiento de rutas de transporte y distribución y planificación de los vehículos de transporte.

Gestión de inventarios: Política de inventarios tanto a nivel de materias primas como de producción final. Proyección de las ventas a corto plazo. Relación de productos en los almacenes. Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento y estrategias de “entrada - salida” de productos del almacén.

Procesamiento de pedidos: Procedimiento de interacción entre la gestión de pedidos y la de inventarios. Métodos de transmisión de información sobre los pedidos y reglas para la confección de los pedidos.

Almacenamiento: Determinación del espacio de almacenamiento y diseño del almacén y de los muelles de carga y descarga. Configuración del almacén y ubicación de los productos en el almacén.

Manejo de las mercancías: Selección del equipo de manipulación. Procedimiento de preparación de pedidos y almacenamiento y recuperación de mercancías.

Compras: Selección de las fuentes de suministro. Cálculo de las cantidades a comprar y selección de los momentos de compra.

Empaquetamiento: diseño del sistema logístico en función: Del tratamiento. Del empaquetamiento. Del nivel de protección contra pérdidas y desperfectos.

Planificación del producto: cooperación con el departamento de producción: Especificando las cantidades de los componentes y estableciendo la secuencia y el ciclo de producción.

Gestión de información: Recogida, almacenamiento y manipulación de información. Análisis de datos y procedimientos de control”²⁷.

En relación con lo anterior, se puede decir, entonces que la logística empresarial es el canal entre la producción y el mercado que llegará a un destino final, en este caso al cliente, de ahí, que la logística implique una serie de tareas y/o funciones específicas. En coherencia con ello, Pérez, sostiene que:

“La logística empresarial se encargó de estudiar cómo colocar los bienes y servicios en el lugar apropiado, en el momento preciso y bajo las condiciones adecuadas. Esto permite que las empresas cumplan con los requerimientos de sus clientes y obtengan la mayor rentabilidad posible”²⁸.

En suma, se puede decir que el proceso de simulación logística fue llevado a cabo en la Empresa Cinco Estrellas para dar cumplimiento al segundo objetivo específico propuesto en el presente proyecto. Cabe señalar que en el capítulo IV. Se amplía la información sobre la ejecución de dicho proceso.

1.6.5. Administración estratégica

La administración estratégica es definida como un proceso de evaluación sistemática de un plan de negocio, donde se especifican los objetivos a corto, mediano y largo plazo, asimismo, se identifican las metas y se desarrollan las estrategias para alcanzar los aspectos competitivos que se han trazado. Frente a ello, los autores Thompson y Gamble sostienen que “la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer”²⁹.

Por tanto, toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. Además de ello, una estrategia debe ser pensada para lograr un sostenimiento competitivo.

Otro aspecto importante de la administración estratégica es que permite que una empresa mantenga una ventaja competitiva sostenible, para ello, la organización debe satisfacer las necesidades de los clientes con una mayor eficacia que otras rivales. Para Thompson y Gamble, la administración estratégica permite que los

²⁷. CRESPÓN, CASTRO. R. Administración de la cadena de suministros. Editorial ECOEDICIONES. Bogotá. Colombia. 2014, Pág. 84.

²⁸. PÉREZ, PORTO. Julián. Logística empresarial. Segunda Edición. Ediciones de La U. Bogotá. Colombia. Pág. 38.

²⁹. THOMPSON y GAMBLE. Administración estratégica. Teorías y casos. 18 edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2012 Pág.5.

gerentes prevean sus necesidades de manera sólida y de esta manera ejecuten las acciones que requieren alcanzar en un determinado mercado.

1.6.6. Proyecciones financieras

Después de haber ejecutado los objetivos específicos se pasó a determinar las estrategias de financiamiento para mejorar algunos puntos críticos, dado que las proyecciones financieras permiten el logro de oportunidades de inversión, asimismo, posibilitan el crecimiento empresarial.

Ahora, las iniciativas de inversión pueden ser de naturaleza especulativa o productiva. Sin embargo, para los fines del presente estudio nos interesan las inversiones de carácter productiva. Según Ortiz, *“son aquellas iniciativas que se utilizan para mejorar aspectos débiles y también para obtener un posicionamiento sostenible”*³⁰, en el mercado.

Las proyecciones financieras tienen como objetivo analizar lo que se prevé que va a suceder en la empresa en un largo plazo (de tres a cinco años). En coherencia con ello, Soriano, señala que las proyecciones permiten: *“cuantificar las necesidades de inversión de la empresa; detallar las fuentes de financiación necesarias para cubrir las inversiones a realizar; comprobar si el beneficio esperado para los próximos años es suficiente para retribuir adecuadamente a los accionistas y para autofinanciar el crecimiento de la empresa”*³¹. Teniendo en cuenta lo anterior, las proyecciones financieras que se realizarán para mitigar las amenazas de marcas de productos sustitutos son las siguientes:

- Inversión de paquetes comerciales de marketing para promocionar productos originales y productos genéricos.
- Inversión en el área de gestión de logística e inventario.
- Inversión de capital para el diseño de portafolios que le permitan visualizar al cliente de manera física o virtual productos originales y sustitutos.
- Contratación de personal para impulsar y promocionar productos sustitutos.

Las anteriores proyecciones financieras se ajustan con el propósito central del presente estudio el cual es implementar el modelo de las cinco fuerzas competitivas para minimizar la amenaza de productos sustituibles comercializados en la empresa Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle.

A continuación, se pasa a describir el contexto socio-cultural donde se llevará a cabo el estudio investigativo, es decir, la topografía del área de influencia donde está ubicada la empresa.

³⁰. ORTIZ, GÓMEZ. Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2005. PÁG. 250.

³¹. SORIANO. María de Jesús. Introducción a la contabilidad y las finanzas. Editorial PROF. Barcelona. España. 2011. Pág.151.

1.7 MARCO CONTEXTUAL

El estudio investigativo se realiza en la ciudad de Tuluá, municipio centro vallecaucano, el cual cuenta actualmente con una población aproximada de 200.000 habitantes. Tuluá es el corazón palpitante de un área que abarca quince municipios, que suman no menos de 600 mil habitantes, los cuales le dan el carácter de ciudad región, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios, obligado para esta zona del país.

Goza, además, de los distintos servicios que ofrecen las redes de telefonía y electricidad, de cobertura regional, es decir, está comunicada y comunica permanentemente a Colombia con el mundo. Tuluá se caracteriza por ser un pueblo plural, diverso y cosmopolita, laborioso y comunicativo. Cuenta con un gran influjo comercial.

El municipio de Tuluá, cumple actualmente con una agenda de conectividad nacional e internacional que propende por la promoción empresarial, el empleo y la asociatividad, de la misma manera que contribuye al fortalecimiento de la nueva ruralidad y el eco turismo. Se trabaja fuertemente en proyectos orientados al mejoramiento social y económico de la población del campo, especialmente de aquellos que han sido desplazados por la violencia y en acciones dirigidas hacia el mejoramiento socio económico de las comunidades urbanas, lo mismo que en el diseño de un plan de cultura ciudadana en interés de afianzar el respeto a las normas y los derechos humanos entre sus habitantes. El corazón del Valle es una potencia en producción de frutas, café y caña de azúcar, está incluido en la cadena productiva de la mora y el lulo, actualmente posee la segunda empresa nacional de producción de jugos que exporta entre sus productos pulpa de fruta hasta los continentes africano y asiático.

Es importante reseñar que, las características socio-culturales y demográficas del municipio de Tuluá, Valle son las siguientes: altitud: 973 m; temperatura: 23 grados centígrados; extensión: 819 Km²; población: 200.000 habitantes; distancia: 97.1. Km de Cali la capital; año de fundación: 24 de agosto de 1639; fundado por Juan de Lemos y Aguirre; geográficamente tiene zonas planas y montañosas en donde se encuentran ubicados los páramos de Barragán y Santa Lucía. Por su parte, la actividad económica gira en torno a la agricultura, la ganadería, el comercio y la industria. Sus principales productos son: maíz, café, plátano, azúcar. Frijol, minerales como teso, oro, plata y carbón. (Ver anexo A).

De otra parte, el área de influencia del presente estudio investigativo, es el municipio de Tuluá, Valle, más exactamente, en la empresa Cinco Estrellas, ubicada entre la calle 26 con carreras 21 y 22. La empresa se dedica a la comercialización de productos de aseo, ferretería, escolares, y de belleza.

1.8 MARCO LEGAL

Dentro del presente marco se citan algunas normas, leyes decretos y artículos que regulan a las empresas que intercambian suministros (productos), en tal sentido, la empresa “*Cinco Estrellas*”, se caracteriza por ofertar y vender productos de aseo, escolares y de belleza. A continuación, se citan algunas disposiciones generales.

Título III. Del Contrato De Suministro. Código de Comercio.

Artículo 968. Contrato de suministro definición.

El suministro es el contrato por el cual una parte se obliga, a cambio de una contraprestación, a cumplir en favor de otra, en forma independiente, prestaciones periódicas o continuadas de cosas o servicios.

Artículo 969. Reglas para establecer la cuantía del suministro.

Para establecer la cuantía del suministro si las partes no lo hubieren fijado en cantidad determinada o señalado las bases para determinarla, se aplicarán las siguientes: reglas:

- 1) Si las partes han fijado un límite máximo y uno mínimo para el total o para cada prestación, corresponderá al consumidor determinar, dentro de tales límites, la cuantía del suministro.
- 2) Si las partes han fijado solamente un límite máximo corresponderá al consumidor determinar la cuantía, sin exceder dicho máximo.
- 3) Si las partes se remiten a la capacidad de consumo o a las necesidades ordinarias y señalan un mínimo, el consumidor podrá exigir las cantidades que su capacidad de consumo u ordinarias necesidades le impongan, pero estará obligado a recibir el mínimo fijado. Por su parte el proveedor deberá prestar dichas cantidades o el mínimo, según el caso, y
- 4) Cuando la cuantía del suministro no haya sido determinada, se entenderá que las partes han pactado aquella que corresponda al ordinario consumo o a las normales necesidades del consumidor, salvo la existencia de costumbre en contrario.

Parágrafo. La capacidad o la necesidad ordinarias de consumo serán las existentes en el momento de efectuarse el pedido.

Artículo 970. Determinación del precio. Si las partes no señalan el precio del suministro, en el todo o para cada prestación, o no fijan en el contrato la manera de determinarlo sin acudir a un nuevo acuerdo de voluntades, se presumirá que aceptan el precio medio que las cosas o servicios suministrados tengan en el lugar y el día del cumplimiento de cada prestación, o en el domicilio del consumidor, si las partes se encuentran en lugares distintos. En caso de mora del proveedor, se tomará el precio del día en que haya debido cumplirse la prestación. Si las partes señalan precio para una prestación, se presumirá que convienen igual precio para las demás de la misma especie.

Artículo 972. Fijación del plazo para cada prestación.

Si las partes fijan el plazo para cada prestación no podrá ser variado por voluntad de una sola. Cuando se deje a una de las partes el señalamiento de la época en que cada prestación debe efectuarse, estará obligada a dar preaviso prudencial a la otra de la fecha en que debe cumplirse la correspondiente prestación. Si las partes tuvieran diferencias sobre la oportunidad del preaviso, el caso se decidirá por el procedimiento verbal, con intervención de peritos.

Artículo 973. Incumplimiento y consecuencias.

El incumplimiento de una de las partes relativo a alguna de las prestaciones, conferirá derecho a la otra para dar por terminado el contrato, cuando ese incumplimiento le haya ocasionado perjuicios graves o tenga cierta importancia, capaz por sí solo de mermar la confianza de esa parte en la exactitud de la otra para hacer los suministros sucesivos. En ningún caso el que efectúa el suministro podrá poner fin al mismo, sin dar aviso al consumidor como se prevé en el artículo precedente. Lo dispuesto en este artículo no priva al contratante perjudicado por incumplimiento del otro de su derecho a pedir la indemnización de perjuicios a justa tasación.

1.9 DISEÑO METODOLÓGICO

1.9.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se implementará fue un estudio cuantitativo con un alcance descriptivo, puesto que se buscó identificar las funciones y precios de marcas de productos sustitutos comercializados en la ciudad de Tuluá, Valle. Ahora, el propósito del estudio es implementar el modelo de las cinco fuerzas competitivas para minimizar la amenaza de productos genéricos.

Ahora bien, los estudios cuantitativos se caracterizan por “analizar e interpretar a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación se constituye en una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente”³². En otras palabras, en los estudios cuantitativos

³². CRESWELL. Citado por HERNÁNDEZ, SAMPIERI. O. Metodología de la investigación. Editorial Paidós. Argentina. 2015. Pág. 5.

los fenómenos se observan y se miden, por lo tanto, no pueden ser afectados por la mirada subjetiva del investigador, es decir, deben ser objetivos, medibles y cuantificables. Dentro de ese mismo diálogo, Monje, afirma que en “los estudios cuantitativos la medición de los datos se constituye en el procedimiento primordial para alcanzar la objetividad en el proceso de pensamiento³³”, de ahí que los indicadores sean elementos claves para explicar los resultados del estudio.

Según Sampieri “en los estudios cuantitativos con un alcance descriptivo los investigadores deben ser capaces de definir o al menos visualizar qué se medirá (conceptos, variables, componentes, precios, costos, ventas, productos) y sobre quién o quiénes recolectarán los datos³⁴”. En la presente propuesta es muy importante identificar los productos sustitutos.

De otro modo, los estudios descriptivos se ocupan de las características y de la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como, por ejemplo: “establecer comportamientos concretos (cuántas personas consumen un producto). De igual forma en los estudios descriptivos se identifican las características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes de total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Para Méndez, los estudios descriptivos se tipifican porque:

“Acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de la información y la información obtenida se somete a un proceso de decodificación, tabulación y análisis estadístico”³⁵.

En relación con lo anterior se eligió la investigación cualitativa desde un alcance descriptivo con el propósito de identificar el comportamiento de los productos sustitutos.

1.9.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas que se aplicaron para la recolección de la información y la tabulación de los datos fueron: la observación sistemática y una lista de

³³. MONGE. Carlos, Arturo. Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Universidad sur-colombiana. Neiva. 2011. Pág. 14.

³⁴. HERNÁNDEZ, SAMPIERI. O. Metodología de la investigación. Editorial Paidós. Argentina. 2015. Pág. 5.

³⁴. *Ibíd.* Pág. 231.

³⁵. MÉNDEZ, ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo de la Investigación. Editorial (S.D). Colombia. 2012. Pág. 231.

inventario para determinar el comportamiento de los productos. Ahora, el instrumento para evaluar el plan estratégico fue un cuestionario estructurado con preguntas de opción múltiple.

1.9.3 HIPÓTESIS

La implementación del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas permite minimizar las amenazas de los productos sustitutos en la empresa “Cinco Estrellas” de la ciudad de Tuluá.

Hipótesis alternativa

La implementación del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas si permite minimizar las amenazas de los productos sustitutos en la empresa “Cinco Estrellas” de la ciudad de Tuluá.

Hipótesis nula

La implementación del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas no permite minimizar las amenazas de los productos sustitutos en la empresa “Cinco Estrellas” de la ciudad de Tuluá.

1.9.4 Plan operativo

En el siguiente plan operativo se describen los objetivos las actividades, las proyecciones financieras y los responsables.

Tabla 3.PLAN OPERATIVO.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PROYECCIONES FINANCIERAS	RESPONSABLES
Identificar algunas marcas de productos sustitutos que se comercializan en otras empresas ubicadas en la ciudad de Tuluá, Valle.	Análisis del mercado.	Inversión de paquetes comerciales de marketing para promocionar productos originales y productos genéricos.	Propietarios de la empresa.
Diseñar un plan estratégico para minimizar la amenaza de marcas de productos sustitutos	Diseño de un plan estratégico.	Inversión de capital para el diseño de portafolios que le permitan visualizar al cliente de manera	Propietarios de la empresa.

comercializados por las nuevas empresas en la ciudad de Tuluá, Valle.		física o virtual productos originales y sustitutos. Contratación de personal para impulsar y promocionar productos sustitutos.	
Realizar un proceso de simulación logística combinado con inventarios mediante el lenguaje de programación SIMAN, para optimizar los tiempos y espacios en la distribución de los productos.	Crear el área de logística.	Inversión en el área de gestión de logística e inventario.	Propietarios de la empresa.
	Aplicar evaluación estratégica.		Propietarios de la empresa.

Fuente: propia (2018).

2. IDENTIFICACIÓN DE ALGUNAS MARCAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS COMERCIALIZADAS POR EMPRESAS RIVALES EN LA REGIÓN

En la actualidad, las industrias y/o comercializadoras de productos se enfrentan a la constante amenaza de la sustitución. En tal sentido, para Porter la sustitución es el proceso en virtud del cual un producto o servicio suplanta a otro en la ejecución de una o varias funciones para el comprador. Ahora, la sustitución es uno de los cinco factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial, pues su amenaza pone un tope a los precios de marcas o familias de productos.

Por su lado, la sustitución está ligada al alcance competitivo dentro de un sector industrial, porque ensancha o reduce la extensión de los segmentos, dicha amenaza no es ajena a lo que sucede en la empresa “Cinco Estrellas, de ahí que sea muy importante preguntarse sobre ¿cuál es la mejor defensa contra marcas de productos sustitutos? y ¿cuál es la estrategia óptima para favorecerla sustitución si adoptamos la ofensiva?

Las preguntas formuladas anteriormente son relevantes desde el punto de vista financiero para mantener una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, la primera tarea que debe realizar un empresario es identificar las marcas de productos sustitutos comercializados por organizaciones rivales. Ahora, las empresas rivales que comercializan marcas de productos sustitutos en la región son las que se ilustran en la siguiente tabla.

Es oportuno indicar que, dentro de un segmento de mercado existen una gran variedad de marcas de productos sustitutos, las cuales compiten entre sí para mantener una ventaja superior, para ello, adoptan estrategias competitivas que les permita obtener rentabilidad en el proceso costo-beneficio. Dicho problema no es ajeno en la región, dado que en la actualidad se han constituido empresas rivales que compiten con el mismo segmento. A continuación, se ilustran las empresas y las marcas de productos sustitutos que se comercializan en la ciudad de Tuluá. El rastreo de las marcas se realizó con la finalidad de contratar los productos y los precios.

Tabla 4.MARCAS DE PRODUCTOS ESCOLARES

MARCAS DE PRODUCTOS ESCOLARES	PRODUCTOS ESCOLARES
FABER CASTELL	Lápiz
LYRA	Lápiz punta B2
STANEDTLER	Lápiz
GIOTTO	Lápiz punta liza
ALPINO	Lápiz
FABER CASTELL	Colores pack
PRISMACOLOR PREMIER	Colores
STEADTLER	Colores pack 132

FABER CASTELL PITT	Colores finos
CREATIVIDAD ALPHA	Cuaderno 100 hojas
CREATIVIDAD APHA	Cuaderno 50 hojas
NORMA	Cuaderno tapa dura
LÍNEA AZUL	Cuaderno tapa blanda
LINC OFFIX	Cuaderno sencillo
BAKAN	Cuaderno sencillo pack 100 hojas
PELIKAN	Borrador suave
PELIKAN	Borrador corregir
NATA	Borrador suave miga de pan
PELIKAN	Sacapuntas
FABER CASTELL	Sacapuntas
JUMBO	Sacapuntas
MAPED	Sacapuntas
BARRILITO	Sacapuntas
KORES	Sacapuntas
MAT	Sacapuntas
NORMA	Sacapuntas
PELIKAN	Sacapuntas
NORMA	Sacapuntas
NORMA	Escuadras
PELIKAN	Escuadras
PAYASITO	temperas
CARIOCA	Temperas
PELIKAN	Temperas
TEKNO	Temperas
PLAY-DOH	Plastilina
DOYS	Plastilina
FABER CASTELL	Plastilina
NORMA	Plastilina
CRAYOLA	Crayolas
FABER CASTELL	Crayolas
NORMA	Crayolas
MAPED	Crayolas
PAPER MATE	Papel silueta
NORMA	Papel silueta
PAYASITO	Cartulina
PAPER MATE	Cartulina
CANSON	Cartulina
NORMA	Blocks
PAPER MATE	Blocks
IMAGENE	Blocks
LÍNEA AZUL	Blocks

Fuente: autores (2018).

En la tabla anterior, se observan las respectivas marcas de productos escolares, algunas de ellas son comerciales y otras genéricas. Las marcas de los productos sustitutos son ofertadas en las siguientes empresas: Distribuidora JM, Papelería Santa María, OFFIESCOLAR, CEMPAC, Remates Taiwán, Supermercados la 14, Supermercados Éxitos, tiendas ARA y D1.

Tabla 5.MARCAS DE PRODUCTOS DE BELLEZA

MARCAS DE PRODUCTOS DE BELLEZA	PRODUCTOS DE BELLEZA
DOLCE & GABANA	Loción
HUGO BOSS	Loción
CHANEL	Loción
MAX FLASH	Pestañina negra
VITU	Pestañina negra
KYLIE JENNER	Pestañina negra
MAC	Pestañina azul
KYLIE JENNER	Labial mate
SEP HOR	Labial mate
BISSU	Brillo labial
NARS	Brillo labial
GLOSS	Labial glusters
MAX FLASH	Pestañina negra
VITU	Pestañina negra
KYLIE JENNER	Pestañina negra
MAC	Pestañina azul
KYLIE JENNER	Labial mate
SEP HOR	Labial mate
BISSU	Brillo labial
NARS	Brillo labial
BARDOOT	Polvo facial
WENDY	Polvo facial
MAC	Polvo facial
LOREAL	Polvo facial
SMART	Rubor facial
BARDOOT	Rubor facial
WENDY	Rubor facial

MAC	Rubor facial
LOREAL	Rubor facial
SMART	Sombras para ojos
NUDES	Sombras para ojos
KYLIE JENNER	Sombras para ojos

Fuente: autores (2018).

En la tabla anterior, se observan las respectivas marcas de productos de belleza, algunas de ellas son comerciales y otras genéricas. Las marcas de los productos sustitutos de belleza son ofertadas en las siguientes empresas: Distribuidora JM, Papelería Santa María, OFFIESCOLAR, CEMPAC, Remates Taiwán, Supermercados la 14, Supermercados Éxitos, tiendas ARA y D1.

Tabla 6.MARCAS DE PRODUCTOS ASEO PERSONAL

MARCAS DE PRODUCTOS DE ASEO PERSONAL	PRODUCTO DE ASEO PERSONAL
PANTENE	Shampoo
HEAD SHOULDERS	Shampoo
SEDAL	Shampoo
PLUSBELLE	Shampoo
DOVE	Shampoo
KERASTASE	Shampoo
ALVERDE	Shampoo
KOTEX	Toallas higiénicas
NOSOTRAS	Toallas higiénicas
EKONO	Toallas higiénicas
ELLAS	Toallas higiénicas
CAREFREE	Toallas higiénicas
ALWAYS	Toallas higiénicas
MIMOSA	Toallas higiénicas
NÍVEA	Jabón corporal
PROTEX	Jabón corporal
PAMOLIVE	Jabón corporal
CAMAY	Jabón corporal
NÍVEA	Desodorantes
DOVE	Desodorantes
REXONA	Desodorantes
GILLETE	Desodorantes
MEXSANA	Talco para pies
REXONA	Talco para pies

Fuente: autores (2018).

En la tabla anterior, se observan las respectivas marcas de productos de aseo personal, algunas de ellas son comerciales y otras genéricas. Las marcas de los productos sustitutos son ofertadas en las siguientes empresas: Distribuidora JM, Papelería Santa María, OFFIESCOLAR, CEMPAC, Remates Taiwán, Supermercados la 14, Supermercados Éxitos, tiendas ARA y D1.

Tabla 7. MARCAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS

EMPRESAS RIVALES	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
COMERCIALIZADORA JM	Productos 2x1 Ventas en Línea
PAPELERÍA SANTA MARÍA	Créditos personales Créditos empresariales
COMERCIALIZADORA CEMPAC	Créditos empresariales
REMATES TAIWÁN	Descuentos de productos del 5% en compras al mayor.
TIENDAS ARA	Promoción de productos en góndolas especiales. Rifas de mercados de un millón de pesos.
TIENDAS D1	Promoción de productos en góndolas especiales.
TIENDAS MI BARRIO	Servicio a domicilio las veinticuatro horas del día.
MACRO-MERCADOS ÉXITO LA 14	Promociones de productos en góndolas especiales.

OLIMPICA SURTIFAMILIAR COMFANDI	Sistema de crédito a partir de tarjetas plásticas. Sistema de puntos y/o abonos por compra de productos. Rifas de dinero y otros productos.
---------------------------------------	---

Fuente: autores (2018).

De otro lado, es importante señalar que una vez identificadas las marcas de los productos sustitutos comercializados por las empresas rivales ubicadas en la ciudad de Tuluá, es necesario aplicar las cinco fuerzas competitivas de Porter. A continuación, se describen cada una de ellas y la manera como se implementarán.

Primera fuerza: el poder de negociación de los clientes, para lograr aplicar dicha fuerza se requiere realizar la promoción de marcas a precios relativos con la finalidad de que exista una relación entre oferta y demanda.

Segunda fuerza: el poder de negociación de los proveedores. Para lograr acuñar la presente fuerza es indispensable que los proveedores tengan una mayor expansión de las marcas sustitutas a partir de la variación de precios.

Tercera fuerza: amenaza de nuevos competidores, frente a dicha amenaza es urgente diseñar barreras de entrada, como por ejemplo crear nuevas sucursales o ampliar el segmento de marcas de productos.

Cuarta fuerza: rivalidad entre los competidores, una excelente estrategia para competir contra empresas rivales es precisamente, la guerra de precios, de ahí que sea relevante mantener una relatividad en el valor de los productos, es decir, bajar los precios de una marca y subir los precios de otras marcas.

Quinta fuerza: productos sustitutos, la mejor estrategia para introducir esta fuerza es identificar las familias o marcas de los mismos y a partir de allí, diseñar estrategias competitivas.

Ahora, es relevante identificar cómo están las fuerzas en el sector para así poder asumir una administración estratégica que posibilite un alcance competitivo y un desempeño superior. A continuación, se esquematiza el modelo de las cinco fuerzas de Betancourt.

FIGURA 3.MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



Fuente: Betancourt Benjamín.

En la figura anterior, se esquematiza el modelo de las cinco fuerzas, donde se observan cada una de los componentes que constituyen el modelo, en tal sentido, se puede decir que, en cuanto a la primera fuerza referida a la amenaza de nuevos competidores en el sector, es decir, los posibles entrantes, la empresa Cinco Estrellas, ha dispuesto de barreras que minimicen los rivales a partir de estrategias comerciales, una de ellas es ampliar nuevas sucursales en la región. En cuanto a la segunda fuerza referida al poder de negociación de compradores, la empresa Cinco Estrellas, ha adoptado estrategias comerciales para ampliar la cadena de valor, en este caso los clientes.

En cuanto a la cuarta fuerza, en este caso, los productos sustitutos, la empresa Cinco Estrellas, ha identificado las marcas rivales para generar estrategias promocionales que permitan la movilidad y la demanda de dichas de las marcas originales y genéricas. Por su lado, la cuarta fuerza referida al poder de negociación de los proveedores, la empresa Cinco Estrellas ha pensado en ampliar el número de proveedores con el fin de dinamizar las ventas y en cuanto a la última fuerza referida a los competidores actuantes, la empresa Cinco

Estrellas, ha adoptado estrategias para contrarrestar la rivalidad existente. Con respecto a lo anterior, Betancourt, señala que “el análisis sectorial juega un papel predominante en la competitividad, por eso es necesario que las empresas asuman una actitud de permanente alerta”³⁶, de ahí que deben actuar de manera estratégica para minimizar las amenazas de otras organizaciones rivales. En consecuencia, es indispensable diseñar un plan estratégico que permita la toma de decisiones para así poder mantener unas ventajas competitivas frente a las empresas rivales.

3. PLAN ESTRATÉGICO PARA MINIMIZAR LA AMENAZA DE MARCAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS COMERCIALIZADOS POR ALGUNAS EMPRESAS RIVALES

Para Thompson y Gamble, las empresas que avanzan enfrentan las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar? Por su parte, “la primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas,

³⁶. BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Análisis integrado del entorno. Universidad del Valle. Colombia. 2010, pág. 3.

así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía”³⁷.

La pregunta dos referida ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La última pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y a implementar una estrategia que conlleve a la organización a la dirección anhelada. Por tanto, encontrar respuestas claras a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica.

Por tanto, la administración estratégica consiste en pensarse todo el tiempo cómo se van a conseguir el sostenimiento superior, para ello, es necesario la elaboración de un plan que describa las acciones competitivas y el enfoque de negocio para competir exitosamente. Además, el plan de incluir acciones sobre la manera de cómo superar a las otras organizaciones que compiten con el mismo segmento de mercado. Para Thompson y Gamble, “la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones”³⁸. Dicho plan debe contemplar las formas de superar la competencia de las empresas rivales.

Para Thompson y Gamble las estrategias que se deben adoptar son: “mejorar el desempeño y la posición en el mercado con costos más bajos que los demás, mientras otros consolidan la superioridad del producto. La personalización del servicio al cliente o las dimensiones de calidad que sus rivales no puedan igualar. Ofrecer una amplia línea de productos. Ahora, las estrategias deben ser innovadoras y no copiar las mismas de otras empresas”³⁹. En palabras similares, las estrategias de cada empresa requieren ser pensadas de forma distinta para que persuada y capture la atención de los clientes y de esta manera exista una faceta competitiva. Corroborando lo anterior, Thompson y Gamble, señalan que:

“El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el boleto más confiable para obtener ganancias superiores al promedio.”⁴⁰.

³⁷. Thompson, I y Gamble, I. Administración estratégica. Teorías y casos. 18 edición. Editorial Mc Graw Hill. España.

³⁸. Ibid. Pág. 6

³⁹. Ibid. Pág. 7.

⁴⁰. Ibid. Pág. 8.

Asimismo, para Thompson y Gamble, las estrategias competitivas deben ir acompañadas de cuatro planteamientos estratégicos, entre ellos los siguientes:

- “Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, para así obtener un desempeño superior sobre los que compiten en el mismo segmento de mercado”
- “Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica”.
- “Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores”
- “Procurar los precios más bajos (mejores) por bienes diferenciados que al menos se asimilen a algunos precios de las marcas rivales. Dicha estrategia se distingue como estrategia de proveedor de mejores costos.
- Los cuatro planteamientos anteriores son esenciales para mantener una ventaja competitiva de las empresas rivales y lograr un desempeño superior. Para Thompson y Gamble, “la clave de una estrategia fructífera es emplear uno o más elementos estratégicos distintivos que actúen como imanes para atraer clientes y generen una ventaja competitiva duradera”⁴¹. Ahora, una excelente estrategia evoluciona con el tiempo y con ello, se logra atraer mayor número de clientes, un ejemplo claro, es el crédito personalizado para la adquisición de productos, dicha estrategia es empleada por la empresa Cinco Estrellas, para ampliar el número de clientes. Por tanto, la estrategia que adopte una empresa puede ser altamente proactiva y generar con ella rentabilidad. Es importante, que las estrategias se sistematicen en el plan de acción y se estén revisando periódicamente a fin si ha logrado su fase evolutiva. Es oportuno mencionar que Thompson y Gamble, plantean las siguientes estrategias proactivas:
 - “Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes”.
 - “Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores”.

⁴¹. *Ibíd.* Pág. 9.

- “Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos”.
- “Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia”.
- “Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales”.

Las estrategias descritas anteriormente buscan básicamente tres cosas: poner barreras a las empresas rivales. Ofertar productos de excelente calidad a bajo costo y revolucionar los costos para que el cliente se sienta atraído por las promociones de los productos. Dichas estrategias deben estar explícitas en el plan de mercadeo o de acción para que sean ejecutadas y alcancen su proceso de evolución.

Complementando la mirada de los autores Thompson y Gamble, se pasa a referenciar a Chesterton, quien señala que “un plan estratégico de mercadeo es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y el futuro de la empresa⁴²”. Es decir, que todo empresario debe ser un estratega que permanentemente sueña en la proyección escalonada de la empresa, puesto que quien no planifica corre el riesgo que su empresa desaparezca del mercado. En relación con lo anterior, Covey sostiene que “para un velero sin rumbo, cualquier viento es favorable. Evidentemente aquel que no se fija objetivos, no corre el riesgo de no cumplirlos, pero tampoco alcanza el éxito⁴³”. Por tanto, es muy importante que una empresa periódicamente diagnostique la dinámica del mercado y a su vez planifique estrategias competitivas, mediante el diseño de un plan. Al respecto, el Grupo Altaír Consultores, señala que:

⁴². CHESTERTON, M. Plan estratégico para las organizaciones que aprenden. Editorial. Paidós. España. 2012. Pág. 64.

⁴³. COVEY. Stephen. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós. España. 1997. Pág. 167.

“El Plan Estratégico es un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una meta no sólo nos beneficia a nosotros mismos como organización, sino que además contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior”⁴⁴.

En definitiva, un plan estratégico de mercadeo es la ruta por donde navegará el empresario en compañía de los accionistas, trabajadores, proveedores y los clientes. Según Lumpkin, “un plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo⁴⁵”. En otras palabras, un plan estratégico es un documento que permite sistematizar metas. Para el Grupo Altaír Consultores, el plan estratégico de mercadeo proporciona las siguientes ventajas:

“Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro. Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio. Mejora la coordinación de actividades. Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación). Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa. Mejora la comunicación. Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades. El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades. Proporciona un enfoque sistemático de la formación de estrategias y conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión”⁴⁶.

⁴⁴. Grupo Altaír Consultores. La elaboración de un Plan Estratégico. Eco3 Colecciones. España. 2015. Pág. 87.


⁴⁵. LUMPKIN. S. Plan estratégico. Editorial Trillas. Barcelona. España. 2003. Pág. 78.

⁴⁶. *Ibíd.* Pág. 89.

3.1. ANÁLISIS DOFA

Con el diseño de la presente matriz DOFA, se pretende identificar los factores endógenos (fortalezas y debilidades) y los factores exógenos (amenazas y oportunidades), de la empresa Cinco Estrellas, de la ciudad de Tuluá, con el fin de articularlas a las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Tabla 8.MATRIZ DOFA

		MATRIZ DOFA
MATRIZ DOFA: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	FORTALEZAS (F) -F1.SE CUENTA CON UN POTENCIAL DE CLIENTES QUE COMPRAN PRODUCTOS SUSTITUTOS Y PRODUCTOS GENÉRICOS. -F2.SE CUENTA CON PROVEEDORES DIRECTOS DE MARCAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y ORIGINALES. -F3.POSIBILIDAD DE EFECTUAR PROMOCIONES PERMANENTES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y ORIGINALES. -F4. LA EMPRESA OFRECE TRABAJO ESTABLE PARA SUS EMPLEADOS CON SUS GARANTÍAS PRESTACIONALES. -F5. LOS EMPLEADOS HAN ADQUIRIDO LEALTAD, EXPERIENCIA, ANTIGÜEDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA EMPRESA. VARIEDAD EN DIFERENTES MARCAS Y LÍNEAS DE PRODUCTOS. -F6. VARIEDAD EN DIFERENTES MARCAS DE PRODUCTOS.	DEBILIDADES (D) -D1. NO SE CUENTA CON UN PLAN DE MERCADEO QUE PERMITA PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS Y LOGRAR UN MAYOR ÍNDICE DE VENTAS. -D2.NO SE CUENTA CON UNA LOGÍSTICA PARA LA REALIZACIÓN DE INVENTARIOS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS. -D3. NO SE CUENTA CON UN PORTAFOLIO PARA OFERTAR PRODUCTOS GENÉRICOS Y PRODUCTOS SUSTITUTOS. -D4. FALTA DE PAQUETES PUBLICITARIOS EN DIFERENTES MEDIOS TECNOLÓGICOS. -D5. FALTA CUALIFICAR A LOS EMPLEADOS EN NEUROMARKETING. -D6. FALTA CONSTITUIR OTRAS SUCURSALES PARA AMPLIAR EL CAPITAL FINANCIERO.
OPORTUNIDADES (O) -O1.POSIBILIDAD DE INGRESAR A OTROS NICHOS DE MERCADO QUE MANEJEN LA MISMA SEGMENTACIÓN DE PRODUCTOS. -O2.NECESIDAD CRECIENTE DE PRODUCTOS DE BAJO PRECIO. -O3.EXISTE GRAN DEMANDA DEL PRODUCTO EN LA REGIÓN. -O4.AMPLIAR CONVENIOS INTER-EMPRESARIALES PARA PROVEER EMPRESAS NACIONALES. -O5.REALIZAR UN CAMBIO EN LA TECNOLOGÍA PARA VENDER PRODUCTOS EN LÍNEA. -O6.OFRECE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN EN HORARIOS NOCTURNOS PARA ATRAER A MÁS CLIENTES	ESTRATEGIA FO(MAXI-MAXI): -F1O1.REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON OTROS NICHOS DE MERCADO PARA APROVECHAR EL POTENCIAL DE CLIENTES QUE COMPRAN PRODUCTOS SUSTITUTOS Y GENERICOS. -F2O3. MERCADEO DIRECTO CON EMPRESAS PARA PROMOVER EL USO DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS. -F2O2.MEDIANTE CONVENIOS CON LOS PROVEEDORES DIRECTOS DE MARCAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y GENERICOS ,OBTENER PROMOCIONES Y DESCUENTOS,PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN EL COMERCIO LOCAL DE BAJO PRECIO. -F4O4.CONTRATAR MAYOR NÚMERO DE EMPLEADOS CON LAS GARANTÍAS PRESTACIONALES PARA PODER OFRECER UN MEJOR SERVICIO BASADO EN LOS RECURSOS HUMANOS. -F5O5.CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN EL ÁREA DE LA TECNOLOGÍA PARA ADQUIRIR EXPERIENCIA SOBRE LA VENTA DE PRODUCTOS EN LÍNEA. F6O6.PROMOCIONAR VARIEDAD DE MARCAS DE PRODUCTOS EN HORARIOS NOCTURNOS.	ESTRATEGIA DO(MINI-MAXI): -D1O1. IMPLEMENTAR UN PLAN DE MERCADO QUE AYUDE EN EL CRECIMIENTO FINANCIERO Y ASÍ MISMO INGRESAR A OTROS NICHOS DE MERCADO. -D2O2.IMPLEMENTAR MEJORAS EN LAS CONDICIONES LOGÍSTICAS DE INVENTARIO QUE NOS GARANTICEN BUEN ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS DE BAJO PRECIO EN LA LÍNEA DE ASEO. -D3O3.DISEÑAR UN PORTAFOLIO DE MARKETING QUE PERMITA OFRECER Y OFERTAR PRODUCTOS DE ASEO EN EMPRESAS DE LA REGIÓN. -D4O4.GESTIONAR UN PAQUETE PUBLICITARIO EN DIFERENTES MEDIOS TECNOLÓGICOS QUE PERMITAN ACERCAR A NUEVAS EMPRESAS Y REALIZAR CONVENIOS CON ÉSTAS. -D5O5.CUALIFICAR A LOS EMPLEADOS EN NEUROMARKETING PARA QUE APRENDAN A MANEJAR REDES TECNOLÓGICAS Y CAPTAR MÁS CLIENTES POR MEDIO DE ESTAS. -D6O6.CONSTITUIR OTRAS SUCURSALES DONDE SE OFREZCAN LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN HORARIOS NOCTURNOS Y AMPLIARSE EN MERCADO.
AMENAZAS(A) -A1.COMPETENCIA DE EMPRESAS Y PROVEEDORES RIVALES. -A2.COMERCIO INFORMAL O CALLEJERO. -A3.SURGIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS. -A4. EMPRESAS QUE OFERTAN PRODUCTOS EN SISTEMA DE CRÉDITO A LOS CLIENTES. -A5. EMPRESAS QUE TIENEN SERVICIO AL PÚBLICO EN HORARIOS NOCTURNO. -A6. EMPRESAS QUE TIENEN SERVICIO EN LÍNEA CON DOMICILIO INCLUIDO.	ESTRATEGIA FA(MAXI-MINI): -F1A1. AUMENTAR MEDIANTE PROMOCIONES EL POTENCIAL DE CLIENTES QUE COMPRAN PRODUCTOS SUSTITUTOS Y ORIGINALES PARA MINIMIZAR LA COMPETENCIA DE LAS EMPRESAS RIVALES. -F2A2. GRACIAS AL BAJO PRECIO EN QUE SE OBTIENEN LOS PRODUCTOS POR COMPRA DIRECTA A LAS MARCAS, SE REALIZARAN PROMOCIONES MENSUALES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y ORIGINALES EN GÓNDOLAS ESPECIALES PARA COMPETIR EN BAJO COSTO CON EL COMERCIO INFORMAL O CALLEJERO. -F3A3. REALIZAR PROMOCIONES PERMANENTES DE PRODUCTOS SELECCIONADOS PARA GENERAR UNA CULTURA DEL USO EN PRODUCTOS DE ASEO SUSTITUTOS Y ORIGINALES EN LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN. -F4A4. MEDIANTE LA OFERTA DE EMPLEOS ESTABLES, CONTRATAR PERSONAL CAPACITADO EN CRÉDITOS Y SISTEMA DE CRÉDITOS PARA INCURSIONAR DE ESTA FORMA EN EL CAMPO, Y PODER COMPETIR A LA PAR CON OTRAS EMPRESAS. -F5A5. CONTANDO CON LA EXPERIENCIA Y SENTIDO DE PERTENENCIA QUE TIENEN LOS EMPLEADOS, SE REALIZARAN JORNADAS DE ATENCIÓN NOCTURNAS REMUNERADAS DE TRABAJO PARA IR ABRIENDO CAMPO EN EL MERCADO LABORAL NOCTURNO. -F6A6. OFERTAR VARIEDAD DE MARCAS DE PRODUCTOS Y REALIZAR PEDIDOS EN LÍNEA,OFRECIENDO AL CLIENTELA POSIBILIDAD DE COMPRAR EN ESTE MEDIO Y REALIZAR ENTREGAS A DOMICILIO.	ESTRATEGIA DA(MINI-MINI): -D1A1. IMPLEMENTAR UN PLAN DE MERCADEO QUE AYUDE A MINIMIZAR LA COMPETENCIA DE EMPRESAS Y PROVEEDORES RIVALES. -D2A2. IMPLEMENTAR UN DISEÑO DE DISTRIBUCIÓN LOGISTICO DE INVENTARIOS QUE PERMITA OPTIMIZAR LA CAPACIDAD Y GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO Y ASÍ AUMENTAR EL NÚMERO DE PEDIDOS PARA CUBIR MAYOR CANTIDAD DE COMERCIO Y PONERLE BARRAS AL COMERCIO INFORMAL. -D3A3.DISEÑAR UN PORTAFOLIO PROMOCIONAL QUE PERMITA MANTENER ESTABLE LA COMPRA DE MARCAS DE PRODUCTOS OFERTADOS Y NO AFECTE LA ENTRADA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS. -D4A4.GESTIONAR UN PAQUETE PUBLICITARIO PARA OFERTAR PRODUCTOS A CRÉDITO. -D5A5.CUALIFICAR A LOS EMPLEADOS EN NEUROMARKETING PARA PROMOCIONAR PRODUCTOS EN DIFERENTES HORARIOS DEL DÍA. -D6A6.CONSTITUIR NUEVAS SUCURSALES DONDE SE BRINDE EL SERVICIO DE PRODUCTOS EN LÍNEA YA DOMICILIO

Fuente: autores (2018)

Una vez analizados los factores endógenos y exógenos en la matriz DOFA, se procede a planificar las estrategias competitivas teniendo en cuenta lo planeado por Porter, Thompson y Gamble. A continuación, se describe el plan estratégico de mercadeo que fue diseñado e implementado en la empresa Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle.

Tabla 9. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CINCO ESTRELLAS

COMPONENTES ESTRUCTURALES	ACTIVIDADES Y ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>VISIÓN Qué queremos ser</p>	<p>En el año 2018, nos constituiremos en una excelente empresa importadora reconocida y competitiva por la variedad, calidad, innovación y precios justos en sus productos mixtos, superando las expectativas de nuestros clientes con excelente atención y servicio, apalancados en el talento humano, capacitado y organizado, creando una identidad corporativa con crecimiento sostenible, identificándonos con el ciudadano del medio ambiente.</p>
<p>MISIÓN Por qué existimos</p>	<p>Ser una empresa líder en distribución de productos mixtos y cacharrería de excelente calidad, desde el centro del departamento del Valle del Cauca, con proyección nacional, siendo la opción más competitiva e idónea para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y la sociedad en general, con los más altos niveles de atención y servicio al cliente.</p>
<p>PRINCIPIOS En qué creemos</p>	<p>Cultura de resultados, lograr una adecuada competitividad y rentabilidad sobre la inversión.</p>
<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS Qué debemos hacer</p>	<p>Identificar los productos sustitutos para adoptar estrategias de precios y de oferta.</p> <p>Identificar la penetración de un producto sustituto para adoptar una estrategia de defensa.</p> <p>Mejorar el valor y el precio de los productos.</p>

	<p>Publicitar en línea los productos comerciales y genéricos.</p> <p>Minimizar la penetración de productos sustitutos mediante la oferta a bajo costo de productos originales.</p> <p>Establecer el cumplimiento de las normas del producto para mitigar los temores de los clientes respecto a una mala calidad.</p> <p>Identificar la función que desempeña un producto en cuanto a la cadena de valor y la aceptación que tenga éste en el cliente.</p> <p>Realizar un proceso de simulación logística combinado con inventarios mediante el lenguaje de programación SIMAN, para optimizar los tiempos y espacios en la distribución de los productos comerciales y sustitutos.</p> <p>Evaluar la efectividad de las estrategias de mercadeo para minimizar la amenaza de algunos productos sustitutos que compiten a bajos precios.</p>
<p>OBJETIVOS Y METAS A corto, medio y largo plazo. Qué pasos debemos dar</p>	<p>Implementar estrategias tecnológicas que posibiliten una mayor proyección en la empresa Cinco Estrellas.</p> <p>Diseñar una página web con los datos personales de los clientes para realizar ventas en línea. Realizar alianzas estrategias con páginas comerciales de mercado en línea.</p> <p>Promocionar diversos productos en páginas y redes sociales.</p>
<p>POLÍTICA COMERCIAL Análisis de precios, productos, distribución y ventas</p>	<p>Realizar promociones de productos con la gratuidad de otros. Por ejemplo, compre uno y lleve dos.</p> <p>Realizar promociones de productos genéricos en temporadas de baja demanda.</p> <p>Ampliar la cadena de distribución a micro-tiendas y aumentar el número de distribuidores.</p>

	<p>Gestionar campañas de marketing en línea.</p>
<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS CONTRA MARCAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p>Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.</p> <p>Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.</p> <p>Estrategia de bajo costo. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos barato.</p> <p>Estrategia de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga las expectativas del cliente.</p> <p>Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales.</p>
<p>ESTRATEGIAS COMERCIALES Y PROMOCIONALES</p>	<p>Crear la estrategia del sistema de crédito con la finalidad de atraer más clientes.</p> <p>Disponer del servicio a domicilio para posibilitar la comodidad de los clientes.</p> <p>Realizar la feria promocional de productos para movilizar la mercancía que no ha tenido demanda.</p>

Fuente: adaptación de R. S. Kaplan y D. P. Norton (2001).

En definitiva, las estrategias propuestas por los autores: Thompson, Gamble, Chesterton, Covey, Lumpkin y Porter, tienen puntos de encuentro porque buscan mantener la competitiva de la empresa mediante la toma de decisiones que se materializan en acciones concretas de mercado, de ahí la importancia de diseñar un plan donde se describan estrategias que favorezcan la sostenibilidad económica de una organización.

De otro modo, articulando el plan estratégico con las cinco fuerzas competitivas de Porter, se pasa a relacionar los siguientes planteamientos estratégicos:

Para lograr implementar la primera fuerza es necesario adoptar acciones que permitan el poder de negociación de los clientes, dichas acciones, serían la implementación de estrategias la promoción de precios bajos de marcas de productos. En la segunda fuerza, referida al poder de negociación de los proveedores se pretende ampliar el número de proveedores para extender el mercado a tiendas y pequeñas comercializadoras. En la cuarta fuerza referida a la amenaza de nuevos competidores se pensarán en algunas barreras como, por ejemplo: costos bajos, promociones diferenciadas con atributos que atraigan a los clientes, ofertar productos baratos en temporadas bajas y estrategias de mayor ganancia para los proveedores. En la quinta fuerza, referida a la rivalidad entre los competidores, es necesario adoptar precios relativos que permitan mantener la demanda de marcas de productos sustitutos. Finalmente, la quinta está referida a los productos sustitutos, para ello, es necesario implementar barreras conducentes a la minimización de los mismos, dichas barreras serían las estrategias propuestas anteriormente.

FIGURA 4.CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA



CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD ESTRATEGICA	INDICADOR PARTICULAR	ESTADO DEL FACTOR PARTICULAR	INDICADOR GLOBAL	ESTADO DEL FACTOR GLOBAL
Participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado en un 10% (Pasar de un 20% a un 30%)	INTENSIVAS	Penetración en el Mercado	Estrategia de promoción, mes de locura promocional de productos sustitutos seleccionados.	Aumento en las ventas por actividades promocionales (45% a 70%)	60%	% de Aumento de participación en el mercado	37%
			Publicitar en línea los productos comerciales y genéricos.	Ampliar la cadena de distribución a micro-tiendas y aumentar el número de distribuidores. Gestionar campañas de marketing para realizar pedidos en línea.	Aumento en las ventas por usuarios captados desde que se inicio con publicidad (45% a 70%)	50%		
		FORMACIÓN DE ALIANZAS	Desarrollar alianzas estratégicas	Alianza con Proveedores estratégicos que apalanquen las ventas.	# de alianzas constituidas	2%		

Fuente: autores (2018)

En La figura anterior se puede apreciar el control y seguimiento en base a algunas de las estrategias implementadas en el almacén “variedades 5 estrellas”, frente a los objetivos, indicadores, factor particular y factor global.

FIGURA 5.HOJA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

		INDICADORES Y CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA						70%	
Área Principal	Ponderación Área Principal	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Área Indic	Índices Calculados por Área I.	Nivel Esperado por Área I.	Observación	
Participación en el mercado	0,20	Visión estratégica de posicionamiento	0,20	4	3,1	0,62	0,70	SEGUIMIENTO REQUERIDO	
		Desarrollo de publicidades	0,30	3					
		Desarrollo de alianzas	0,20	4					
		Desarrollo del producto	0,30	2					
Competitividad de Precios	0,10	Revisión costos	0,25	5	3,75	0,38	0,35	APROBADO	
		Estrategias de precios	0,25	4					
		Costo de ventas	0,25	3					
		Estructura operativa y funcionalidad	0,25	3					
Posición Financiera	0,20	Revisión estructura financiera	0,20	2	2,7	0,54	0,70	SEGUIMIENTO REQUERIDO	
		Gestion financiera y contable	0,30	3					
		Revisión de Estados Financieros	0,20	3					
		Valoración de la empresa	0,20	4					
Cálidad del Producto	0,20	Desarrollo del producto	0,35	3	3	0,60	0,70	SEGUIMIENTO REQUERIDO	
		Mejoramiento de bondades	0,30	3					
		Cumplimiento especificidades	0,35	3					
Lealtad del cliente	0,30	CRM(GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES)	0,35	4	3,65	1,10	1,05	APROBADO	
		Orientación hacia el cliente	0,35	3					
		Estrategias de fidelización	0,30	4					
EVALUACION DE LA GESTION DE LA ESTRATEGIA						3,23	3,50	SEGUIMIENTO REQUERIDO	

APROBADO

SEGUIMIENTO REQUERIDO

Fuente: autores (2018)

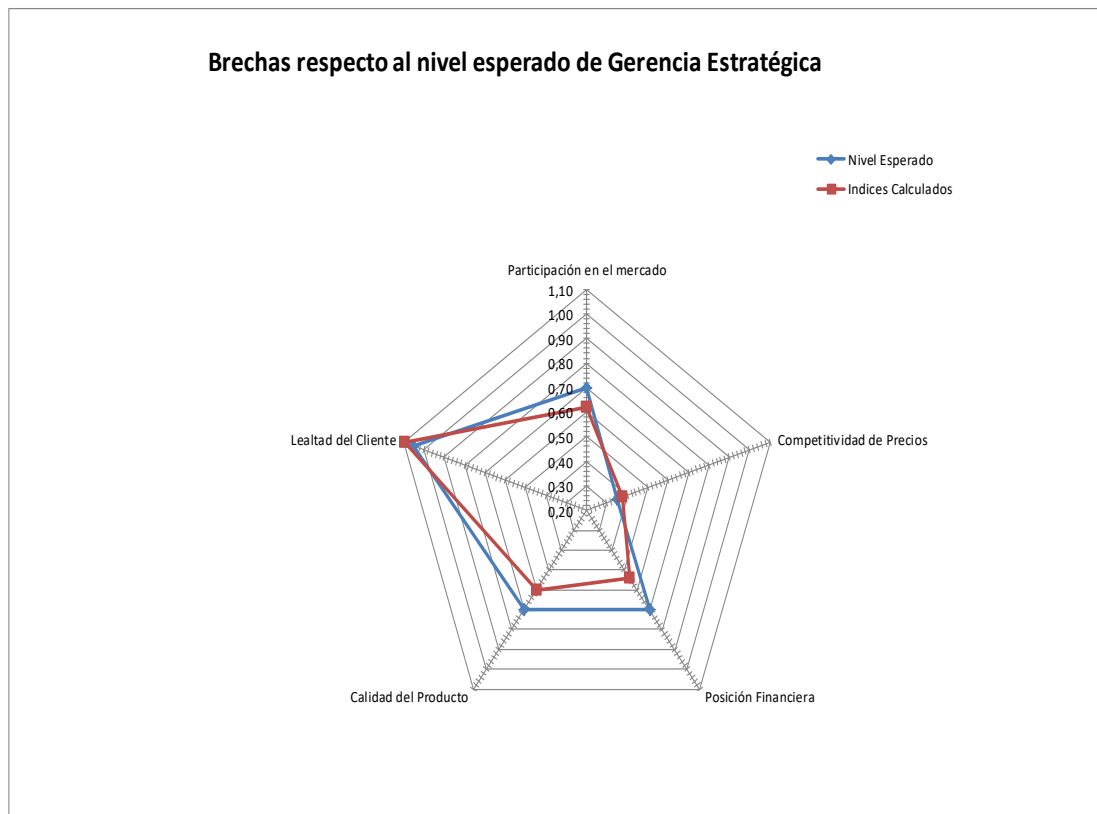
La figura anterior muestra los indicadores o criterios por área, ponderación y puntuación asignada de acuerdo a cada uno de los criterios evaluados.

Otra de las potencialidades de esta metodología es que permite identificar fortalezas y debilidades de la propuesta. Conocer los aspectos señalados como altos o bajos desde el punto de vista interno y externo; ayuda a reconocer las debilidades. Es conveniente conocer si el seguimiento sigue siendo requerido o por el contrario la gestión empresarial ha sido aprobada.

FIGURA 6.RESULTADOS Y GRÁFICO

Área Indicativa Principal	Indices Calculados	Nivel Esperado	
Participación en el mercado	0,62	0,70	
Competitividad de Precios	0,38	0,35	
Posición Financiera	0,54	0,70	
Calidad del Producto	0,60	0,70	Gestion empresarial aprobada
Lealtad del Cliente	1,10	1,05	Gestion empresarial requiere seguimiento
INDICADOR DE EVALUACION DE GESTION	3,23	3,50	

Gestion empresarial requiere seguimiento



Fuente: autores (2018)

Cada línea representa un área de análisis principal, las puntas del gráfico representan los atributos que se midieron en la encuesta. Podemos observar que la lealtad del cliente y la participación del mercado alcanzaron los puntos mayores en estos atributos

FIGURA 7.MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA)

A continuación se ilustra otro instrumento importante para la planificación estratégica, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Es la más adecuada para una organización dada que los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.



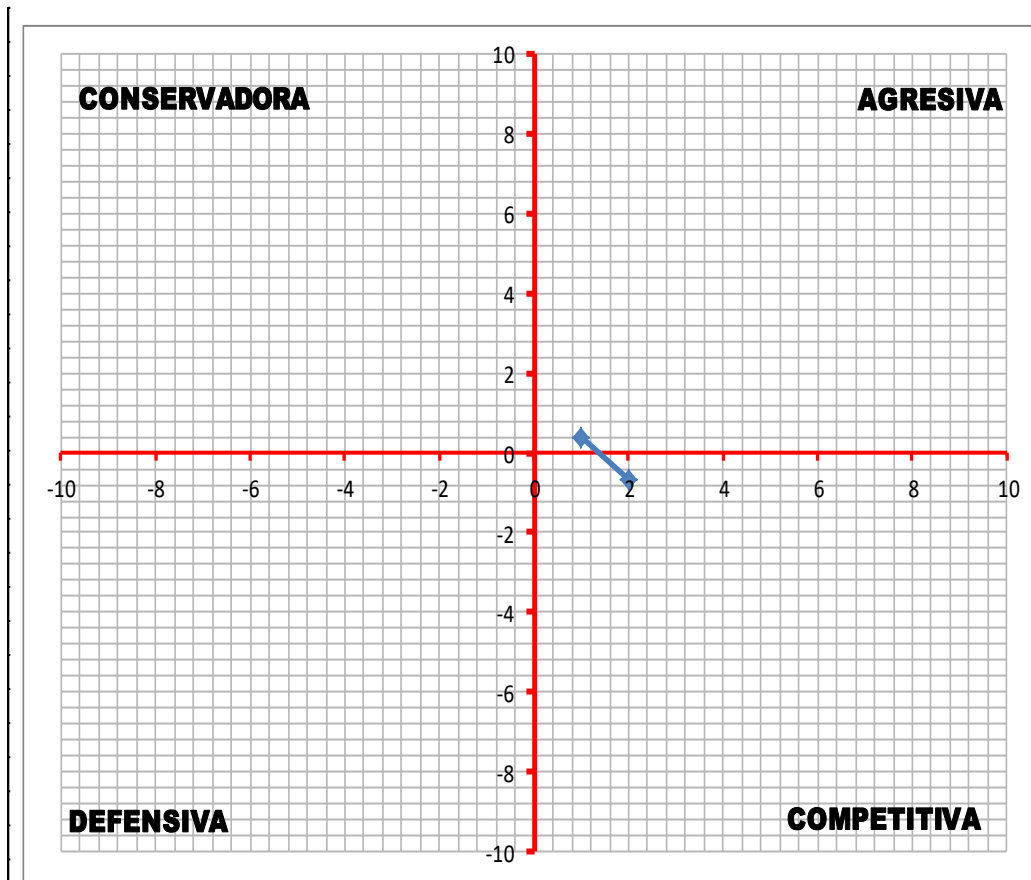
EMPRESA VARIEDADES CINCO ESTRELLAS			
MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA)			
VARIABLES A EVALUAR			
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATORIA	SUMATORIA
Rentabilidad	4	EJE X	EJE Y
Capital de Trabajo	4	0,40	-0,7
Liquidez	3		
Riesgos Explícitos del negocio	3		
Riesgos Implícitos del Negocio	3		
Flujos de Efectivo	3		
PROMEDIO	3,3		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR		
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	4		
Potencial de Crecimiento	4		
Conocimientos Tecnológicos	4		
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3		
Demanda	5		
Regulaciones del sector	4		
PROMEDIO	4,00		
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR		
Participación en el mercado	-4		
Calidad del producto	-5		
Lealtad de los clientes	-3		
Control sobre proveedores y distribuidores	-4		
Utilización de la capacidad competitiva	-2		
PROMEDIO	-3,6		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR		
Cambios tecnológicos	-5		
Tasa de Inflación	-2		
Variabilidad de la demanda	-4		
Presión competitiva	-4		
Estabilidad política y social	-5		
PROMEDIO	-4		

Las

calificaciones se asignaron siendo +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Se Asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA. La calificación promedio de FF, VC, EA, y FI se calculó sumando los valores dados a las variables de cada dimensión y dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

FIGURA 8.PERFIL DE ESTRATEGIAS

Fuente: autores (2018)



De acuerdo a la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones las estrategias que se deben seguir son de tipo competitivas, su fortaleza está centrada en la parte financiera. Según Fred David por su ubicación en el plano es una organización que está compitiendo bastante bien en una industria inestable.

4. SIMULACIÓN LOGÍSTICA COMBINADO CON INVENTARIOS COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO

Para los autores Piera y colaboradores “un proceso de simulación es dinámico por naturaleza, dado que los resultados que se van obteniendo a medida que se desarrolla el procedimiento pueden poner de manifiesto nuevos problemas, así como limitaciones inherentes al sistema en estudio, que pueden forzar a

reconsiderar factores de diseño”⁴⁷. No obstante, un proceso de simulación logístico permite minimizar posibles riesgos internos o externo que están enfrentando las organizaciones de una forma latente o manifiesta. Frente a lo anterior, se puede decir que, la comercializadora Cinco Estrellas no es ajena a algunos problemas relacionados con el área de la logística, principalmente, la falta de adecuación de un área para la entrada y descargue de mercancías de marcas de productos sustitutos, de ahí que se requiere efectuar un pro

Ceso de simulación para alcanzar una un desempeño superior.

Según Piera y colaboradores, existen varias etapas para el desarrollo de un proceso de simulación logístico, entre ellas las siguientes: formulación del problema y la especificación de objetivos es una de las tareas más importantes de cualquier proceso de simulación logístico. Si los objetivos no están claros o son poco concretos. La segunda etapa está referida al diseño del modelo conceptual, el cual se realiza una vez identificado el problema y los objetivos del proceso. El modelo conceptual especifica las relaciones estructurales más importantes del sistema a simular.

Ahora bien, para Piera y colaboradores esta etapa permite especificar qué resultados o estadísticas se esperan obtener del modelo de simulación para responder a las preguntas planteadas en los objetivos. A menudo, al especificar los resultados, se detecta que hay partes del modelo que pueden ser simplificadas, dado que son redundantes o no contribuyen a responder a las “preguntas planteadas ¿cuál es la fuente?, ¿cuándo se recogió?, ¿cómo fue recogida?, ¿tiene ésta sentido?, ¿tenemos insuficientes datos o son excesivos?”.⁴⁸. Por tanto, para tener buenos resultados es indispensable disponer de uno datos fiables.

La tercera fase del proceso de simulación logística está referida a la construcción del modelo que bien podría ser manual o digital, incluso existen algunas herramientas tecnológicas con la respectiva programación estadística. La fase cuatro, se refiere a la verificación y validación, si realmente se pretende tener una garantía razonable de que el modelo de simulación es confiable. Para Piera y colaboradores, la verificación consiste en comprobar que el modelo se ejecuta correctamente y según las especificaciones (según el modelo conceptual). La validación consiste en comprobar que las hipótesis de trabajo, las teorías abordadas, así como suposiciones son correctas. Corroborando lo anterior, Casanovas señala que “un modelo se considera válido si responde correctamente a los interrogantes que nos queremos formular sobre el sistema

⁴⁷. Piera y colaboradores. Cómo mejorar la logística de su empresa mediante la simulación. Editorial. Díaz Santos. México. 2006, Pág..17.

⁴⁸. *Ibid.* Pág. 17.

real”⁴⁹. Otro aspecto que es importante considerar es que el proceso de simulación logística sea realizado por un experto, en este caso, un ingeniero industrial o en sistemas, para que resulte efectivo dicho proceso, de ahí que la simulación en la empresa Cinco Estrellas será ejecutada por los dos ingenieros proyectistas.

Seguidamente, se encuentra la quinta fase denominada diseño de experimentos y experimentación para la realización del proceso es muy importante, la participación de expertos estadísticos y la utilización de las herramientas adecuadas, así como tener en cuenta las técnicas específicas tácticas que se emplean en la fase de análisis de resultados. Por su parte, la sexta fase está referida al análisis de los resultados, de ahí que es sumamente relevante tener en cuenta dos aspectos claves, en primer lugar, debemos determinar la función del tipo de sistema en estudio (por ejemplo, si se trata del estado estacionario o transitorio de un proceso), cuáles son los datos que vamos a recolectar de nuestra simulación. En segundo lugar, debemos especificar el número de repeticiones o ejecuciones del modelo de simulación, para cada una de las configuraciones de factores o escenarios, necesarias para garantizar una determinada calidad estadística de nuestros resultados.

En definitiva, el resultado más valioso es el conocimiento adquirido en el proceso de análisis, que permite aportar argumentos cualitativos y/o cuantitativos justificados a favor o en contra de las diferentes opciones de diseño planteadas. Es importante dejar claro que un proceso de simulación no es efectivo si las mejoras o cambios que ha justificado técnica y económicamente no son posteriormente implementados. Para ello, no es suficiente con que el modelo sea válido. También es necesario que quienes vayan a tomar las decisiones estén convencidos su validez. Esta credibilidad la conferirán, tanto la calidad y solidez del estudio realizado, como la seriedad y experiencia del equipo que realiza la simulación.

A continuación, se describen las etapas del proceso de simulación logística que se efectuó en la empresa Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle.

Tabla 10.ETAPAS DEL PROCESO DE SIMULACIÓN LOGÍSTICA

ETAPA	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
--------------	--------------------------------

⁴⁹. Casanovas, J. Modelo de simulación: aplicación a procesos logísticos. Tercera edición. Editorial UPC. México. 2010, p. 98.

Formulación del problema y objetivo.	<p>Problema:</p> <p>Falta de adecuación de un área para la entrada y descargue de mercancías de marcas de productos sustitutos en la empresa Cinco Estrellas, de la ciudad de Tuluá, Valle.</p> <p>Objetivo:</p> <p>Realizar un proceso de simulación para adecuar un área para la entrada y descargue de mercancías de marcas de productos sustitutos en la empresa Cinco Estrellas, de la ciudad de Tuluá, Valle.</p>
Diseño del modelo conceptual.	<p>El diseño del modelo se efectúa mediante el lenguaje de programación SIMAN, para optimizar los tiempos y espacios en la distribución de las marcas de productos.</p>
Recolección de datos.	<p>Realizar los protocolos y el alistamiento de los datos a partir de los inventarios (impresos y digitales) de las marcas de productos disponible en la empresa.</p>
Construcción del modelo	<p>Se construye a partir de la recolección de los datos que se han obtenidos producto de los inventarios impresos y digitales.</p>
Verificación y validación del proceso.	<p>Comprobar que el modelo funcione correctamente y si corresponde a la realidad de lo que sea proyectado.</p>
Diseños de experimentos y experimentación del proceso.	<p>De acuerdo con el problema identificado se procede a delimitar los espacios a simular, en este caso, el</p>

	<p>área que se adecuará para el descargue de los productos. En el croquis que aparece más adelante se describe la topografía del mismo.</p> <p>Después de haber realizado los experimentos, se procede a analizar los resultados de la simulación con la finalidad de detectar problemas y realizar las mejoras del proceso.</p>
--	--

Fuente: tomada y adaptada de Piera. (2006).

En la anterior tabla se diagrama el proceso de una forma resumida con el fin de observar y comprender cada una de las etapas que implica la realización del proceso de simulación logística propuesto por el autor Piera.

De otra parte, los procesos de simulación logística permitieron evidenciar que el modelo no aplica para la empresa Cinco Estrellas, porque según los cálculos y resultados obtenidos de la simulación indican que la demanda de ventas tendría un descenso y generarían pérdidas, dado que abrían que diseñarse horarios provisionales para la carga y descarga de mercancías y dicho proceso obstaculizaría el ingreso de clientes, además porque habría que pagar horarios extras a los empleados. No obstante, la simulación logística permitió identificar que se requiere de una zona o punto de acopio para almacenar las mercancías.

Tabla 11.PRONÓSTICOS DE DEMANDA

En la siguiente tabla suministrada por la empresa “Variedades Cinco Estrellas”, se evidencian los pronósticos de demanda, para los meses de diciembre, enero, febrero, marzo, abril y mayo del año 2016 y 2017 con la cantidad aproximada de días laborables por mes.

Asimismo, en la tabla se muestra el pronóstico de la demanda y los respectivos días laborados. La tabla fue un insumo relevante para identificar el flujo de movimiento de la mercancía.

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO

Pronostico de la demanda.	311.000	401.300	290.000	122.000	119.131	110.000
Días laborables.	30	30	30	30	30	28

En tabla anterior, se puede observar que el flujo de mercancía de diciembre y enero (temporada alta) hace que la presencia de proveedores se incremente. La empresa “Variedades Cinco Estrellas”, cuenta con una única puerta de acceso, para uso tanto de clientes como de entrega y recepción de mercancía. Otro aspecto que se observó es que el almacén en horas pico, entre 10:00 am y 5:00 pm colapsa por la misma dificultad en el acceso y la falta de un proceso logístico efectivo.

De acuerdo con los hallazgos anteriores y como parte de la metodología aplicada se realizó un análisis de MRP donde nos muestra que se puede realizar la explosión de materiales con anticipación de lo que se hace normalmente, se calculó la capacidad actual según el tránsito diario de mercancía en temporada alta escolar, mediante el cálculo de cantidad de muelles o puertas, se muestra que para el comportamiento actual de la empresa se requieren tres entradas por medio del modelo mejorado y analizando el MRP observamos que se pueden anticipar los pedidos de mercancía en temporada alta para así disminuir el flujo de la misma y poder tener un mejor manejo de las actividades de almacenamiento, colocando de tal manera una restricción a los proveedores de un cupo de por día y con un horario establecido. Asimismo, se analizó a fondo las actividades del proceso de almacenamiento donde mostró claramente que la actividad de registro (ingreso de la mercancía al sistema) no quedaba realizada satisfactoriamente, ya que el flujo de mercancías a almacenar era muy alto para el operario en su actividad diaria, arrojando así un cuello de botella en esa área. Mediante el modelo mejorado tras disminuir el flujo de mercancía podemos optimizar esa área sin necesidad de ser alargada la jornada de trabajo, de ahí que se proponga un modelo mejorado dentro del área logística.

Tabla 12. DIAGRAMA DEL SISTEMA: MODELO ACTUAL.

En la tabla siguiente, se observa el modelo actual con que cuenta la empresa **Cinco Estrellas** de la ciudad de Tuluá, Valle.

MODELO ACTUAL	
Tabla	
MODELO MEJORADO	
NÚMERO DE PUERTAS	
$N=DH/CS$	
N = Número de puertas necesarias.	
D =Flujo promedio diario (unidades / día).	
H =Tiempo promedio requerido para cargar / descargar un camión (hr / camión).	
C =Capacidad de cada camión (unid / camión).	
S = Tiempo diario disponible para cargar / descargar camiones (hr / día).	
Flujo promedio diario (unidades / día).	5.936
Tiempo promedio requerido para cargar / descargar un camión (hr / camión).	3
Capacidad de cada camión (unid / camión).	1805
Tiempo diario disponible para cargar / descargar camiones (hr / día).	12
TOTAL PUERTAS	N= 0,8221

13.DIAGRMA DEL SISTEMA: MODELO MEJORADO

Fuente: autores (2018).

En la tabla anterior, se observa el modelo mejorado de la empresa Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle. (Ver anexos A y B).

Es importante describir la conceptualización del modelo a partir de las siguientes categorías: Eventos; endógenos: finalización de atención en recepción, finalización de registro, finalización de proceso de almacenamiento. Exógeno: llegada de proveedores a sistema. Entidades; dinámicas: mercancía Estáticas (recursos): un recepcionista, un encargado de registro, tres operarios de almacenamiento. Atributos; tiempo de descargue en el sistema, tiempo de almacenamiento. variables del estado del sistema, Estado de el recepcionista (ocupado, desocupado); estado del encargado de registro (ocupado, desocupado); estado de cada operario de almacenamiento (ocupado, desocupado); número de proveedores en cada fila.

Con respecto al sistema actual y al sistema propuesto se describen las siguientes características: para el diseño del modelo actual, se tuvo en cuenta la información tomada observando el proceso de llegada y capacidad de los camiones y también de los tiempos requeridos por cada uno de los recursos para realizar sus actividades. Los valores de la situación actual son: Tasa de llegada de camiones: Normal (30,5). La operación de descarga: Triangular (45,50,55). La operación de registro: Triangular (75,80,85). La operación de almacenar: Triangular (20,25,30). En esta situación se puede observar que la estación de registro represa mucho trabajo en proceso, mientras que la fila de la descarga casi siempre es cero o muy poca. Por lo tanto, la mejora se basará en la reducción de la capacidad de recepción de vehículos para mejorar los indicadores de la estación de registro. (Ver anexo C).

Ahora, en cuanto al modelo propuesto, se propone que se aumente el tiempo entre llegadas de camiones, que quedaría con la siguiente distribución: Normal (90,2), lo que significa que la empresa regulará para que menor cantidad de camiones lleguen durante el día. Los tiempos de las operaciones restantes quedarán iguales. Para esta situación, se observa que se reduce los tiempos y tamaños de fila de la estación de recepción. El análisis de datos de salida nos comprueba que la mejora es significativa para las variables de tiempo en fila, tamaño de fila y utilización del recurso, ya que ninguna de las diferencias de medias de los modelos actuales y mejorados incluye el cero. (Ver anexo D).

En definitiva, las condiciones de infraestructura de la empresa Cinco Estrellas, no es viable el modelo aplicado, dado que la reingeniería de nuevas puertas no solucionaría, la sobresaturación de mercancías porque las condiciones

geográficas de la empresa son complejas, ya que se encuentra ubicada en una zona céntrica donde circula diariamente un gran número de vehículos públicos y particulares y el estacionamiento de camiones genera obstáculos y trancones. Fuera de lo anterior, implica reducir el espacio para la circulación de clientes lo que conllevaría a que se presente bajas en las ventas. (Ver anexos E, F, G y H).

5. PROYECCIONES FINANCIERAS

Las proyecciones financieras permiten mantener una ventaja competitiva y un sostenimiento para un desempeño superior. Las inversiones que se realizarán serán las siguientes:

Tabla 14. PROYECCIONES FINANCIERAS

1.	Inversión de paquetes comerciales de marketing para promocionar productos originales y productos genéricos.
2.	Inversión en el área de gestión de logística e inventario.
3.	Inversión de capital para el diseño de portafolios que le permitan visualizar al cliente de manera física o virtual productos originales y sustitutos.
4.	Contratación de personal para impulsar y promocionar productos sustitutos.

Fuente: propia (2018).

Tabla 13. PROYECCIÓN DE CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS

AÑO	Número DIAS	Salario BASICO	TRANSPORT E	Salario Mensual
2017	180	737.717	83.140	820.857
2018	360	800.000	89.791	889.791
2019	360	864.000	96.974	960.974
2020	180	933.120	104.732	1.037.852

Tabla 15. ASIGNACIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL

		ASIGNACIÓN SALARIAL					
AÑO	EMPLEADO	Periodo	Días Laborados	Salario Básico	Subsidio Transporte	Salario Mensual	Salario Anual
2017	Logística 3	Jul-1 a Dic-31	180	737.717	83.140	820.857	4.925.142
2018	Logística 3	Ene-1 a Dic-31	360	800.000	89.791	889.791	10.677.494
2019	Logística 3	Ene-1 a Dic-31	360	864.000	96.974	960.974	11.531.694
2020	Logística 3	Ene-1 a Jul-30	180	933.120	104.732	1.037.852	6.227.115
TOTALES			1.080	2.401.717	269.906	2.671.623	27.134.330

		SEGURIDAD SOCIAL EMPLEADOR					
AÑO	EMPLEADO	S. Basico	Salud 8,5%	Pensión 12%	ARL 1,653%	Parafiscales 14%	Total Liquidación
2017	Logística 3	4.925.142	418.637	591.017	81.413	689.520	5.341.760
2018	Logística 3	10.677.494	907.587	1.281.299	176.499	1.494.849	11.580.704
2019	Logística 3	11.531.694	980.194	1.383.803	190.619	1.614.437	12.507.160
2020	Logística 3	6.227.115	529.305	747.254	102.934	871.796	6.753.866
TOTALES		33.361.445	2.835.723	4.003.373	551.465	4.670.602	36.183.490

		PRESTACIONES SOCIALES				DESCANSO REMUNERADO	
AÑO	EMPLEADO	Cesantías	Prima Junio	Prima Diciembre	Intereses sobre cesantías	Vacaciones	Total Liquidación
2017	Logística 3	410.412	0	410.412	24.625	368.859	3.642.922
2018	Logística 3	889.756	400.000	889.756	106.771	400.000	8.058.846
2019	Logística 3	960.936	432.000	960.936	115.312	432.000	8.703.553

2020	Logística 3	518.905	0	518.905	31.134	466.560	4.606.516
TOTALES		2.780.009	832.000	2.780.009	277.842	1.667.419	25.011.837

TOTAL, PROYECCIÓN SALARIOS COMPLETOS PARA 3 AUXILIARES DE LOGISTICA	88.329.657
---	------------

Tabla 16. PROYECCIONES PAQUETES DE MARKETING.

PROYECCIONES DE MARKETING

AÑO	INVERSION MES	Número de Meses	INVERSION AÑO
2017	1.666.667	6	10.000.000
2018	1.705.000	12	20.460.000
2019	1.744.215	12	20.930.580
2020	1.784.332	6	10.705.992
TOTAL	6.900.214	36	62.096.572

Tabla 17.PAQUETES DE MARKETING.

CREACIÓN DE MARCA	DEFINITIVAS
Creación de nombre	\$ 855.092,11
Logo para Empresa	\$ 1.151.085,54
Logo de Evento	\$ 822.203,95
Logo para Producto monolítico	\$ 986.644,75
Logo para Producto independiente	\$ 1.151.085,54
Rediseño de logo	\$ 822.203,95
Slogan para Empresa	\$ 1.068.865,14
Slogan para Evento	\$ 822.203,95
Slogan para Producto	\$ 1.068.865,14
Manual de Imagen básico (explicación - planimetría - colores- fuentes -usos (sin aplicaciones)	\$ 651.557,85
Papelería básica (Sobre, hoja carta, tarjeta personal, tarjeta lord)	\$ 657.763,16
Papelería contable (formatos de cotización, factura, cuenta de cobro, recibo de caja)	\$ 493.322,37
Mascota (explicación - diseño frontal - atrás - izquierda, derecha y cenital)	\$ 2.016.726,68
	\$ -
PUBLICIDAD EXTERIOR	
Valla	\$ 822.203,95
Fachada	\$ 1.706.461,04
Pasacalle	\$ 328.881,58
Pendón	\$ 328.881,58
Señalética (estudio del espacio, directorio, subdirectorío y ubicación se piezas)	\$ 1.706.461,04
Pieza señalética simple	\$ 131.552,63
Pieza señalética genérica zonal	\$ 246.661,19
Bus Completo	\$ 1.706.461,04
Lateral Bus	\$ 739.983,56
	\$ -
P.O.P. / MERCHANDISING	
Aplicación de logo a una pieza	\$ 82.220,40
Creación de un souvenir	\$ 1.183.973,69
Uniformes	\$ 1.315.526,33

Diseño estampado de Camiseta o Cachucha	\$	328.881,58
Botón – pin	\$	82.220,40
Decoración vitrina	\$	1.861.593,86
Diseño de Stand	\$	2.482.125,15
	\$	-
IMPRESOS (diseño en 2 tintas o tintas especiales se le incrementa un 20%)		
Carpeta sencilla (2cuerpos + bolsillo)	\$	575.542,77
Carpeta especial (hasta 3 cuerpos + troquel+ bolsillo)	\$	739.983,56
Empaque de producto	\$	1.706.461,04
Etiqueta de producto	\$	739.983,56
Etiqueta – marquilla	\$	213.773,03
Plegable / Brochure 2 cuerpos	\$	542.654,61
Plegable / Brochure 3 cuerpos	\$	789.315,80
FOLLETO: Manual, Cuadernillos, (similares) x pagina	\$	98.664,47
Diseño portada – contraportada	\$	657.763,16
Catalogo – hoja	\$	164.440,79
Afiche – poster	\$	493.322,37
Volante Media Carta / Oficio (1 cara)	\$	246.661,19
Volante Media Carta / Oficio (2 caras)	\$	361.769,74
Invitación, Tarjetas Navidad, Cumpleaños, Similares	\$	295.993,42
Backing	\$	986.644,75
Blister	\$	986.644,75
Bolsa	\$	411.101,98
Boletería	\$	246.661,19
Buzón	\$	460.434,21
Calendario – Almanaque	\$	1.315.526,33
Calendario de bolsillo	\$	197.328,95
Calendario Mesa una sola pieza	\$	411.101,98
Calendario Mesa varias hojas	\$	986.644,75
Caratula CD corporativo 1 cara	\$	328.881,58
Caratula CD comercial 1 cara	\$	1.151.085,54
Caratula CD corporativo 2 caras	\$	657.763,16
Caratula CD comercial 2 caras	\$	1.644.407,91
Carnet	\$	246.661,19
Caja CD corporativo (Diseño Packing)	\$	1.479.967,12
Caja CD comercial (Diseño Packing)	\$	2.302.171,07
Cenefa	\$	411.101,98

Aviso exterior	\$	575.542,77
Aviso interior	\$	575.542,77
Correo directo básico	\$	493.322,37
Correo directo especial	\$	1.315.526,33
Cupón	\$	197.328,95
Diploma	\$	411.101,98
Dispensador	\$	526.210,53
Diseño estructural empaque	\$	1.706.461,04
Adaptación de empaque	\$	1.315.526,33
Escarapela	\$	213.773,03
Marquilla	\$	328.881,58
Marquilla (adaptación)	\$	246.661,19
Exhibidor	\$	493.322,37
Free card	\$	411.101,98
Rompetráfico	\$	411.101,98
Memo stick	\$	98.664,47
Sello	\$	98.664,47
Portada y contraportada libro	\$	822.203,95
Diseño editorial - libro x hoja	\$	131.552,63
Diseño editorial - periódico x página	\$	328.881,58
Portada y contraportada revista	\$	822.203,95
Diseño editorial - revista x página	\$	246.661,19
Libreta	\$	328.881,58
Portavaso	\$	115.108,55
Individual mesa – restaurante	\$	295.993,42
Menú	\$	328.881,58
Carta restaurante 2 cuerpos	\$	575.542,77
Hoja adicional Carta restaurante	\$	98.664,47
Móvil	\$	493.322,37
Programa de evento	\$	197.328,95
Punta de góndola	\$	1.151.085,54
Sticker	\$	197.328,95
Take one	\$	526.210,53
Floor graphic	\$	575.542,77
Dummis	\$	2.482.125,15
Biombo	\$	1.315.526,33
Totem	\$	1.315.526,33
Display	\$	657.763,16
Cuaderno	\$	986.644,75
Agenda	\$	3.288.815,82

PRENSA Y REVISTA (diseño en 2 tintas o en tintas especiales se le incrementa el 20%)	
Doble Página	\$ 1.151.085,54
Página	\$ 822.203,95
Roba página	\$ 657.763,16
Media	\$ 526.210,53
Cuarto	\$ 328.881,58
Octavo	\$ 246.661,19
	\$ -
COMUNICACIÓN INTERNA (diseño en 2 tintas o tintas especiales se le incrementa el 20%)	
Boletín/ Revista / Periódico interno	\$ -
Diagramación General	\$ 1.706.461,04
Diagramación Especial	\$ 2.466.611,86
	\$ -
RADIO	
Dirección y supervisión cuña hasta de 30"	\$ 493.322,37
Dirección y supervisión jingle	\$ 822.203,95
Letra para jingle	\$ 1.318.628,98
Texto para sonido interno	\$ 170.646,10
Textos cuña hasta 30"	\$ 739.983,56
Textos para menciones	\$ 465.398,46
FOTOGRAFÍA Y VIDEO	
Story Board o guión comercial Tv (30" 8 cuadros)	\$ 2.466.611,86
Story Board o guión video institucional 3 minutos 40 cuadros)	\$ 5.895.047,22
Dirección en Pre-producción, Producción y Edición	\$ 3.723.187,72
Retoque digital x foto (no se cobra por hora ya que ahora se hacen más rápido)	\$ 131.552,63
Codirección producción comercial	\$ 2.466.611,86
Codirección producción video institucional	\$ 3.288.815,82
Hora sesión fotográfica (no incluye personal extra y viáticos)	\$ 341.292,21
Día de Sesión fotográfica (no incluye personal extra y viáticos)	\$ 2.466.611,86
Pago por foto elegida	\$ 657.763,16
	\$ -
WEB	
Página básica HTML (inicio y 4 página interna)	\$ 1.233.305,93

Página básica HTML con formulario activado	\$	1.479.967,12
Página interna adicional	\$	197.328,95
Página básica híbrida	\$	2.137.730,28
Página híbrida interna adicional	\$	263.725,80
Página básica en flash	\$	2.637.257,97
Página adicional interna en flash	\$	341.292,21
Banner	\$	296.303,69
Multimedia (depende de su complejidad)	\$	2.482.125,15
Sitio web inteligente (automatizado) sin BackEnd	\$	2.140.832,94
Sitio web inteligente (automatizado) con BackEnd (básico+)	\$	3.288.815,82
Diseño y Programación de Sitio web inteligente (automatizado) con BackEnd (avanzado) sin roles y máximo un usuario admin	\$	8.222.039,54
Diseño y Programación de Sitio web inteligente (automatizado) con BackEnd (avanzado) roles de usuario (hasta 3), autenticación de usuarios	\$	12.661.940,90
Administración presupuesto campañas publicitarias (GOOGLE ADWORDS) x cada campaña	\$	387.832,05
Diseño y Programación de Páginas de Aterrizaje	\$	328.881,58
Implementación open source (Joomla, Drupal, OsCommerce, WordPress) sin desarrollo de módulos personalizados	\$	930.796,93
Administración open source (Joomla, Drupal, OsCommerce, WordPress) según volumen de info mensual/semanal	\$	1.396.195,39
Asesoría y desarrollo de estrategia SEO en un sitio web existente	\$	1.315.526,33
Asesoría y desarrollo de estrategia SEO en un sitio web nuevo	\$	1.068.865,14
Formularios para recopilar información por medio de internet con validación en javascript y php	\$	197.328,95
Diseño interfaz de intranet	\$	1.085.929,75
Diseño de intranet básica	\$	3.102.656,43
Diseño de Plantillas en HTML	\$	279.239,08
Diseño de Plantillas en Flash	\$	387.832,05
	\$	-
EVENTOS		
Creación de un evento	\$	3.288.815,82

Coordinación evento Académico (por día programado)	\$	1.644.407,91
Coordinación evento Protocolario o RRPP (por día programado)	\$	2.466.611,86
Coordinación evento artístico o cultural (por día programado)	\$	1.315.526,33
Coordinación evento masivo (por día programado)	\$	3.617.697,40
Coordinación evento activación de marca (por día programado)	\$	2.137.730,28
	\$	-
CREATIVIDAD		
Creación de campaña publicitaria	\$	6.980.976,97
Estrategia creatividad	\$	2.137.730,28
Creación de concepto visual	\$	1.318.628,98
	\$	-
MARKETING		
Investigación de mercado - 7 días o fracción - se negocia días o semanas de más.	\$	6.980.976,97
Creación de test de marca	\$	1.644.407,91
Creación de prueba para focus group	\$	1.973.289,49
Asesoría en marketing o publicidad – hora	\$	139.619,54
Asesoría en Visual marketing - hora	\$	139.619,54
Estrategia de marketing	\$	3.102.656,43
Diseño de street marketing	\$	2.137.730,28
Diseño de Ambient marketing	\$	2.171.859,50
Estrategia de Medios - sin gestión	\$	2.171.859,50
	\$	-
OTROS		
Segundo de Animación 2D	\$	186.159,39
Segundo de Animación 3D	\$	403.345,34
Diseño de E-books	\$	2.326.992,32
Diseño de E-books para dispositivos móviles	\$	2.326.992,32
Presentaciones en PDF animado	\$	2.326.992,32
Diseño de juegos en flash	\$	3.102.656,43
Diseño de aplicaciones para Facebook	\$	3.102.656,43
	\$	-
Levantamiento de Arte de Logo	\$	82.220,40

Creación, Redacción y Adaptación de Textos	20% del valor de la tarifa de la pieza
Ilustraciones especiales (Debe tenerse en cuenta su complejidad)	\$ 106.000,00
Artefinalizados	35% de la pieza
ilustracion de Historietas	\$ 4.650.000,00

En la tabla se observa, el catálogo de opciones de paquetes de marketing, los cuales están ajustados a las tarifas del año 2018. Se ha ilustrado la tabla con el propósito que la junta directiva de la empresa “Variedades Cinco Estrella”, tome la decisión que paquete van a elegir para cumplir con el objetivo propuesto en plan estratégico.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de haber aplicado el instrumento técnico a la población objeto de estudio (quince personas, entre ellas: dos propietarios y trece empleados) para evaluar la efectividad y el impacto del plan estratégico de mercadeo, desde la cinco fueras competitivas de Porter, se procedió a la descripción de los resultados obtenidos del instrumento (encuesta estructurada). En tal sentido, se ilustra la siguiente tabla.

Tabla 18. ANÁLISIS DE RESULTADOS

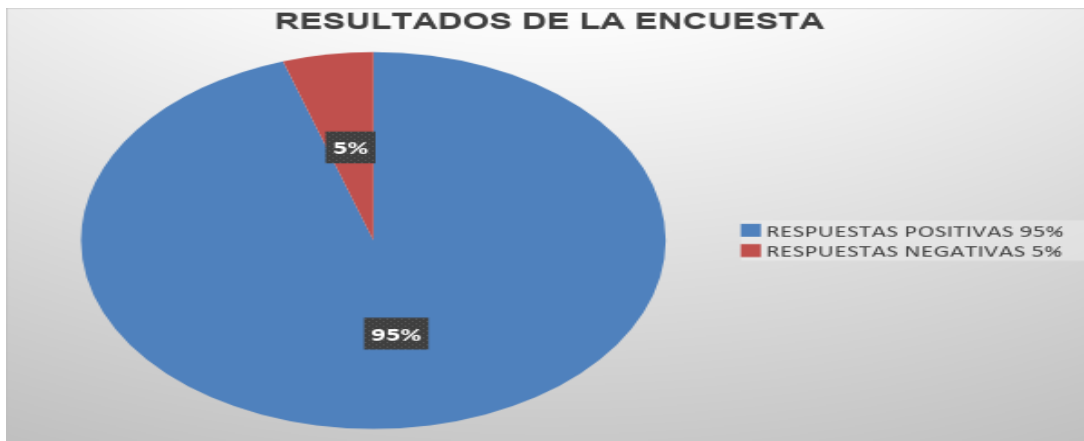
DESCRIPTORES	INDICADORES				
Población objeto de estudio participante.	15 personas (2 propietarios y trece empleados).				
Criterios evaluados.	20 preguntas				
Respuestas afirmativas.	R: 1	R: 2	R: 3	R: 4	R: 5
	Si (15)	Si (15)	Si (15)	Si (15)	Si (15)
	R: 6	R: 7	R: 8	R: 9	R: 10
	Si (15)	Si (15)	Si (15)	Si (12)	Si (15)
	R: 11	R: 12	R: 13	R: 14	R: 15
	Si (15)	Si (15)	Si (15)	Si (15)	Si (15)
	R: 16	R: 17	R: 18	R: 19	R: 20
	Si (15)	Si (15)	Si (14)	Si (15)	Si (15)
					TOTAL 296
	R: 9	R: 18			

Respuestas negativas.					
	No (03)	No (01)			TOTAL 04
Sesgos en la aplicación del instrumento.	0 errores en la interpretación de los criterios evaluados.				
Nivel porcentual de las respuestas	296 respuestas positivas y 04 respuestas negativas.				

Fuente: propia (2018).

En la tabla se observan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento que evaluaba la efectividad del plan estratégico de mercadeo, en tal sentido, la población encuestada fueron quince (15) personas, los criterios evaluados fueron veinte (20), el total de respuestas afirmativas fueron doscientas (296), el total de respuestas negativas fueron cero (04), los sesgos hallados fueron cero (0). De acuerdo con los resultados se puede decir que la implementación del plan de mercadeo en la empresa Variedades Cinco Estrellas, tuvo un impacto positivo, dado que a partir de la aplicación de estrategias competitivas se pudo minimizar las amenazas de algunos productos sustitutos.

FIGURA 9 Distribución porcentual de los criterios evaluados en el instrumento técnico.



Fuente: propia (2018).

En la gráfica se muestra el nivel porcentual de las respuestas obtenidas en el instrumento técnico (encuesta estructurada), según los resultados el 95% de los encuestados respondieron que, si se emplean estrategias, mientras que el 5%

de los censados expresaron que no se emplean algunas estrategias para minimizar la amenaza de los productos sustitutos en la empresa Variedades Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle.

6.2. DISCUSIÓN

Se evaluaron las estrategias propuestas en el plan de mercadeo, teniendo en cuenta la factibilidad técnica, operativa y financiera. En cuanto a la factibilidad técnica se puede decir que fueron identificados los productos sustitutos con la finalidad de buscar estrategias defensivas. En lo que respecta a la factibilidad operativa, se creó el área de logística para ampliar el almacenamiento de la mercancía, del mismo modo, los propietarios de la empresa contrataron personal operativo para liderar dicha área. En lo referido a la factibilidad financiera se formularon algunas proyecciones económicas (tres años) con el propósito de que la empresa “Variedades Cinco Estrellas”, logre una ventaja competitiva y un sostenimiento superior en la región.

De otro lado, es importante mencionar que en la implementación del plan estratégico de mercadeo se formularon unos objetivos estratégicos, los cuales se constituyeron en una ruta importante para saber que acciones se debían asumir para minimizar la amenaza de algunos productos sustitutos

En ese sentido, se buscó determinar cuáles productos sustitutos son los de mayor comercialización y demanda. Otra estrategia fue identificar la penetración de los productos sustitutos en la región, para ello, se realizaron trabajos de campo con el fin de observar que productos genéricos son comercializados de manera legal e ilegal en la ciudad de Tuluá, dado que algunos comerciantes promocionan productos que no cuentan con los registros legales, es decir, que mucha mercancía entra al país de manera ilícita, generándose una competencia fraudulenta, la cual está por debajo de los precios oficiales.

Otra de las estrategias fue ajustar el valor y el precio de los productos comerciales, para ello, se elaboró un catálogo donde se discriminaron sus respectivas líneas y segmentos de mercado, para ello, los propietarios de la empresa Variedades Cinco Estrellas, realizaron promociones que posibilitaran una rotación de los productos y de esta manera minimizar el riesgo de vencimiento de los mismo. Otra estrategia fue realizar kits promocionales de los productos comerciales y genéricos con la finalidad de minimizar el riesgo de pérdidas.

Prosiguiendo con las estrategias se gestionó la publicitación de los productos en una página web para ello, se pensó en la creación de un portafolio con el propósito que los clientes conocer las características de los productos. Una última estrategia formulado fue identificar la función que desempeña un producto en cuanto a la cadena de valor y la aceptación que tenga éste en el cliente, para

ello, se identificaron los productos sustitutos y comerciales más atractivos por los clientes, sobre dicho análisis se le solicitó a los propietarios de la empresa Variedades Cinco Estrellas, un mayor abastecimiento en especial, productos de aseo personal (jabones de baño de diferentes marcas comerciales, dentífricos, desodorantes, champú, talcos desodorantes, labiales, colorantes para el cabello, desodorantes para el cuerpo, talcos y bases para dama y acuarelas).

Las anteriores estrategias fueron formuladas de acuerdo con el problema de investigación y con el diagnóstico que se realizó en la fase inicial del proyecto. Para Porter (2009), las estrategias son claves para trazar las acciones que una organización se ha proyectado durante un tiempo establecido.

Cabe señalar que, en la fase uno se identificaron una gran variedad de productos sustitutos, entre ellos: Desodorante líquido versus Desodorante en crema. Jabón líquido versus jabón en barra. Desodorante en rollón versus desodorante en crema y aerosol. Insecticida en líquido versus insecticida en aerosol. Pegante en barra versus pegante en líquido. Cuaderno tradicional versus cuaderno múltiple con cubierta. Acuarelas multicolor versus temperas multicolor. Linterna recargable versus linterna de pilas. Desodorante líquido versus Desodorante en crema. Jabón líquido versus jabón en barra y desodorante en rollón versus desodorante en crema y aerosol. (Ver anexo I). De acuerdo con lo anterior, se puede decir que las estrategias defensivas contra los productos sustitutos son las siguientes: identificar los sectores industriales sustitutos. Pronosticar las posibles vías de ataque. Promocionar agresivamente los productos comerciales que tienen sustitutos mediante mejoras en el valor y el precio e implementar estrategias de promoción de productos sustitutos.

De otro modo, el área de logística fue mejorada mediante los procesos reingeniería llevados a cabo durante la etapa de ejecución del proyecto. El área fue re-estructurada con los espacios adecuados para el almacenamiento de los productos comercializados en la empresa "Variedades Cinco Estrellas". Los trabajos de simulación en el proceso de logística permitieron diseñar e implementar el diagrama de distribución a partir de la optimización del espacio físico.

En relación con todo lo anteriormente descrito, se puede decir que el proyecto es factible desde los componentes: técnico, operativo y financiero, además, las estrategias y las acciones formuladas para minimizar el riesgo contra los productos sustitutos son viables siempre y cuando se aplique el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, quien plantea mecanismos y operaciones para lograr el sostenimiento y el desempeño superior de las organizaciones. Con respecto a ello, Porter (2012) señala que: "es fundamental que las empresas se diagnostiquen para que, a partir de allí, implementen estrategias competitivas que les permita sostenerse en el mercado, ya que si una organización identifica sus riesgos y emprende acciones para contrarrestarlos podrá alcanzar un

desempeño superior” (p. 372), de ahí, la importancia de haber diseñado e implementado un plan estratégico de mercadeo, que permitiera intervenir los puntos débiles y fortalecer la rentabilidad de la empresa “Cinco Estrellas”, de la ciudad de Tuluá. En otras palabras, se puede decir que la implementación del plan estratégico de mercadeo tuvo un impacto positivo.

7. CONCLUSIONES

Dentro del proceso final del proyecto se puede decir que el objetivo general se cumplió de manera efectiva, ya que se pudo implementar el modelo de las cinco fuerzas competitivas para minimizar la amenaza de productos sustituibles comercializados en la empresa “Variedades Cinco Estrellas”, de la ciudad de Tuluá, Valle, para ello, se llevaron a cabo varias tareas, entre ellas: se identificaron los productos genéricos que se constituyen en una amenaza para la empresa. Otra de las tareas efectuadas fue que diseñaron estrategias de marketing, para ofertar los productos sustitutos, asimismo, se mejoró el área de logística para el almacenamiento y rotación de los productos.

El diseño y la ejecución del plan estratégico fue de gran relevancia porque en él se sistematizaron literalmente algunos objetivos, los cuales son claves para la realización de las acciones técnicas, operativas y financieras, en tal sentido se formularon objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, además de ello, se estructuró una política organizacional a partir del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, con el fin de lograr una ventaja competitiva y un sostenimiento superior que le permita a la empresa mayor rentabilidad económica.

El proceso de simulación en lo concerniente a la logística permitió identificar puntos críticos en la empresa intervenida, más exactamente, falencias en los procesos de recepción y almacenamiento de mercancías, conllevando a que el área de acopio de los productos se convirtiera en un cuello de botella. Frente a ello, se sugiere disponer de otro sitio de almacenamiento para cubrir la necesidad de la logística. También es oportuno señalar que el modelo de logística aplicado no es pertinente porque según los resultados muestra una baja en la demanda de los productos lo que conlleva a que se generen pérdidas.

Por su lado, el plan estratégico implementado se ajusta al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, ya que las estrategias formuladas para contrarrestar las amenazas de los productos sustitutos son viables. Además, el proyecto es factible desde la gestión financiera, dado que la empresa dispone de un rubro presupuestal para llevar a cabo las proyecciones de mejora.

El plan estratégico de mercadeo, se constituye en un pilar clave para la empresa Cinco Estrellas, ya que se adaptaron algunas estrategias del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, en tal sentido se puede decir que las estrategias implementadas permitieron minimizar la amenaza de algunos productos sustitutos. Además, el proyecto es factible desde la gestión financiera, dado que la empresa dispone de un rubro presupuestal para llevar a cabo las proyecciones de mejora.

Finalmente, se aplicó una encuesta estructurada para evaluar la efectividad del plan estratégico de mercadeo. La encuesta fue aplicada a quince personas (dos propietarios y 13 empleados) para determinar si las estrategias propuestas en el plan de mercadeo fueron apropiadas y puestas en marcha por el personal de la

empresa, según los resultados se pudo observar que el plan tuvo un impacto positivo porque se cumplió tanto con el objetivo general como como los específicos.

8. RECOMENDACIONES

Dentro de las estrategias propuestas en el plan de mercadeo es necesario realizar un proceso de control y ajustes para examinar el alcance de las mismas, en tal sentido, proponemos las siguientes recomendaciones.

Es necesario que la empresa Variedades Cinco Estrellas, continúe introduciendo planes estratégicos para intervenir algunos factores de riesgo tanto internos como externos con el propósito de mantener una ventaja competitiva y de esta

manera minimizar la amenaza de otras organizaciones rivales que compiten con el mismo segmento de mercado.

Es importante que se realice una encuesta para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos que son ofertados en la empresa Variedades Cinco Estrellas. La encuesta de satisfacción permitiría identificar el flujo de ventas de los productos comerciales y sustitutos, al igual que determinar cuáles son las necesidades de los clientes.

Se recomienda realizar un análisis de mercado para identificar la penetración de productos sustitutos y las estrategias que implementan las empresas rivales para ofertar y promocionar dichas mercancías. Asimismo, para identificar la competencia de precios.

BIBLIOGRAFÍA

ANAYA. A. Desarrollo de un modelo de Evaluación del Entorno Competitivo de una empresa manufacturera, a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Universidad del Norte. 2009. Pág. 69.

BAENA, Ernesto. El entorno empresarial y la teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. Universidad Tecnológica de Pereira. 2013. Pág. 8.

BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Análisis integrado del entorno. Universidad del Valle. Colombia. 2010, pág. 3.

CASANOVAS, J. Modelo de simulación: aplicación a procesos logísticos. Tercera edición. Editorial UPC. México. 2010, p. 98.

CHESTERTON, M. Plan estratégico para las organizaciones que aprenden. Editorial. Paidós. España. 2012. Pág. 64.

COVEY, Stephen. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós. España. 1997. Pág. 167.

CRESWELL. Citado por HERNÁNDEZ, SAMPIERI. O. Metodología de la investigación. Editorial Paidós. Argentina. 2015. Pág. 5.

CRESPÓN, CASTRO. R. Administración de la cadena de suministros. Editorial ECOEDICIONES. Bogotá. Colombia. 2014. Pág. 84.

GATES, Bill. Los negocios en la era digital. Cómo adaptar la tecnología informática para obtener el mayor beneficio. Editorial Plaza & Janés. 1998. Pág. 524.

GONZALES, C. Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales. Universidad Nacional. Colombia. 2004.

Grupo Altaír Consultores. La elaboración de un Plan Estratégico. Eco3 Colecciones. España. 2015.

Grupo Altaír Consultores. La elaboración de un Plan Estratégico. Eco3 Colecciones. España. 2015. Pág. 87.

HERNÁNDEZ, SAMPIERI. O. Metodología de la investigación. Editorial Paidós. Argentina. 2015. Pág. 5.

HERRERA, R. Las cinco fuerzas competitivas de Porter para el análisis estratégico de una empresa. Universidad Javeriana. Colombia. 1980.

LUMPKIN. S. Plan estratégico. Editorial Trillas. Barcelona. España. 2003. Pág. 78.

MÉNDEZ, ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México. 2012. Pág. 231.

MONGE. Carlos, Arturo. Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Universidad sur-colombiana. Neiva. 2011. Pág. 14.

ORTIZ, GÓMEZ. Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2005. PÁG. 250.

PÉREZ, PORTO. Julián. Logística empresarial. Segunda Edición. Ediciones de La U. Bogotá. Colombia. Pág. 38.

PIERA, A. Cómo mejorar la logística de su empresa mediante la simulación. Editorial Díaz Santos. 2006. Pág. 17.

PORTER, Michael. Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial. Patria. Edición Revisada. México. 2002. Pág. 5.

PORTER, Michael. Las Cinco Fuerzas Competitivas. Grupo Editorial. Patria. Edición Revisada. México. 2002. Pág. 89.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Editorial Pirámide. Tercera edición. España. 2012. Pág. 81.

THOMPSON, I y GAMBLE, I. Administración estratégica. Teorías y casos. 18 edición. Editorial Mc Graw Hill. España.

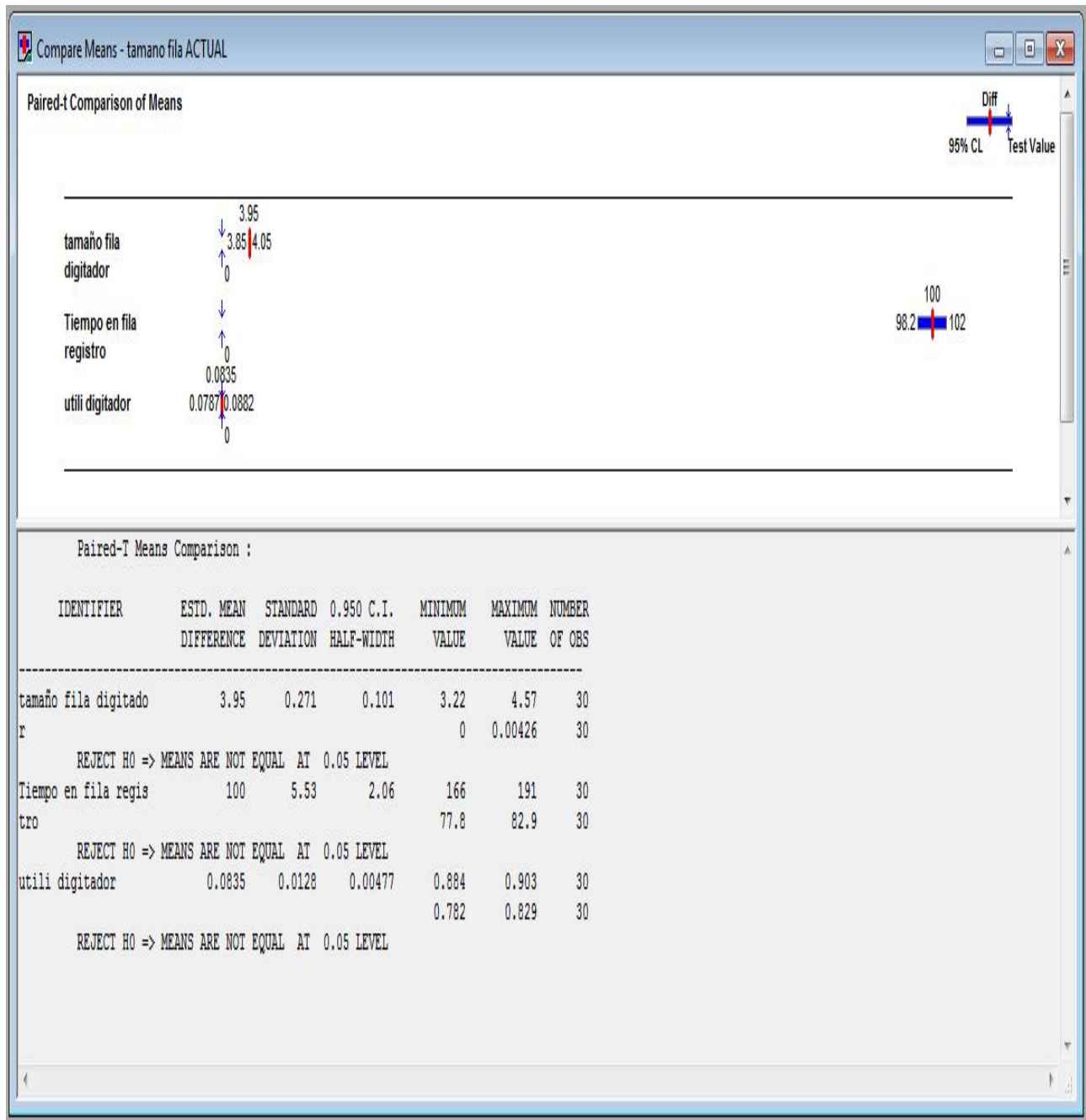
SÁNCHEZ, J. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas, Universidad Tecnológica de Pereira. 2004. Pág. 104.

SORIANO. María de Jesús. Introducción a la contabilidad y las finanzas. Editorial PROF. Barcelona. España. 2011. Pág. 151.

ANEXOS

ANEXO A

ESTRUCTURA DEL MODELO PROPUESTO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA



ANEXO B

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROCESO LOGÍSTICO

LOGISTICA INTERNA	OPCION DE RESPUESTA	PONDERACIÓN	RESPUESTA	RESULTADO
1. ¿Es realizado el control de inventarios dentro de la organización?	si	100%	X	100%
	No	0%		
2. ¿Cada cuánto realiza control de inventarios? (la ponderación entre menos tiempo más alta porque se hace un mejor control)	Semanal	70%		20%
	Mensual	20%	X	
	Trimestral	10%		
	Anual	0%		
3. ¿Clasifican los productos en bodega de almacenamiento?	si	90%	X	90%
	No	10%		
4. ¿la empresa posee vehículos propios?	si	60%		40%
	No	40%	X	
5. ¿Qué tipo de bodega posee la empresa?	Propia	45%	X	45%
	Externa pero propia	35%		
	Subcontratada	20%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	73%	TOTAL OBTENIDO	59%
OPERACIONES				
1. ¿Tienen definidas las operaciones logísticas al interior de la empresa?	si	80%	X	80%
	No	20%		
	Si	80%	X	80%

2. ¿Las operaciones están estandarizadas?	No	20%		
3. ¿Poseen un proceso logístico estandarizado para la recepción de mercancías?	si	70%	X	70%
	No	30%		
4. ¿Cómo se están ejecutando los procesos de atención al cliente dentro de la empresa?	Bien	70%	X	70%
	Regular	25%		
	Mal	5%		
5. ¿Realizan procesos de control de calidad para las mercancías compradas por la empresa?	si	90%		
	No	10%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	78%	TOTAL OBTENIDO	72%
LOGISTICA EXTERNA				
1. Poseen un sistema de procesamiento de pedidos?	si	70%		30%
	No	30%	X	
2. ¿Está definido el proceso de almacenamiento de mercancías?	si	90%	X	90%
	No	10%		
3. ¿Existe un plan de ventas?	si	70%	X	70%
	No	30%		
4. ¿Cuál es el nivel de respuesta en cuanto a entregas de pedidos?	Alto	60%		30%
	Medio	30%	X	
	Bajo	10%		

5. ¿Qué tan eficiente es el proceso de los vehículos de entrega que usa la empresa actualmente?	Bueno	60%		30%
	Regular	30%	X	
	Malo	10%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	70%	TOTAL OBTENIDO	50%
MERCADEO Y VENTAS				
1. ¿Existe una estrategia de mercadeo y ventas en la empresa?	si	80%	X	80%
	No	20%		
2. ¿Por qué medio se realiza la publicidad de la empresa?(la ponderación es igual para todos los ítems)	Televisión	20%		30%
	Prensa	30%		
	Pasa calles	20%		
	Volantes	30%	X	
3. ¿Tienen definidas políticas de promoción en la empresa?	si	70%		30%
	No	30%	X	
4. ¿Se definen metas en cuanto a ventas en la empresa?	si	80%	X	80%
	No	20%		
5. ¿Cuentan con un proceso de seguimiento post-venta (satisfacción del cliente)?	si	70%		30%
	No	30%	X	
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	66%	TOTAL OBTENIDO	50%
ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO				
1. ¿Tiene definida una metodología para	Si	90%		10%
	No	10%	X	

el abastecimiento de la empresa?				
2. ¿Tiene a alguien a cargo del abastecimiento de su empresa?	Si	90%		10%
	No	10%	X	
3. ¿Por qué medio se comunica con los proveedores?	Teléfono	30%	X	30%
	Personal	40%	X	
	Web	30%	X	
4. ¿Cómo es la comunicación con los proveedores?	Buena	60%	X	60%
	Regular	30%		
	Mala	10%		
5. ¿Cuentan con un proceso para calificar a los proveedores?	Si	70%		40%
	No	30%	X	
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	68%	TOTAL OBTENIDO	30%
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
1. ¿Desarrolla su empresa actividades de Investigación, Desarrollo Tecnológico o Innovación?	o NO	20%		80%
	o SI	40%		
	o SI, con colaboración	40%	X	
2. ¿Tiene su empresa identificada una necesidad, ámbito de mejora o una oportunidad de innovación?	Si	70%	X	70%
	No	30%		
3. ¿Qué cuestiones le dificultan superar esta necesidad, o	Necesidad de recursos financieros,	30%	X	70%
	Necesidad de personal especializado,	20%		

desarrollar la innovación?	Necesidad de infraestructuras tecnológicas o medios técnicos,	20%		
	Otras	20%		
4. ¿Las herramientas y equipos son sustituidos periódicamente?	Si	80%		70%
	No	20%	X	
5. ¿Cada cuánto tiempo son sustituidos los equipos?	Cada año	60%		70%
	Cada dos años	30%	X	
	Cada 3 años o mas	10%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	56%	TOTAL OBTENIDO	
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO				
1. ¿Poseen un procedimiento para la selección del personal?	Si	70%	X	70%
	No	30%		
2. ¿Cuál es el nivel de rotación del personal? (ponderación más alta al nivel más bajo)	Alto	20%		30%
	Medio	30%	X	
	Bajo	50%		
3. ¿Existen mecanismos que permitan el desarrollo de fuerzas de trabajo como capacitación del personal, en los cuales se brinde conocimientos específicos y se logre el compromiso de los colaboradores?	Si	80%	X	80%
	No	20%		

4. ¿Cada cuánto se capacita el personal? (entre menos tiempo la ponderación es más alta)	Mensual	50%		30%
	Trimestral	30%	X	
	Semestral	15%		
	Anual	5%		
5. ¿Además de la remuneración económica los trabajadores reciben otro tipo de remuneración o incentivo?	Si	70%	X	70%
	No	30%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	64%	TOTAL OBTENIDO	56%
INFRAESTRUCTURA				
1. ¿Cumple la empresa con todos los aspectos legales impuestos por el gobierno?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
2. ¿Cuenta la empresa con certificaciones (ejemplo: ISO 9001)?	Si	80%		20%
	No	20%	X	
3. ¿Se tiene definido una jerarquía dentro de la organización?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
4. ¿Tienen establecidos mecanismos para medir la calidad del servicio?	Si	80%		20%
	No	20%	X	
	Si	70%	X	70%

5. ¿La empresa cuenta con sistemas de información?	No	30%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	82%	TOTAL OBTENIDO	58%
CINCO FUERZAS DE PORTER (Diagnostico externo)				
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES				
1. ¿Tiene la empresa una ventaja competitiva?	Si	70%	X	70%
	No	30%		
2. ¿Cuál es la cantidad de empresas similares que existen en el sector?	Alta	30%		40%
	Media	40%	X	
	Baja	30%		
3. ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?	Alto	50%	X	50%
	Medio	30%		
	Bajo	20%		
4. ¿Qué porcentaje de flexibilidad tiene el costo del producto?	Alto	50%		30%
	Medio	30%	X	
	Bajo	20%		
5. ¿Ofrece la empresa ventajas de venta en cuanto a economía de escala?	Si	70%	X	70%
	No	30%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	56%	TOTAL OBTENIDO	52%
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
1. ¿Pueden los compradores de la	Si	40%		60%
	No	60%	X	

competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?				
2. ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?	Si	40%		60%
	No	60%	X	
3. ¿En qué grado son flexibles son los proveedores en cuanto a descuentos?	Alto	45%		35%
	Medio	35%	X	
	Bajo	20%		
4. ¿En qué grado se encuentran bien estructurados son los compradores?	Alto	30%		30%
	Medio	40%		
	Bajo	30%	X	
5. ¿Son los proveedores de las otras empresas similares, más flexibles que los de la empresa en cuanto a costos o tiempo de respuesta?	Si	40%	X	40%
	No	60%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	53%	TOTAL OBTENIDO	45%
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES				
1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector?	Alta	30%		30%
	Media	35%	X	
	Baja	35%		
2. ¿Cómo son las restricciones legales o	Alta	35%		30%
	Media	35%	X	

regulatorias para negocios similares?	Baja	30%		
3. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?	Alto	50%	X	50%
	Medio	30%		
	Bajo	20%		
4. ¿Qué tan fuerte es la estructura administrativa de la empresa para contrarrestar la entrada de nuevos competidores?	Alta	60%	X	60%
	Media	30%		
	Baja	10%		
5. ¿En qué grado los servicios de la empresa son competitivos?	Alto	70%	X	70%
	Medio	20%		
	Bajo	10%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	50%	TOTAL OBTENIDO	48%
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				
1. ¿En Qué grado se hace sencillo es encontrar alternativas para el producto o servicio?	Alto	70%		20%
	Medio	20%	X	
	Bajo	10%		
2. ¿Tiene el producto o servicio ventajas o valor agregado frente a los demás productos potenciales en el mercado?	Si	70%	X	70%
	No	30%		
3. ¿En qué grado es flexible el precio del producto o servicio, en	Alto	60%	X	60%
	Medio	30%		
	Bajo	10%		

caso de tener que disminuirlo para ser competitivo?				
4. ¿Conoce la empresa información de la competencia respecto a margen de utilidad, precios, condiciones de venta, canales de mercadeo?	Si	60%		40%
	No	40%	X	
5. ¿Los servicios o productos de la empresa son competitivos?	Si	70%	X	70%
	No	30%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	66%	TOTAL OBTENIDO	52%
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES				
1. ¿Existe un líder absoluto de mercado en el sector en el que se desempeña la empresa?	Si	40%		60%
	No	60%	X	
2. ¿En qué grado es sensible el sector ante la publicidad y promociones?	Alto	60%		30%
	Medio	30%	X	
	Bajo	10%		
3. ¿Existe una cantidad significativa de empresas compitiendo con la empresa?	Si	60%	X	60%
	No	40%		
4. ¿El crecimiento reciente de los	Alta	20%		30%
	Media	30%	X	
	Baja	50%		

competidores del sector es?				
5. ¿Convendría formar alianzas?	Si	20%		80%
	No	80%	X	
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	62%	TOTAL OBTENIDO	52%
PESTEL				
POLITICA				
1. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
2. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
3. ¿Está bien elaborada la estructura organizacional de la empresa?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
4. ¿Es congruente la misión y la visión de la empresa con la labor que desempeña?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
5. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre atención y servicio al cliente, evaluación de la satisfacción del cliente y manejo de reclamos?	Si	80%		20%
	No	20%	X	
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	88%	TOTAL OBTENIDO	76%
ECONOMICA				

1. ¿La organización cuenta con dineros disponibles para llevar a cabo su labor?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
2. ¿El destino de los recursos de la empresa está destinado a generar rentabilidad a largo plazo?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
3. ¿La empresa tiene deudas mínimas con el sector financiero?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
4. ¿La empresa tiene suficiente capital para cubrir o dejar garantía si quiere obtener financiación por parte de una entidad financiera?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
5. ¿La empresa es eficiente al utilizar sus activos operacionales para generar ventas?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	90%	TOTAL OBTENIDO	90%
SOCIAL				
1. ¿Los valores del ambiente sociocultural apoyan la labor de la organización?	Si	90%		10%
	No	10%	X	
2. ¿Tiene la empresa acceso a una reserva de recursos humanos capacitados para reclutar personal?	Si	90%		10%
	No	10%	X	

3. ¿La organización analiza y conecta las tendencias demográficas con su labor?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
4. ¿Están los socios involucrados con la empresa?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
5. ¿Las organizaciones similares cooperan con la empresa?	Si	90%		10%
	No	10%	X	
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	90%	TOTAL OBTENIDO	42%
TECNOLOGICO				
1. ¿Es adecuada la infraestructura física existente (energía, telecomunicaciones, transporte) para adelantar la labor de la organización?	Si	90%	X	
	No	10%		
2. ¿Las políticas de la empresa facilitan el proceso de la organización para adquirir la tecnología necesaria?	Si	90%	X	
	No	10%		
3. ¿Es adecuado el nivel de desarrollo de los recursos humanos de la empresa para apoyar la nueva tecnología?	Si	90%		10%
	No	10%	X	
	Si	90%		10%

4. ¿Existen esfuerzos de investigación y desarrollo enfocados en la empresa?	No	10%	X	
5. ¿La empresa cuenta con canales para comunicarse sus clientes?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	90%	TOTAL OBTENIDO	58%
AMBIENTAL				
1. ¿La organización va de acuerdo a la normatividad ambiental?	Si	90%		10%
	No	10%	X	
2. ¿La empresa cuenta con un sistema de Gestión Medio Ambiental?	Si	90%		10%
	No	10%	X	
3. ¿Está comprometida la dirección de la empresa con el sistema de Gestión Medio Ambiental?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
4. ¿La misión actual de la empresa tiene incluido el componente ambiental?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
5. ¿Se revisan y evalúan con frecuencia los progresos y las deficiencias del sistema de gestión ambiental o de las	Si	90%	X	90%
	No	10%		

políticas ambientales actuales de la empresa?				
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	90%	TOTAL OBTENIDO	58%
LEGAL				
1. ¿Apoyan las leyes colombianas el papel desempeñado por la organización?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
2. ¿Está claro el marco legal de la empresa?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
3. ¿Concuerda el marco legal con la práctica actual de la empresa?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
4. ¿Es conducente el contexto legal regulador al trabajo de la empresa?	Si	90%	X	90%
	No	10%		
5. ¿Controla la empresa los cambios en el contexto legal que puedan afectar su posición?	Si	90%		10%
	No	10%	X	
TOTAL PROMEDIO	TOTAL OPTIMO	90%	TOTAL OBTENIDO	74%

Fuente autores (2017).

ANEXO C

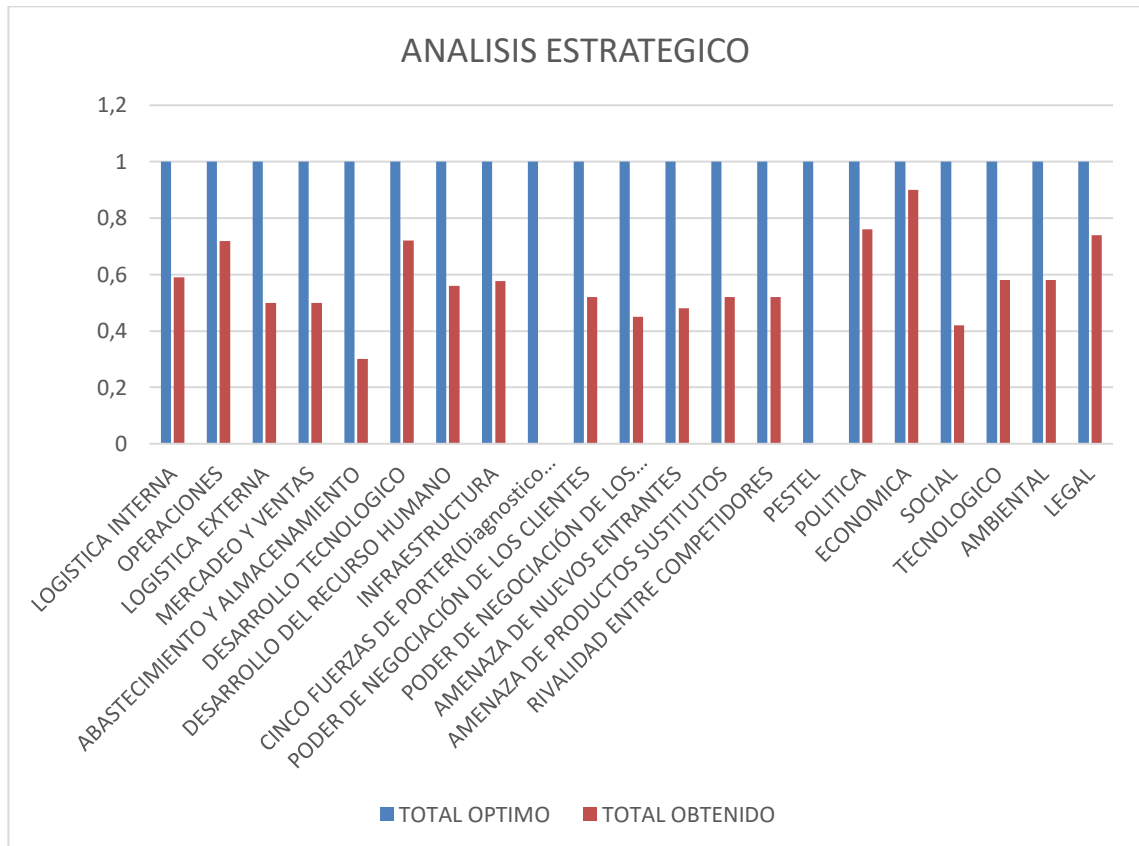
RESULTADOS OBTENIDOS DEL PROCESO LOGÍSTICO

CATEGORIAS	TOTAL OPTIMO	TOTAL OBTENIDO
LOGISTICA INTERNA	100%	59%
OPERACIONES	100%	72%
LOGISTICA EXTERNA	100%	50%
MERCADEO Y VENTAS	100%	50%
ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO	100%	30%
DESARROLLO TECNOLOGICO	100%	72%
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	100%	56%
INFRAESTRUCTURA	100%	58%
CINCO FUERZAS DE PORTER(Diagnostico externo)	100%	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	100%	52%
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	100%	45%
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	100%	48%
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	100%	52%
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	100%	52%
PESTEL	100%	
POLITICA	100%	76%
ECONOMICA	100%	90%
SOCIAL	100%	42%
TECNOLOGICO	100%	58%
AMBIENTAL	100%	58%
LEGAL	100%	74%

Fuente autores (2017).

ANEXO D

ESTADÍSTICA DEL ANÁLISIS ESTRÁTEGICO DEL PROCESO DE LOGÍSTICA



Fuente autores (2017).

En la gráfica se observa la distribución porcentual sobre el análisis estratégico del proceso de logística implementado en la empresa Variedades Cinco Estrellas, donde se describe el total óptimo y el total obtenido.

ANEXO E
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



En la fotografía se observa el área del almacenamiento de la Empresa “Variedades Cinco Estrellas”.

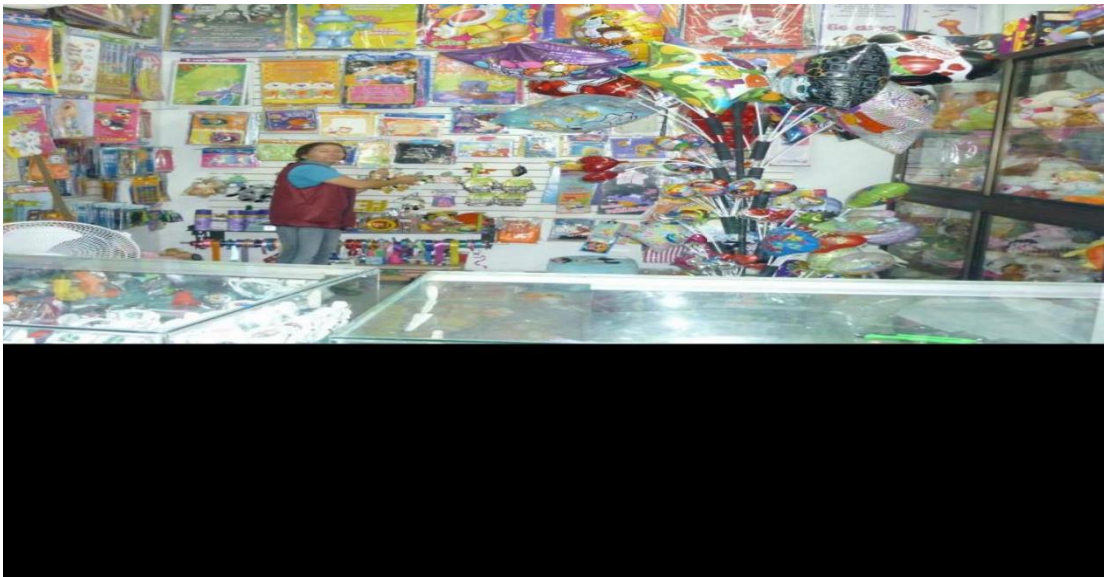


En la fotografía se observa el área del almacenamiento de la Empresa “Variedades Cinco Estrellas”.

En la fotografía se observa el área del almacenamiento de la Empresa "Variedades Cinco Estrellas".



En la fotografía se observa el área del almacenamiento de la Empresa "Variedades Cinco Estrellas".





En la fotografía se observa el área del almacenamiento de la Empresa "Variedades Cinco Estrellas".

ANEXO F

El presente cálculo de costos laborales no constituye un documento válido para efecto de reclamaciones judiciales y/o administrativas, y sus valores son estimados toda vez que se efectúan con la información suministrada por el consultante, razón por la cual no vincula de ningún modo al Ministerio del Trabajo.

Salario \$ 737.717 COP

Transporte \$ 83.140 COP

PRESTACIONES SOCIALES

Cesantías \$ 68.405 COP

Primas \$ 68.405 COP

Intereses sobre cesantías \$ 8.209 COP

DESCANSO REMUNERADO

Vacaciones \$ 30.738 COP

APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL

Pensiones (AFP) \$ 88.526 COP

Salud (EPS) \$ 62.706 COP

Riesgos Laborales (ARL) \$ 7.702 COP

PARAFISCALES

Parafiscales \$ 66.395 COP

TOTAL \$ 1.221.942 COP

PARA EMPRESAS BENEFICIARIAS DE LA LEY 1607 DEL 2012 (EXONERACIÓN DEL PAGO DE PARAFISCALES)

Parafiscales \$ 29.509 COP

Salud \$ -62.706 COP

TOTAL \$ 1.122.350 COP

ANEXO G

El presente cálculo de costos laborales no constituye un documento válido para efecto de reclamaciones judiciales y/o administrativas, y sus valores son estimados toda vez que se efectúan con la información suministrada por el consultante, razón por la cual no vincula de ningún modo al Ministerio del Trabajo.

Salario \$ 864.000 COP

Transporte \$ 83.140 COP

PRESTACIONES SOCIALES

Cesantías \$ 78.928 COP

Primas \$ 78.928 COP

Intereses sobre cesantías \$ 9.471 COP

DESCANSO REMUNERADO

Vacaciones \$ 36.000 COP

APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL

Pensiones (AFP) \$ 103.680 COP

Salud (EPS) \$ 73.440 COP

Riesgos Laborales (ARL) \$ 9.020 COP

PARAFISCALES

Parafiscales \$ 77.760 COP

TOTAL \$ 1.414.368 COP

PARA EMPRESAS BENEFICIARIAS DE LA LEY 1607 DEL 2012 (EXONERACIÓN DEL PAGO DE PARAFISCALES)

Parafiscales \$ 34.560 COP

Salud \$ -73.440 COP

TOTAL \$ 1.297.728 COP

ANEXO H

El presente cálculo del valor de la hora de trabajo, horas extras y/o trabajo suplementario no constituye un documento válido para efecto de reclamaciones judiciales y/o administrativas, y sus valores son estimados, toda vez que se efectúan con la información suministrada por el consultante, razón por la cual no vincula de ningún modo al Ministerio del Trabajo.

Salario \$ 935.000 COP

Tipos de Recargo Hora básica Recargo Valor total de la hora con recargo

Hora diurna ordinaria \$ 3.896 COP \$ 0 COP \$ 3.896 COP

Hora extra diurna \$ 3.896 COP \$ 974 COP \$ 4.870 COP

Hora nocturna ordinaria \$ 3.896 COP \$ 1.364 COP \$ 5.259 COP

Hora extra nocturna \$ 3.896 COP \$ 2.922 COP \$ 6.818 COP

Hora dominical diurna ordinaria \$ 3.896 COP \$ 2.922 COP \$ 6.818 COP

Hora extra diurna festiva o dominical \$ 3.896 COP \$ 3.896 COP \$ 7.792 COP

Hora nocturna festiva o dominical \$ 3.896 COP \$ 4.285 COP \$ 8.181 COP

Hora extra nocturna festiva o dominical \$ 3.896 COP \$ 5.844 COP \$ 9.740 COP

Advertencia:

Este cálculo es válido para una actividad de tiempo completo únicamente

ANEXO I

Productos sustitutos comercializados en la empresa Cinco Estrellas

ACEITE 3 EN UNO GRANDE X 90 ML	UND	3550	
ACEITE 3 EN UNO PEQUEÑO X 30 ML	UND	2100	
ACEITE DE ALMENDRAS OSA ONZAS PAQ X 12 UND	UND	3500	
ACEITE HUMECTANTE PARA CUTICULA BARDOT	UND	3900	
ACEITE JOHNSONS PURO 100 ML	UND	4070	
ACEITE JOHNSONS PURO 50 ML	UND	2000	
ACEITE JUHNIOS X 50 CC	UND	650	
ACEITE PARA MAQUINA SINGER	UND	1120	
ACEITE SUAVE OSITO X 50 ML	UND	1480	
ACETAMINOFEN 500MG LAPROFF TIRA*10	UND	235	
ACIDO BORICO	UND	180	
ACIDO MURIATICO QV	UND	2100	
ACON ARRURRU*400+ACON220	UND	7500	
ACOND KONZIL*200 + SH*200	UND	6800	
ACOND SEDAL X 200	UND	4900	
ADAPTADOR PVC MACHO	UND	160	
ADVIL FASTGEL 9TIRA*4	DIS	20100	
ADVIL GRAGEAS DIS*10TIRA*6	DIS	25800	
ADVIL MAX DIS*4 TIRA*10	DIS	33700	
ADVIL ULTRA DIS*9TIRA*4	DIS	27500	
AGUA FLORIDA HEROFLORE ECONOMICA 90 CC	UND	1650	
AGUA OXIGENADA JGB X 120 ML	UND	1520	
AGUJA CAPOTERA PONY PAÑO*20	DIS	1800	
AGUJA DE MANO ROSA	UND	120	
AGUJA SINGER SURTIDA	UND	1950	
AJEDREZ CHESS PÑ	UND	1450	
ALBUM MINI OFERTA	UND	500	
ALCANFORINA PAQ	UND	4800	
ALCOHOL ANTISEPTICO X 360 CC OSA	UND	1320	
ALCOHOL OSA CANECA PLASTICA X 345 CC	UND	1280	
ALGODON HIGIETEX X 100 G	UND	1520	
ALGODON HIGIETEX X 20 GR	UND	390	
ALGODON HIGIETEX*50 GR	UND	760	
ALGODON HIGIETEX*5GR	UND	140	

ALISADORA BOTANICALS	UND	14700	
ALISADORA SUPREME	UND	15800	
ALIVRUB MK LATA X 12 G	UND	1400	
ALKA-SELTZER DIS*30TIRA*2 UND	DIS	18600	
ANILLADO POLICOVER CARTA FABRIFOLDER	UND	6300	
ANILLADO POLICOVER OFICIO FABRIFOLDER	UND	8300	
ANZUELO N.1	UND	4500	
ANZUELO N.2	UND	4500	
ANZUELO N.3	UND	3800	
ANZUELO N.5	UND	3700	
ANZUELO N.6	UND	3700	
ANZUELO N.7	UND	4300	
ARCHIVADOR AZ TAMAÑO CARTA MARDEN	UND	3200	
AROMASENSE BOTANICAL SPLASH X 60 ML	UND	3650	
AROMATEL ULTRA DOY PACK*360ML	UND	1950	
AROMATEL ULTRA TIRA*10 SOB*40ML	UND	2000	
AROMATICA MADISSON X 20	UND	1200	
ASPIRINA ADULTO DIS*10TIRA*10	DIS	19600	
ASPIRINA EFERVESCENTE DIS*25*TIRA*2	DIS	20500	
ATLAS UNIVERSAL 2012	UND	2000	
AVISO SE VENDE 1/8 UND	UND	60	
BALSAMO MANO DE RES X 450 ML	UND	5200	
BANDAS CAUCHO BOLSA PEQ	UND	570	
BAÑO LIQUIDO ARRURRU*400	UND	11600	
BASE BARDOT PETIT	UND	1600	
BASE CREMOSA BARDOT	UND	3800	
BASE CREMOSA VOGUE	UND	3900	
BASE FORTALECEDORA BARDOT AJO-LIMON	UND	3050	
BASE FORTALECEDORA BARDOT QUERATINA	UND	3300	
BASE FORTALECEDORA MASGLO	UND	4300	
BASE LIQUIDA BARDOT	UND	3800	
BASE LIQUIDA NAILEN	UND	3900	
BASE LIQUIDA VOGUE	UND	4700	
BATERIA VARTA RTO LASSER	UND	7000	
BAYGON LIQUIDO INSECTOS RASTREROS X 230 M	UND	3900	
BETUN BEISBOL #2 X30 G	UND	1600	
BETUN BEISBOL PEQUEÑO NEGRO 12 G X 13 UND	DIS	6850	
BETUN BOWY NEGRO CAJA X 32 GRS MED	UND	1250	

BETUN BOWY NEGRO CAJA X 15 GRS PEQ	UND	530	
BETUN CHERRY CAFE*30G	UND	2550	
BETUN CHERRY CREMA*12ML	UND	795	
BETUN CHERRY LIQUIDO*2	UND	5200	
BETUN CHERRY MEDIANO NEGRO 30 G X 12 UND	UND	2300	
BETUN CHERRY OFERTA #2+ BETUN #1	UND	2650	
BETUN CHERRY PÑO DISP*13	DIS	7250	
BETUN LIQUIDO VIRGINIA X 65ML	UND	2100	
BISTURI GDE	UND	320	
BISTURI PEQ	UND	195	
BLOCK CALCANTE MARDEN 50 HOJAS	UND	1450	
BLOCK CALCO MANTEQUILLA 50 HOJAS MARDEN	UND	2150	
BLOCK CALCO VT	UND	1550	
BLOCK CARTA CUADROS X 80 HOJAS FABRIFOLDER	UND	1170	
BLOCK CARTA LISO X 80 HOJAS FABRIFOLDER	UND	1100	
BLOCK CARTA RAYAS X 80 HOJAS FABRIFOLDER	UND	1200	
BLOCK IRIS PRIMAVERA	UND	1260	
BLOCK MILIMETRADO VT	UND	880	
BLOCK OFICIO CUADROS X 80 FABRIFOLDER	UND	1240	
BLOCK OFICIO CUADROS X 80 HOJAS NORMA	UND	1210	
BLOCK OFICIO LINEA X 80 HOJAS FABRIFOLDER	UND	1500	
BLOCK OFICIO LISO 80 HOJAS FABRIFOLDER	UND	1160	
BLOQUEADOR SOBRE NUDE SPF 30 X 12 UND	UND	1100	
BOLA ICOPOR N5	UND	130	
BOLA ICOPOR N6	UND	160	
BOLSA DE REGALO ECONOMICA GRANDE	UND	330	
BOLSA DE REGALO ECONOMICA MEDIANA	UND	230	
BOLSA PLASTICA BASURA X 10 UND	DIS	1400	
BOLSILLO ESCARAPELA CEDULA	UND	95	
BOMBA COLIBRI MIL FIGURAS*20	UND	2450	
BOMBA COLIBRI R9*12	UND	930	
BOMBAS RUMATEX 08 X 100 UND SURTIDA	UND	4500	
BOMBAS RUMATEX R12 X 50 UND SURTIDAS	UND	7100	
BOMBAS RUMATEX R9 X 12 UND SURTIDAS	UND	1100	
BOMBAS RUMATEX R9 X 50 UND SURTIDAS	UND	4200	
BOMBILLO AHORRADOR EUROSUN	UND	2000	
BOMBILLO PHILIPS 60 WATT	UND	840	
BOMBILLO STARLITE 60 W	UND	690	

BONFIEST LUA PLUS X 16	UND	16400	
BORRADOR ARKITCOLOR 612	UND	1300	
BORRADOR DE NATA 612 MAYKA	UND	1750	
BORRADOR LAPIZ-TINTA E-250 PAPER MATE	UND	380	
BORRADOR MAYKA 624	DIS	1750	
BORRADOR PELIKAN MP-20 MIGA DE PAN	UND	500	
BORRADOR PELIKAN PZ 20	UND	260	
BORRADOR PELIKAN PZ40	UND	210	
BOXER PEGA FULL*120	UND	1400	
BOXER PEGA FULL*375	UND	3150	
BOXER PEGA FULL*60	UND	650	
BRILLO LABIAL BARDOT	UND	3800	
BRILLO LABIAL VOGUE	UND	3100	
BRILLO SECANTE BARDOT	UND	2400	
BRILLO VOGUE SWEET GLOSS	UND	2850	
BUSCAPINA NF*30	UND	15300	
CAJA ALFILER TRITON	UND	1180	
CAJA CLIP STANDARD TRITON	UND	320	
CAJA CHINCHE TRITON X 50 UND	UND	360	
CAJA DE CARTON LECHONA	UND	110	
CALCULADORA CASIO 8 DIGITOS 815L-BK-W	UND	5200	
CALCULADORA KADIO KD-815	UND	2250	
CALMIDOL COMPUESTO DIS*4TIRAS*12	DIS	24200	
CANDELA BIC UND	UND	770	
CANDELA COLIBRI CON LINTERNA	UND	410	
CANDELA COLIBRI TIC TAC	UND	340	
CANDELA SMAT LINTERNA	UND	390	
CANDELA SMAT RASTRILLO	UND	200	
CANDELA SMAT TIC TAC	UND	270	
CANDELA TIC TAC FOGO	UND	470	
CANECA COLBON	UND	1500	
CAÑAMO CAFE PÑ	UND	490	
CARPETA BISEL CARTA	UND	290	
CARPETA BISEL OFICIO	UND	320	
CARPETA FUELLE ECO	UND	570	
CARPETA FUELLE PLASTIFICADA NORMA	UND	3100	
CARPETA FUELLE PRIMAVERA SURTIDA	UND	790	
CARPETA LEGAJADOR COLGANTE AZUL	UND	420	

CARPETA LEGAJADOR COLGANTE CAFÉ	UND	430	
CARPETA PRESENTACION CARTA BLANCA	UND	130	
CARPETA PRESENTACION OFICIO BLANCA	UND	145	
CARPETA PRIMAVERA RESORTE ECONOMICA	UND	670	
CARPETA RESORTE ECO	UND	530	
CARTILLA NACHO	UND	2700	
CARTON CARTULINA PLIEGO	UND	565	
CARTON CORRUGADO ESTAMPADO	UND	1130	
CARTON PAJA 1/8	UND	140	
CARTON PAJA PLIEGO NATURAL	UND	1060	
CARTUCHERA ECONOMICA	UND	800	
CARTUCHERA RONDA	UND	1850	
CARTULINA 1/8 NEGRA*7 UND	UND	500	
CARTULINA 1/8 PLANA	UND	550	
CARTULINA DEGRADE PLIEGO 50 X 70	UND	280	
CARTULINA DEGRADE EN OCTAVOS X 7	UND	520	
CARTULINA FLUORECENTE PLIEGO	UND	325	
CARTULINA NEGRA 70 X 100	UND	980	
CARTULINA OCTAVO FLUORECENTE	UND	600	
CARTULINA OCTAVO BRISTOL	UND	400	
CARTULINA PLANA PLIEGO	UND	275	
CARTULINA PLIEGO BRISTOL	UND	370	
CAUCHO UNIVERSAL 3* ECONOMICO	UND	155	
CAUCHO UNIVERSAL ORIGINAL	UND	650	
CD DVD PRINCO	UND	430	
CD DVD TDK TORRE	UND	590	
CD PRINCO TORRE X 100 UND	UND	365	
CD TDK RW TORRE	UND	1070	
CD TDK TORRE X 100	UND	440	
CEPILLO COLGATE CLEAN*TRIPLE*22	UND	1200	
CEPILLO COLGATE PREMIER ULTRA ADULTO	UND	965	
CEPILLO COLGATE PREMIER ULTRA NIÑO	UND	1220	
CEPILLO EMBOLAR GRANDE	UND	1900	
CEPILLO FLUO CRISTAL NIÑO	UND	760	
CEPILLO FLUO FLEXIBLE ADULTO	UND	710	
CEPILLO FLUO FLEXIBLE NIÑO	UND	630	
CEPILLO LAVAR ROPA PLANCHA –PLANO	UND	1450	
CEPILLO NEW-DENT CHILDREN	UND	540	

CEPILLO PRO 425 DELUXE	UND	2150	
CEPILLO PRO COMPAC ONDULADO	UND	1140	
CEPILLO PUNTO BLANCO MADERA REDONDO	UND	660	
CERA FLORESTA X 400CM	UND	2300	
CIERRE NYLON X 15 CM N 3	UND	115	
CIERRE NYLON X 20 CM N 3	UND	115	
CINTA AISLANTE TESA NEGRA 18MM X 5 MT PAQ X 10 UND	DIS	8150	
CINTA ANCHA ANDINA 48X40	UND	1050	
CINTA CELLUX TRANS ANCHA	UND	610	
CINTA COLBON 48*100	UND	2550	
CINTA ENMASCARAR TESA 18MM X 40 M	UND	2100	
CINTA ESCOLAR MED PAQ*12 UND	DIS	1500	
CINTA NEGRA COBRA X 10 UND	UND	3350	
CINTA NEGRA STANPROF PÑ	UND	340	
CINTA PAPEL 9/50 YARDAS MOÑO	DIS	1900	
CINTA PARA IMPRESORA EPSON LX 300 N 8750	UND	5300	
CINTA TEFLON GLOBAL UND	UND	630	
CINTA TEFLON TF-003 X 12 UND	UND	3800	
CINTA TESA 48 X100 TRASPARENTE	UND	3520	
CINTA TESA TRANSPARENTE 12 X 20	UND	440	
CINTA TRANS CELLUX PEQ*12 UND	UND	1080	
CINTA TRANSPARENTE TESA 48X40	UND	1500	
CINTA TRAS 12 *20 CINTANDINA	UND	290	
CINTA TRANSPARENTE 12MMX40 ANDINA	UND	530	
CLAVIJA MEDALLA ORO	UND	450	
CODO PVC ½	UND	180	
COLADOR DE CAFÉ	UND	550	
COLBON STICK*36GR*2UND	UND	3800	
COLGATE MAXIMA PROTECCION 22 ML	DIS	9700	
COLGATE MAXIMA PROTECCION X 75 CM	UND	2600	
COLGATE MAXIMA PROTECCION*50LLV63ML	UND	1300	
COLGATE TRIPLE ACCION X 100 CM	UND	3000	
COLGATE TRIPLE ACCION X 150	UND	6000	
COLGATE TRIPLE ACCION X 22CC X 12 UND	DIS	10500	
COLGATE TRIPLE ACCION X 50 CM	UND	1550	
COLONIA ARRURRU 220 +SHAMPOO X 120	UND	12800	
COLONIA ARRURRU ORIGINAL X 30 ML	UND	2250	
COLONIA ARRURRU ORIGINAL X 60 ML	UND	4850	

COLOR CORTO X 12	UND	490	
COLOR UNO CAOBA CASTAÑO	UND	2000	
COLORES DISNEY*12	UND	3780	
COLORES MAGICOLOR DOBLE PUNTA 12 X 24 COLORES	UND	8900	
COLORES MAGICOLOR DOBLE PUNTA 6 X 12 COLORES	UND	4450	
COLORES MAGICOLOR*12	UND	5700	
COLORES MAGICOLOR*24	UND	11300	
COLORES NORMA *12 UND + SACAPUNTA	UND	6700	
COLORES NORMA 12/24 COLORES	UND	9100	
COLORES NORMA LARGO TRADICIONALES X 24 + SACAPUNTA	UND	12900	
COLORES NORMA LARGO TRADICIONALES X 36 UND + SACAP	UND	19600	
COLORES PRISMACOLOR MEGACOLOR X 12	UND	13800	
COLORES PRISMACOLOR X 15 COLORES CAJA ACRILICA	UND	12700	
COLORES RECREO BICOLOR 12 X 24 COLORES	UND	2750	
COLORES RECREO BICOLOR X 6/12 COLORES	UND	1330	
COLORES RECREO LARGO X 12 COLORES	UND	2750	
COLORES RECREO X 12 COLORES CORTO	UND	1350	
COLORES RECREO X 6 CORTO	UND	990	
COLORES WINGO DOBLE PUNTA CAJA X 12/24	UND	5100	
COLORES WINGO TRIANGULARES CAJA X 12 COLORES	UND	3700	
COMIDA CABELLO,CEJAS Y VASELINA HELEN X 30	UND	390	
COMPAS CAJA V-90	UND	1150	
CONDON SANAMED DUO	UND	830	
CONDON TODAY STDO*8	UND	12700	
CONECTOR TABACO EXTERIOR	UND	300	
CONSTITUCION POLITICA	UND	1300	
CONTENEDOR 16 ONZ X 20 UND	UND	5750	
CONTENEDOR 24 ONZ X 20 UND C/T	UND	6700	
CONVERTIDOR REDONDO A PLANO	UND	380	
COPA AGUARDIENTERA PAQ X 50 UND DOMINGO	UND	740	
COPITO ARCOIRIS*50	UND	950	
COPITO PETETIN*100	UND	850	
COPITOS JOHNSONS*75	UND	3000	
CORDON LARGO*36 PARES*120CM	DIS	6150	
CORDON X 36 PARES CORTO*45CM	DIS	1750	
CORDON X 36 PARES LARGO*90	DIS	4700	

CORRECTOR BEROL LAPICERO 8ML	UND	1750	
CORRECTOR DE OJERAS BARDOT	UND	2500	
CORRECTOR DE OJERAS EN BARRA VOGUE	UND	3800	
CORRECTOR LAPICERO FABER CASTELL	UND	1770	
CORRECTOR LIQUID PAPER BROCHA BASE AGUA 17 ML	UND	1050	
CORRECTOR POINTER LAPIZ 9 ML	UND	600	
CORTACUTICULA MERHEJE ESPATULA	UND	5600	
CORTAÑAS RECTANGULAR ZAFHIRS	UND	700	
CORTAÑAS ZAFHIR RECTO 531	UND	1200	
CORTINA BAÑO ECONIMICA SC-190	UND	1800	
CORTINA MAXI 180 X 180	UND	4400	
COVO LIJA	UND	450	
CRAYOLA UNIVERSAL DELGADA*10	UND	1130	
CREMA BONNIE X 240 ML NUEVA	UND	4900	
CREMA CERO LATA 20LL30G	UND	3050	
CREMA COLGATE TRIPLE*63	UND	1500	
CREMA DROMATIC X 80 ML	UND	2600	
CREMA ESSENTY X 500 ML NUEVA	UND	7100	
CREMA ESSENTY X 850 ML + ESSENTY X 100	UND	7350	
CREMA FLUOCARDENT *22ML	UND	620	
CREMA FLUOCARDENT X 50 + CEPILLO	UND	1080	
CREMA JOHNSONS 200 ML	UND	8400	
CREMA JOHNSONS HUMECTANTE 100 ML	UND	3950	
CREMA JOHNSONS*400 M	UND	14000	
CREMA LUBRIDERM UV-15*120 ML	UND	6350	
CREMA LUBRIDERM X 120 ML	UND	4650	
CREMA LUBRIDERM X 200 ML	UND	7500	
CREMA PARA PEINAR KONZIL 2X1 X 230 ML	UND	7600	
CREMA PEINAR PANTENE FRIZZ CONTROL X 300 ML	UND	8500	
CREMA PEINAR SEDAL X 300 ML	UND	7200	
CREMA TINA VALENTE X 800 + 60	UND	5600	
CREOLINA EN ONZAS 30 CC	UND	670	
CREYONES RAPID ESCOLAR X 6	UND	660	
CUA ECO 105-80	UND	1600	
CUA ECO 85-5M	UND	2450	
CUA ECO 95-50	UND	870	
CUA FABRI 85-100 MODELOS	UND	2550	
CUA GRAPADO TORRE 100 HOJAS	UND	590	

CUA GRAPADO TORRE 50 HOJAS	UND	375	
CUA IMAGENES 105-80 HJAS	UND	1660	
CUA IMAGENES 85-100 HJAS	UND	1130	
CUA IMAGENES 85-5 MATERIAS	UND	2420	
CUA IMAGENES 95-100 HJAS	UND	1120	
CUA IMAGENES 95-50 HJAS	UND	880	
CUA IMAGENES GRAPADO 100 HJAS	UND	585	
CUA IMAGENES GRAPADO 50 HJAS	UND	388	
CUA MINI ARGOLLADA IMÁGENES	UND	540	
CUA MINI ECO	UND	430	
CUA NORMA 85-80 MEDIA	UND	4650	
CUA NORMA 95-100 MEDIA	UND	5100	
CUA NORMA 95-100 GAMA ALTA	UND	7000	
CUA NORMA 95-50 MEDIA	UND	3250	
CUA NORMA SERIES GRAPADO 100 H	UND	2600	
CUA NORMA SERIES GRAPADO 50 H	UND	1530	
CUA PRIMAVERA 85-80 MEDIA	UND	2200	
CUA TORRE 85-100	UND	1100	
CUA TORRE 95-100 HJAS	UND	1100	
CUA TORRE 95-50	UND	870	
CUA X-PRESARTE 100 HJ	UND	1230	
CUA XPRESARTE P/D 85-80	UND	2850	
CUADERNO 85-80 X-PRESARTE	UND	2100	
CUARTO DE RESMA OFICIO	UND	2500	
CUCHARA DESECHABLE GRANDE X 100 UND	UND	2150	
CUCHARA GRANDE X 100 DOMINGO	UND	3200	
CUCHARA PEQUEÑA X 25 DOMINGO	UND	500	
CUCHARA/TENEDOR GRANDE DOMINGO X 25	UND	880	
CUCHILLA DORCO DIS*12*5 UND	UND	5800	
CUCHILLA MINORA HOJA X 10 UND	DIS	12300	
CUCHILLA SCHICK HOJA DISPLAY 10 CAJITAS X 5 UND	DIS	10300	
CUENTA DE COBRO 1/16 PERIODICO + COPIA MARDEN	UND	1050	
CUENTA DE COBRO MARDEN MINI 164-80	UND	270	
CUENTOS CLASICOS INFANTILES PÑ	UND	900	
CURAS HANSAPLAST TRANSPARENTE X 100 UND	UND	2000	
CURAS VENDITAS X 100 UND	UND	2800	
CHAPSTICK FRESA	UND	4900	
CHAZO PLASTICO	UND	350	

CHUPO TETERO TRANSPARENTE CHICO	UND	135	
DELANTAL ESCOLAR RED POINT	UND	2600	
DELINEADOR LIQUIDO BARDOT	UND	3800	
DELINEADOR LIQUIDO VOGUE	UND	3800	
DELINEADOR LUZETTE NEGRO	UND	2700	
DEO PIES ANTIBACTERIAL X 260 ML	UND	8000	
DEPILADOR ZAFHIRS PRECISSION	UND	370	
DES ARDEN MEN DIS X 14 X 16 GR	DIS	6900	
DES BALANCE DIS*16DUO	DIS	7100	
DES BALANCE DISPLAY X 18	DIS	7400	
DES REXONA BARRA X 50 G	UND	6000	
DES REXONA DIS*12UND*10GR	DIS	6750	
DES SPEED STICK BARRA*45 G	UND	5350	
DES SPEED STICK DIS*18 COJ	DIS	7400	
DES SPEED STICK ROLLON X 50 ML	UND	4600	
DESCONGEL GRIPA TIRA X 4 UND	UND	2180	
DESODORANTE ARDEN DISPLAY X 14 SOBRES	DIS	6100	
DESODORANTE ARDEN POTE CREMA X 60 X 2	UND	7300	
DESODORANTE AXE EN BARRA	UND	7800	
DESODORANTE AXE SPRAY X 160	UND	8600	
DESODORANTE DOVE ROLLON X 55 G	UND	7500	
DESODORANTE REXONA COJIN	DIS	5700	
DESODORANTE REXONA PG16LL20	DIS	7500	
DESODORANTE REXONA ROLON X 50 ML	UND	6300	
DESODORANTE REXONA ROLLON X 30 ML	UND	1620	
DESODORANTE SPEED STICK AEROSOL*100G	UND	5800	
DESODORANTE YODORA MINI ROLLON X 24 GR	UND	1040	
DESTORNILLADOR RELOJERO X 6	UND	900	
DICCIONARIO CHICAGO DE INGLES	UND	1050	
DICCIONARIO ESPAÑOL ILUSTRADO	UND	1050	
DILUSOR DE ESMALTE JANNY X 30 ML	UND	2100	
DIOXOGEN JGB *120	UND	1780	
DIS SH SEDAL*3	UND	14700	
DISPLAY KONZIL SH- ACON- CPP X 20 SOBRES	UND	5700	
DISPLAY SEDAL SH+CPP*20	DIS	8150	
DOLEX ADULTO 500 DIS*10TIRA*10	DIS	31000	
DOLEX FORTE CAJA X 8 UND	UND	6100	
DOLEX FORTE DIS*4TIRAS*12	DIS	30800	

DOLEX GOTAS NIÑOS X 30 ML	UND	7100	
DOLEX GRIPA DIS*10TIRA*10	DIS	46000	
DOLEX JABEBE 7+	UND	9600	
DOLEX JARABE NIÑOS X 90 ML	UND	6450	
DOLEX NIÑOS TABLETAS CAJA X 20 UND	UND	7600	
DOLEX SINUS X 8	UND	5000	
DRISTAN TRIPLE ACCION DIS*4TIRA*12	DIS	20600	
DRISTANCITO DIS*4TIRA12	DIS	12600	
ELECTRODOS	UND	1300	
EMPAQUE LLAVE ½	UND	55	
EMULSION DE SCOTT X 180 ML CEREZA	UND	6150	
ENDURECEDOR DE VOGUE MINI	UND	1500	
ESCARCHA TUBO SURTIDA	UND	135	
ESCARCHA X 90 GR SURTIDA	UND	2000	
ESCUADRA MIRADO*30CM	UND	1800	
ESMALTE ADMISS	UND	1400	
ESMALTE BARDOT 16ML	UND	2650	
ESMALTE BARDOT 9ML	UND	1180	
ESMALTE BARDOT GLITTER XTREME-METALIZADO	UND	1600	
ESMALTE JANNY SURTIDO	UND	2000	
ESMALTE MASGLO	UND	4100	
ESMALTE MASGLO MINI	UND	2000	
ESMALTE SAMY MINI	UND	360	
ESMALTE VOGUE GRAFITTI	UND	1250	
ESMALTE VOGUE MINI	UND	1425	
ESPARADRAPO CUREBAND 1" X 1 YD	UND	1400	
ESPARADRAPO CUREBAND 1/2" X 1 YD	UND	1050	
ESPARADRAPO TELA MV 1*1	UND	480	
ESPARADRAPO TELA MV 1/2*1	UND	260	
ESPEJO DE BOLSILLO	UND	1800	
ESPEJO DE PARED N1	UND	850	
ESPEJO DE PARED N2	UND	950	
ESPEJO DE PARED N3	UND	1380	
ESPEJO DE PARED N4	UND	3700	
ESTUCHE ARRURRU BAÑO FELIZ	UND	15900	
ESTUCHE JOHNSONS GDE	UND	23200	
FELPAS PARA CD	UND	38	
FICHAS PARA PARQUES DE 4 PUESTOS	UND	620	

FICHAS PARA PARQUES DE 6 PUESTOS	UND	770	
FM CONTRATO ARRENDAMIENTO VIVIENDA URBANA RE 55-01 X 12	DIS	14250	
FM CONTRATO COMPRAVENTA VEHICULO 55-08 X 12	UND	1000	
FM LETRA CAMBIO 60-00 X 50 UND	DIS	5300	
FM PAGARE 6001 X 12	DIS	6700	
FOMI 1/8 ECONOMICO	UND	180	
FOMI PLIEGO SURTIDO	UND	600	
FORRO CUADERNO COSIDO GRD	UND	280	
FORRO CUADERNO PEQUEÑO	UND	190	
FOSFORO DE MADERA BENGALA X 4	UND	1700	
FOSFOROS BENGALA DE MADERA X 2	UND	1000	
FOSFOROS BENGALA X 10	UND	780	
GANCHO AMARILLO PEQ CAJA	UND	5900	
GANCHO AMARILLO*100	UND	750	
GANCHO ARMARIO	DIS	1450	
GANCHO COSEDORA COBRIZADO STD TRITON	UND	1450	
GANCHO COSEDORA STD GALVANIZADO TRITON	UND	1350	
GANCHO LEGAJADOR PLASTICO PAPIER	DIS	750	
GANCHO NODRIZA DOCENA	UND	70	
GASA ASEPTICA 1 X 1/2 YARDA SUPERTEX	UND	560	
GASA ASEPTICA 5X 1/2 YARDA SUPERTEX	UND	2300	
GEL AFEITAR PRESTOBARBA 25GR	UND	2100	
GEL BACHUE EXTRAFUERTE 50 G	UND	380	
GEL BACHUE EXTRAFUERTE 90 G	UND	670	
GEL EGO DISPLAY X 15 MEGASOBRE	DIS	6500	
GEL EGO X 100	UND	1700	
GEL FAWY VIBRANTE GRANDE	UND	3900	
GEL FAWY VIBRANTE PEQ	UND	1800	
GEL HUMEDA REDLAC 145 G POTE	UND	1380	
GEL KROLL COJIN 100 G NARANJA	UND	1700	
GEL KROLL COJIN 420 G NARANJA	UND	6800	
GEL LMAR X 280 GR	UND	3200	
GENFARGRIP DIA- NOCHE SOBRE	UND	780	
GOICOECHEA CELULITIS-REAFIRMANTE X 400 ML	UND	15400	
GRIFFIN CREMA ALLWITE X 25 G	UND	3600	
GUANTE ETERNA AMARILLO TALLA 7	UND	2900	
GUANTE ETERNA NEGRO TALLA 8	UND	2800	
GUANTE LIMPIA YA NEGRO	UND	2070	

GUANTE PARA EXAMEN*50PAR	DIS	10400	
HIDRAPLUS CHICLE X 500 ML	UND	3700	
HILO COBRA TUBINO CAJA*12 UND	UND	2280	
HILO COBRA X 72 UND SURTIDO	UND	13400	
HILO CHINO*12	UND	2700	
HILO DORTAK 40/2	UND	390	
HOJA DE VIDA 10-03 X 20 UND	DIS	5600	
HOJA DE VIDA SENCILLA 10-00 PAQ X 20	DIS	4050	
HUELLERO OFFI-ESCO	UND	1400	
IBUPROFENO X 800 LASANTE X 50	UND	3400	
ISODINE BUCOFARINGEO X 60 ML	UND	4200	
ISODINE SOLUCION X 60 ML	UND	5100	
JABON ASEPXIA 100 GR	UND	4650	
JABON CAMAY CLASIC 150 G	UND	1250	
JABON CRISTALINO*125G	UND	1300	
JABON DORADO FRESH 75 G	UND	780	
JABON DOVE X 90 SURTIDO	UND	1980	
JABON FAB*450	UND	2550	
JABON JOHNSONS BABY 125 G	UND	1890	
JABON JOHNSONS BODY MILK 125 G	UND	1450	
JABON LIQUIDO AROMASENSE X 400 ML	UND	4300	
JABON LUX*125 G	UND	1080	
JABON NEKO X 100 GR	UND	1350	
JABON PALMOLIVE*130	UND	1230	
JABON PASION HOTEL*24	UND	2150	
JABON PROTEX BALANCE X 130 GR	UND	1520	
JABON REXONA 125 GR	UND	1310	
JABON SPA X 80 GR	UND	580	
JERINGA MV 10ML	UND	185	
JERINGA MV 1ML	UND	180	
JERINGA MV 2ML	UND	115	
JERINGA MV 5ML	UND	126	
JUEGO GEOMETRICO COMBO SET	UND	1700	
KATORI ESPIRAL X 10 UND	UND	2100	
KATORI ESPIRAL X 50 UND	UND	9550	
KATORI PASTILLAS*15UND	UND	3800	
KATORI UNIDAD ELECTRICA+ 5 PASTILLAS	UND	6850	
KERATINA LMAR SOBRE X 30	UND	490	

KERATINA TRATAMIENTO LISSIA X 580 ML	UND	8000	
KILOMETRICO 100 RT	DIS	4100	
KILOMETRICO 300 RT	DIS	6900	
KILOMETRICO 550 RT	UND	1850	
KOLA GRANULADA JGB SOBRE TRADICIONAL X 6 UND	UND	5400	
KOLA GRANULADA JGB TRADICIONAL X 330G	UND	9000	
LABIAL BARDOT	UND	2320	
LABIAL MAGICO ENGOL	UND	650	
LABIAL NAILEN	UND	2350	
LABIAL VOGUE ORIGINAL	UND	2300	
LACA REDLAC 40 CC	UND	700	
LACA REDLAC 60 CC	UND	1050	
LAPICERO ALLEGRO X 12 UND	DIS	1800	
LAPICERO BIC CRISTAL	DIS	2200	
LAPICERO BIC ECO CLIC	UND	470	
LAPICERO ESCARCHADO*6 MERLETTO	UND	3900	
LAPICERO KILOMETRICO 100*12	DIS	3100	
LAPICERO KILOMETRICO BORRABLE X 12 UND	UND	1520	
LAPICERO KILOMETRICO PLUS*12	DIS	2700	
LAPICERO STABILO X 10 UND	DIS	2400	
LAPICERO TOIT X 12	UND	2600	
LAPIZ BEROL CAJA *12 UND	UND	2600	
LAPIZ BEROL ROJO	DIS	4350	
LAPIZ BIC EVOLUTION HB	DIS	3900	
LAPIZ COLORCHEK ROJO	UND	520	
LAPIZ DELINEADOR BARDOT	UND	3400	
LAPIZ DELINEADOR NAILEN	UND	2850	
LAPIZ DELINEADOR VOGUE	UND	4100	
LAPIZ MARIPOSA OJOS Y LABIOS SURTIDO	UND	500	
LAPIZ MIRADO N 2*12 UND	DIS	5100	
LAPIZ NORMA DOC	DIS	2300	
LAPIZ TURQUOISE GRAFITO X 10 UND	UND	680	
LAPIZ ZEPPELIN NEON*12	DIS	3250	
LEGAJADOR TAMAÑO CARTA	UND	120	
LEGAJADOR TAMAÑO OFICIO	UND	125	
LIMA MASGLO PEDICURE	UND	470	
LIMA PICO LORO ZAFHIR	UND	580	
LIMA SLENDY X UND	UND	370	

LIMA ULTRA LIZMAR	UND	68	
LISTERINE CONTROL CALCULO X 180 ML	UND	5750	
LISTERINE COOL MINT X 180 ML	UND	4750	
LOCION ASTRINGENTE VOGUE X 140 ML	UND	4700	
LOCION REPLICAS X 12.5ML	UND	2000	
LUMBAL DIS*2TIRA*12	DIS	15900	
LUPA MERLETTO 40 MM	UND	850	
MALETIN PLASTICO PRIMAVERA	UND	8700	
MANTECA CACAO CAJA X 50 UND	UND	8000	
MAQUINA BIC SENSITIVE SHAVER	UND	390	
MAQUINA DORCO TG II PAQ X 5 UND	UND	1000	
MAQUINA DORCO TG708N UND	UND	240	
MAQUINA MINORA II	UND	925	
MAQUINA SCHICK EXACTA	UND	1100	
MAQUINA SCHICK EXTREME 3	UND	1920	
MAQUINA SCHICK ULTRABARBA X 12UND	UND	700	
MAQUINA SUPER MAX KWIK II	UND	400	
MARCADOR BORRABLE BEROL UND	UND	1000	
MARCADOR BORRABLE EXPO	UND	1700	
MARCADOR NORMA PERMANENTE	UND	780	
MARCADOR PELIKAN BORRABLE 424 NEGRO	UND	1460	
MARCADOR PELIKAN BORRABLE 426	UND	1120	
MARCADOR PERMANENTE BEROL	UND	600	
MARCADOR PERMANENTE PELIKAN 420	UND	720	
MARCADOR PERSONALITY WINGO	UND	990	
MARCADOR SHAPIE METALLIC	UND	1820	
MARCADOR SHARPIE PERMANENTE	UND	1650	
MARCADOR SHARPIE PROFESIONAL	UND	1700	
MARCADOR SHARPIE TANK	UND	720	
MARCADOR WINGO BORRABLE	UND	830	
MARCADOR WINGO PERMANENTE	UND	700	
MAREOL 6TIR*12	DIS	19900	
MARRANA PARA ANTENA TV	UND	260	
MASCARILLA CAPILAR COLOR NATURALEZA Y VIDA X 250	UND	10900	
MENTICOL LOCION X 130 ML	UND	4250	
MENTICOL LOCION X 130 ML	UND	4250	
MICROPORE 1 X 3 MV	UND	600	
MICROPORE CUREBAN 1 X 3	UND	2350	

MICROPORE TIRA 1/2 X 3M MV	UND	320	
MICROPUNTA OFFI-ESCO	UND	380	
MICROPUNTA PAPER MATE FLAIR	UND	680	
MICROPUNTA PELIKAN	UND	650	
MICROTRAZO SANFORD X 10 UND	UND	580	
MIEL DE ROSAS MINI	UND	670	
MINA PAPER MATE 0.5	UND	620	
MINA PAPER MATE 0.7	UND	635	
MINAS FABER CASTELL 07 2B	UND	660	
MINAS PELIKAN 0.7	UND	640	
NORAVER GARGANTA*8	UND	4350	
NORAVER PASTILLAS X 16	UND	9200	
NOXPIRIN DIS*25*TIRA*4	DIS	34200	
NYLON 10 LIBRAS X 90 M	UND	800	
NYLON ULTRAFINO 12 LIBRAS X 90 M	UND	900	
NYLON ULTRAFINO 20 LIBRAS X 90 M	UND	1200	
NYLON ULTRAFINO 25 LIBRAS X 90 M	UND	1200	
NYLON ULTRAFINO 30 LIBRAS X 90 M	UND	1600	
OXIGENTA MAYLU 10 VOL X 60 ML	UND	1000	
PALA RASPACALLO FOMI	UND	1080	
PALILLO DE DIENTES PANDA X 180	UND	360	
PALO BALSO 6 X 10	UND	240	
PALO BALSO 6 X 12	UND	260	
PALO BALSO 6 X 15	UND	290	
PALO BALSO 8 X 8	UND	220	
PALO BALSO 9 X 25	UND	500	
PALO BALSO 9 X 9	UND	230	
PALO CHUZO X 90 UND	UND	2250	
PALO PALETA CORTO X 100 UND	UND	1050	
PANTINUDO PAQ X 12 UND	DIS	7500	
PAÑAL BABY DREAMS M-2 X 30	UND	9000	
PAÑAL BABY DREAMS P-1 X 30	UND	7400	
PAÑAL BABY DREAMS ULTRATRIM 1 X 30	UND	7400	
PAÑAL BABY DREAMS ULTRATRIM 2 X30	UND	9000	
PAÑAL BABY DREAMS ULTRATRIM 3 X 30	UND	10000	
PAÑAL BABY DREAMS ULTRATRIM 4 X 30	UND	12400	
PAÑAL BABY DREAMS XXG-5 X 20	UND	9700	
PAÑAL BABYSEC CLASIC XGX30	UND	9900	

PAÑAL BABYSEC CLASICO G X 30	UND	8600	
PAÑAL HUGGIES ULTRATRIM 5XXGDE X 20 UND	UND	11300	
PAÑAL HUGGIES ULTRATRIM GRANDE 3 X 30 UND	UND	12650	
PAÑAL HUGGIES ULTRATRIM MEDIANO ETP 2 X 30 UND	UND	10500	
PAÑAL HUGGIES ULTRATRIM PEQUEÑO 1 X 30 UND	UND	8700	
PAÑAL HUGGIES ULTRATRIM XGDE 4 X 30 UND	UND	15700	
PAÑAL PEQUEÑIN EXTRACONFORD ETAPA 1 X 10 UND	UND	3150	
PAÑAL PEQUEÑIN EXTRACONFORT ETAPA 1 X 30	UND	9000	
PAÑAL PEQUEÑIN EXTRACONFORT ETAPA 2 X 30 UND	UND	10850	
PAÑAL PEQUEÑIN EXTRACONFORT ETAPA 3 X 10 UND	UND	4650	
PAÑAL PEQUEÑIN EXTRACONFORT ETAPA 3 X 30	UND	13000	
PAÑAL PEQUEÑIN EXTRACONFORT ETAPA 4 X 30	UND	16200	
PAÑAL PEQUEÑIN EXTRACONFORT ETAPA 5 X 10	UND	6300	
PAÑAL PEQUEÑIN EXTRACONFORT ETAPA 5 X 30	UND	17800	
PAÑAL PLENITUD CLASSIC M X 8 UND	UND	9000	
PAÑAL WINNY 4XG*50	UND	25800	
PAÑAL WINNY GOLD 6 X 20	UND	14900	
PAÑAL WINNY RECIEN NACIDO X 30	UND	9200	
PAÑAL WINNY SEC ETAPA 5 XXG X 30 UND	UND	17300	
PAÑAL WINNY SEC ETAPA 2M X 30	UND	10200	
PAÑAL WINNY SEC ETAPA 1 P X 30 UND	UND	8600	
PAÑAL WINNY SEC ETAPA 1 P X10 UND	UND	3050	
PAÑAL WINNY SEC ETAPA 3 G X 10 UND	UND	4300	
PAÑAL WINNY SEC ETAPA 3 G X 30 UND	UND	12700	
PAÑAL WINNY SEC ETAPA 4 XG X 10 UND	UND	5350	
PAÑAL WINNY SEC ETAPA 4 XG X 30 UND	UND	15700	
PAÑAL WINNY SEC ETAPA 5 XXG X 10 UND	UND	6200	
PAÑITO JOHNSONS*70+50	UND	7200	
PAÑITOS HUMEDOS PEQUEÑIN X 24 AMARILLOS	UND	1900	
PAÑITOS WINNY ALOE VERA X 50 UND-CALENDULA	UND	3900	
PAÑUELOS KLEENEX TRIPLE HOJA AUTOMOVIL	UND	2850	
PAÑUELOS KLEENEX TRIPLE HOJA X 10 UND BOLSILLO	UND	570	
PAPEL ALUMINIO DOMINGO X 16	UND	3100	
PAPEL ALUMINIO DOMINGO X 7 MT REPUESTO	UND	1500	
PAPEL BOND PLIEGO 115 GRS	UND	290	
PAPEL BOND PLIEGO 60 GRS	UND	160	
PAPEL BOND PLIEGO 90 GRS	UND	240	
PAPEL CREPE PLIEGO	UND	280	

PAPEL CRISTAL AL CALOR	UND	230	
PAPEL CRISTAL AL FRIO	UND	580	
PAPEL CRISTAL DECORADO	UND	170	
PAPEL HIGIENICO FAMILIA MEGA ROLLO	UND	1380	
PAPEL HIGIENICO SUPER BLANKO X 12 UND	UND	9500	
PAPEL KRAFF PLIEGO	UND	135	
PAPEL MOLDE PLIEGO	UND	150	
PAPEL PERIODICO PLIEGO	UND	70	
PAPEL REGALO ECONOMICO	UND	127	
PAPEL SILUETA OCTAVOS	UND	270	
PAPEL SILUETA PLIEGO	UND	130	
PAPEL TORNASOL PLIEGO	UND	190	
PAPELILLO HOLOGRAFICO	UND	130	
PAPELILLO METAL/FLUO PLIEGO	UND	235	
PAPELILLO PLIEGO SURTIDO	DIS	660	
PAQ HOJAS KIMBERLY X 25 UND	UND	1700	
PAQUETE HOJAS PARA EXAMEN X 100 UND CID	UND	4300	
PARQUES DE 4 PUESTOS PEQ	UND	2450	
PARQUES DE 6 PUESTOS GRANDE	UND	5300	
PARQUES DE 6 PUESTOS MEDIANO	UND	3700	
PAX CALIENTE NOCHE LIMON SOBRE	DIS	19500	
PEDIALYTE CEREZA X 500 M	UND	4600	
PEGAJOSO X 125 GRS	UND	970	
PEGAJOSO X 40 GRS	UND	330	
PEGAJOSO*250GR	UND	1550	
PEGANTE ADORO X 3 G	UND	950	
PEGANTE DURABLE*21GR	UND	580	
PEGANTE PAYASITO X 120 GR	UND	1000	
PEGANTE PAYASITO X 20 GR	UND	300	
PEGANTE PAYASITO X 240 GR	UND	1650	
PEGANTE PAYASITO X 40 GR	UND	410	
PEGANTE THREE BOND 2 G	UND	920	
PEGASTIC X 20 GRS	UND	3100	
PEINETA BEBE CON CABO 556	DIS	2200	
PEINETA BOLSILLO COLOR 554	DIS	740	
PEINETA BOLSILLO JASPIADA DELGADA	UND	980	
PEINETA BOLSILLO NEGRA 554N	DIS	740	
PEINETA CABO DELGADO	UND	280	

PEINETA DOBLE DIENTE 587	UND	500	
PEINETA MACHETE ACIDOS	DIS	2800	
PEINETA MOJARRA MANGO CORTO BICOLOR 163-G	UND	2200	
PEINETA PIOJO 541	DIS	2400	
PELICULA CARBONADA MANO CARTA*50 NORMA	UND	330	
PERFILADOR TINKLE*3	UND	970	
PESTAÑINA BARDOT	UND	3500	
PESTAÑINA LUZETTE NEGRA	UND	2700	
PESTAÑINA NAILEN A PRUEBA DE AGUA	UND	3200	
PESTAÑINA VOGUE A PRUEBA DE AGUA NEGRA	UND	3750	
PESTAÑINA VOGUE VOLUMEN	UND	2950	
PIEDRA LUMBRE	UND	160	
PIEDRA POMEZ REDLAC NATURAL	UND	440	
PILA ENERGIZER MAX AA	UND	2320	
PILA ENERGIZER MAX AAA	UND	2500	
PILA MAGNA AAA *2	UND	610	
PILA PANASONIC AA TIRA*10PAR	DIS	6900	
PILA PANASONIC AAA TIRA*10PAR	DIS	7650	
PILA PANASONIC ALKALINE AA	UND	1720	
PILA PANASONIC ALKALINE AAA	UND	1820	
PILA PANASONIC CUADRADA 9 VOLTIOS	UND	1600	
PILA PANASONIC MEDIANA*6PAR	UND	12500	
PILA PANASONIC SUPER GRANDE CAJA X 6 PARES	DIS	13050	
PILA VARTA SUPER AA TIRA	DIS	7600	
PINCEL PLANO N 1	UND	240	
PINCEL PLANO N 10	UND	730	
PINCEL PLANO N 12	UND	970	
PINCEL PLANO N 2	UND	280	
PINCEL PLANO N 3	UND	350	
PINCEL PLANO N 4	UND	390	
PINCEL PLANO N 5	UND	400	
PINCEL PLANO N 6	UND	400	
PINCEL PLANO N 7	UND	350	
PINCEL PLANO N 8	UND	510	
PINCEL PLANO N 9	UND	500	
PINCEL STUDMARK 0 - 00 – 000	UND	340	
PIOLA MADEJA SURT	UND	1400	
PLASTICO COMETA PAQUETE	UND	2050	

PLASTILINA RAPID BARRA 65 GR	UND	480	
PLASTILINA RAPID LARGA	UND	620	
PLASTILINA RAPID PÑ	UND	330	
PLATO DESECHABLE DOMINGO GRANDE X 20 UND	UND	2200	
PLATO DESECHABLE DOMINGO MEDIANO X 20 UND	UND	1450	
PLATO DESECHABLE DOMINGO PEQ X 20 UND	UND	1030	
PLATO ICOPOR 26 CM PANDO X 20 UND	UND	1800	
PLATO OPTIMA PEQ*20	UND	970	
POKER ROYAL X 2 UND ECONOMICO	UND	1600	
POLIMERO SACHET DROMATIC	UND	1200	
POLVO BASE ARROZ ANA MARIA	UND	9750	
POLVO COMPACTO BARDOT	UND	2500	
POLVO COMPACTO REPUESTO VOGUE	UND	3500	
POLVO COMPACTO VOGUE ARROZ	UND	4700	
POLVO COMPACTO VOGUE MICRO-HUMECTANTE	UND	4000	
POLVO COMPACTO WENDY FILTRO SOLAR	UND	2650	
POLVO DE ANGEL DORADO Y PLATA	UND	4900	
POLVO DE ARROZ BARDOT	UND	4100	
POLVO DECOLORANTE GOLD MAR X 10 G LMAR	UND	1150	
POLVO DECOLORANTE YELLOW X 20 G	UND	1250	
POLVO MAXIMO CUBRIMIENTO VOGUE	UND	4000	
POLVO NAILEN	UND	3650	
POLVO NAILEN FILTRO SOLAR	UND	5100	
POLVO PONDS SURTIDO	UND	2000	
POLVO SMART	UND	5900	
POMADA PEÑA CON HIDROQUINONA X 25 G N4	UND	3950	
POMADA VERDE X 23 G	UND	3900	
PONDS C X 45	UND	6000	
PONDS CLARANT B3 X 50 G	UND	8400	
PONDS CREMA REJUVENESS X 50 G	UND	13300	
PONDS H CREMA X 50 G	UND	6400	
PONDS S CREMA X 50 G	UND	5900	
PORTA CEPILLO	UND	230	
PORTACOMIDA DE ICOPOR S/D C-1 X 20	UND	1450	
PORTACOMIDA EN ICOPOR P3 X 20	UND	2600	
PORTACOMIDA ICOPOR S/D J1 X 20 UND	UND	2350	
PORTALAMPARA CAUCHO	UND	480	
PORTAMINA FIESTA II	UND	1030	

PORTAMINA OFFI-ESCO	UND	370	
PORTAMINAS BIC 0.5 SUNNIES	UND	650	
PORTAMINAS PENTEL FIESTA	UND	850	
PORTAMINAS PENTEL PLANETZ 0.7 ALP7Z GRIS	UND	660	
PORTAMINAS WINGO CON BORRADOR	UND	900	
PREP DES 1SPEED GEL+1LADY CREMA+4 SPEED*40	UND	15800	
PRESTOBARBA 3 GILLETTE	UND	2500	
PRESTOBARBA GILLETTE ULTRAGRIP	UND	1600	
PROT NOSOTRAS NORMAL*150+JABON INTIMO	UND	11800	
PROTECTOR ELLAS X 30 X 2 OFERTA	UND	3150	
PROTECTOR LABIAL VOGUE	UND	2400	
PROTECTORES CAREFREE S/P COMPAC CAJA X 150 UN	UND	8650	
PROTECTORES CAREFREE NORMAL PERFUME CAJA X 150	UND	7650	
PROTECTORES CAREFREE*15 UND	UND	1210	
PROTECTORES NOSOTRAS X 120	UND	7350	
PROTECTORES NOSOTRAS X 15	UND	1180	
PRUEBA DE EMBARAZO MV	UND	650	
RAID PASTILLA*24+ UND ELECTRICA	UND	9250	
RAID SPRAY ZANCUDOS Y MOSCAS 360 CC	UND	8000	
RAID X 72 PASTILLAS	UND	18300	
RAID ZANCUDOS Y MOSCAS X 235	UND	5800	
RECIBO 56- 40 PEQUEÑO MARDEN	UND	240	
RECIBO CON COPIA MARDEN 48-50	UND	700	
RECIBO DE CAJA MENOR 100 MARDEN	UND	770	
RECIBO MARDEN 32-100	UND	850	
RECIBO MARDEN PEQUEÑO 56-80	UND	450	
RECIPIENTE DE ORINA	UND	145	
RECIPIENTE MUESTRA COPROLOGICO	UND	115	
REMOVEDOR BARDOT LUJO MEDIANO X 60 ML	UND	2950	
REMOVEDOR BARDOT MINI X 30 ML	UND	2100	
REMOVEDOR BARDOT PROFESIONAL GRANDE X 120 ML	UND	4600	
REMOVEDOR CHARLESTON*35ML	UND	900	
REMOVEDOR LANDER TRADICIONAL X 35 ML	UND	1900	
REMOVEDOR LANDER TRADICIONAL X 55 ML GRD	UND	3400	
REMOVEDOR MARIPOSA*60ML	UND	590	
REMOVEDOR SAMY X 57 MM	UND	1060	
REPEL STAY OFF ROLL ADULTOS*40	UND	4700	
RESALTADOR NORMA DOBLE	UND	900	

RESALTADOR PELIKAN MARK 2	UND	590	
RESALTADOR SHARPIE	UND	850	
RESMA REPROGRAF CARTA	UND	6500	
RESMA REPROGRAF OFICIO	UND	8400	
RESORTE CONO N3 SEDAL	UND	15200	
RESORTE CONO N5 SEDA	UND	18200	
RESORTE PIEZA N1 SEDAL X 8 MTS	UND	900	
RESORTE PIEZA N2 SEDAL X 8 MTS	UND	1100	
RESORTE PIEZA N3 SEDALX 8 MTS	UND	1300	
RIFA #1 MARDEN	UND	770	
RIFA CARTULINA MED	UND	130	
ROBITUSSETS BOLSA X 25 PASTILLAS SURTIDAS	UND	4350	
ROLLO PRECIOS REF5B	UND	620	
ROLLO DE PRECIOS SIN REF RAYA ROJA	UND	460	
ROLLO PARA REGISTRADORA 44.5MM X 50	UND	750	
ROLLO REGISTRADORA TERMICO 57 X 30	UND	720	
RUBOR BARDOT	UND	2100	
RUBOR COMPACTO VOGUE	UND	2600	
RUBOR NAILEN N 9	UND	2400	
SACAPUNTA METALICO CAJA VERDE X 24 UND	DIS	2950	
SACAPUNTA MIRADO REF 6911	UND	790	
SACAPUNTA PASTA X 24 POINTER	UND	1100	
SACHET AUTO BRONCEADOR NUDE X 20 GR	UND	3430	
SAL DE FRUTAS* 50+ IBUFLASH*8	UND	46500	
SAL DE FRUTAS*20+NORGRFAST*6	UND	19700	
SANTE XXI DISPLAY X 30	DIS	15000	
SANTE XXI POTE X 210 ML	UND	8000	
SEDA DENTAL MV CON CERA X 20 MTS	UND	850	
SENSODYNE COOL GEL X 50	UND	8550	
SERVILLETAS FAVORITA EXPRESS X 320 UND	UND	1600	
SEVEDOL DIS*4 TIRAS*6	DIS	12500	
SEVEDOL EXTRA DIS*3TIRAS*6	DIS	15500	
SEVEDOL GRIPA*18	UND	11850	
SH ARRURRU SURT*400 ML	UND	7500	
SH BABY SOFT X 800ML	UND	13300	
SH EGO*75	UND	1750	
SH EQUINO COLA DE CABALLO X 450 ML	UND	5300	
SH EQUINO COLA DE CABALLO X 900 CM	UND	8500	

SH HYS COJIN X 20 UND EXTRACONTENIDO	UND	8200	
SH HYS X 200 MLSURTIDO	UND	5300	
SH HYS X 400 ML SURTIDO	UND	8700	
SH HYS*100ML	UND	2880	
SH JOHNSONS ORIGINAL 100 ML	UND	3400	
SH JOHNSONS ORIGINAL 200 M	UND	7600	
SH JOHNSONS ORIGINAL 200 M + 100 M	UND	8050	
SH JOHNSONS ORIGINAL COJIN X 24	DIS	10350	
SH KERATINA COJIN X 14G LISSIA	UND	460	
SH KERATINA LISSIA X 580 ML	UND	7100	
SH KONZIL X 375 +CPP X 230 ML	UND	9800	
SH MANO DE RES X 450 ML	UND	5300	
SH PANTANE*100ML	UND	2880	
SH PANTENE SOBRE X 20 EXTRA CONTENIDO	UND	8200	
SH PANTENE X 200 ML	UND	5300	
SH SEDAL CAJA X 20 UND	DIS	8100	
SH SEDAL X 200	UND	5000	
SH SEDAL X 350 ML	UND	7700	
SILICONA PRO-LINE SPRAY X 311 OZ	UND	8100	
SILICONA DELGADA UND	UND	145	
SILICONA GRUESA UND	UND	320	
SILICONA LIQUIDA STUDMARK 30ML	UND	700	
SILICONA SPAISON EN SOBRE	UND	1050	
SOBRE CARABELA CUADRADO BLANCO 15 X 12	UND	35	
SOBRE LLUVIA RECTANGULAR	UND	28	
SOBRE MANILA CARTA 22.5 X 29	UND	75	
SOBRE MANILA MEDIA CARTA	UND	70	
SOBRE MANILA OFICIO 25 X 35	UND	90	
SOBRE MANILA PAGO	UND	48	
SOBRE MANILA RADIOGRAFIA 36,5X45,0	UND	180	
SOBRE OFICIO BLANCO ANGOSTO TAMAÑO 23,4 10,5	UND	32	
SOFLAN SUAVITEL EN TIRA X 12 COJINES+ 2 GTS	DIS	4400	
SOFLAN SUAVITEL FRESCA PRIMAVERA X 180 CC	UND	750	
SOLDADURA LIQUIDA PVC 1/256	UND	570	
SOLVENTE PARA ESMALTE BARDOT	UND	2950	
SOMBRA BARDOT GOLDEN SHINE X 8 COLORES N1	UND	5700	
SOMBRA COMPACTA INDIVIDUAL VOGUE	UND	2650	
SOMBRA COMPACTA SEXTETO VOGUE	UND	6050	

SOMBRA NAILEN INDIVIDUAL	UND	2800	
SOMBRILLA VP	UND	3900	
SPLITTER 3 VIAS ECONOMICO	UND	700	
STARTE 20	UND	290	
SULFATO DE MAGNESIA	UND	170	
SUPER BONDER ORIG X 3 GM	UND	2000	
SUPER GLUE CARTON ROJO X 12	DIS	1950	
SUPER GLUE CARTON VERDE*12UND	UND	1900	
SUPER SUPLEX SUPER ROLLO TRIPLE HOJA	UND	1210	
T DE TRES ENTRADAS	UND	880	
T PVC	UND	290	
TABLA PERIODICA ACTUALIZADA PEQ	UND	380	
TABLA PUNZADO CON PUNZON	UND	2400	
TALCO BONNIE ANTIBAC 300+85	UND	7150	
TALCO BONNIE ANTIBAC*85GR	UND	2050	
TALCO BONNIE X 150 G	UND	3380	
TALCO BONNIE*60G	UND	1870	
TALCO JOHNSONS 200 G	UND	9650	
TALCO JOHNSONS X 100 G	UND	5000	
TALCO MEXANA 300 + 85	UND	13300	
TALCO MEXANA X 85 G	UND	4400	
TALCO NEOFUNGINA X 40 G	UND	5500	
TALCO REXONA EFFICIENT X 100 G	UND	4550	
TALCO REXONA EFFICIENT X 200 + 60	UND	7700	
TALCO REXONA EFFICIENT X 60 G	UND	2800	
TALCO SECCO 150 + 90	UND	6700	
TALCO YODORA X 120 G + TALCO YODORA X 60 G	UND	7200	
TALCO YODORA X 120 GR.	UND	4100	
TALCO YODORA X 60 MG	UND	2400	
TALONARIO RIFA #2 PERIODICO MARDEN	UND	430	
TAMPONES O.B X 10 UND	UND	5100	
TAPA LISA PVC ½	UND	130	
TAPA ROSCA PVC ½	UND	170	
TARJETAS ADHESIVAS DE PARA	UND	950	
TE USA BLANCA	UND	700	
TEMPERA PAYASITO	UND	1550	
TENA BASIC GDE X 8 UND	UND	11000	
TERMINAL COAXIAL DOBLE ARO SILICONADO	UND	240	

TERMO 1 LITRO VANYPLAS DECORADO	UND	14000	
TETERO BABY JHONS AGARRADERA GDE	UND	1500	
TETERO BABY JHONS PEQ	UND	1320	
TIJERA DE DOBLAR	UND	340	
TIJERA ESTUCHE AMARILLO PEQ	UND	300	
TIJERA PUNTA ROMA	UND	360	
TINTA CHINA PELIKAN NEGRA	UND	1600	
TINTE BESUAN	UND	5600	
TINTE COLOR 1 +SHAMPOO	UND	820	
TINTE IGORA VITAL PQ	UND	6800	
TINTE IRIS COLOR X 9 G	UND	1150	
TINTE PALETTE	UND	4700	
TINTE PERMANENTE LISSIA	UND	4700	
TIRAS DE BRASSIER ANCHA COLORES	UND	620	
TIRAS DE BRASSIER DELGADA COLORES	UND	490	
TIZA TIZCALI BLANCA X 100 UND	UND	2300	
TOALLA INVISIBLE CLASICA*10+3PAÑ+3TOA	UND	2600	
TOALLAS ELLA DELGADA SIN ALAS X10	UND	1650	
TOALLAS ELLAS DELGADA GEL X 2 GRATIS PROTECTORES X	UND	3150	
TOALLAS ELLAS DISPENSADOR*40LL80	UND	6600	
TOALLAS ELLAS ECONOMICA GEL*10*2	UND	1670	
TOALLAS KOTEX LIBERTE CON ALAS PAQ X 12 UND	UND	2270	
TOALLAS KOTEX LIBERTED PAQ X 40 UND	UND	8750	
TOALLAS NOSOTRAS INVISIBLE CLASICA TELA PAQ X 12 U	UND	2700	
TOALLAS NOSOTRAS INVISIBLE RAPIGEL PAQ X 10 UND	UND	2850	
TOALLAS NOSOTRAS PLUS CANAL GEL X 30	UND	7550	
TOALLAS NOSOTRAS PLUS CANALGEL PAQ X 12 UND	UND	2600	
TOALLAS STAYFREE ESPECIAL ADAPT CON ALAS X 12	UND	2100	
TOALLAS STAYFREE ESPECIAL CON ALAS X 12	UND	2050	
TOALLAS STAYFREE JUMBO PAQ X 42 UND	UND	8400	
TOALLAS STAYFREE ULTRADELGADA CON ALAS X 12	UND	2050	
TOALLITAS HUMEDAS ARRURRU X 70	UND	4100	
TOALLITAS HUMEDAS PEQUEÑIN*24	UND	2750	
TOMA SOBREPONER SENCILLO	UND	1450	
TONICO NEVEROLD	UND	6800	
TONICO REFRESCANTE VOGUE X 140 G	UND	4700	
TRANSPORTADOR PAPER MATE X 360	UND	750	
TRANSPORTADOR RAPID 180 ECONOMICO	UND	220	

TRATAMIENTO KERATINA LISSIA X 14G	UND	430	
TRATAMIENTO LEHIT INTENSIVO COJIN X 20 G	UND	1330	
TRATAMIENTO LEHIT SEDA X 300	UND	11700	
TTO KERATINA FRESH*30ML	UND	540	
TTO NAISSANT CAPILAR*200 CC	UND	13300	
TTO PROKPIL*300	UND	9800	
UNION PVC ½	UND	140	
UÑAS ADORO X-NAIL	UND	600	
VANISH SOBRE X 30G	UND	1000	
VARSOL PURO*125CC QV ¼	UND	1450	
VASO DESECHABLE BAR 7 ONZ X 50 COLOR	UND	780	
VASO DESECHABLE BAR3.3 ONZ X 50 UND COLOR	UND	730	
VASO DESECHABLE DOMINGO 10 ONZ X 25 UND BLANCO	UND	1100	
VASO DESECHABLE DOMINGO 3.5 ONZ X 25 UND BLANCO	UND	740	
VASO DESECHABLE DOMINGO 7 ONZ X 25 UND BLANCO	UND	840	
VASO ICOPOR 16 ONZ X 20 UND C/T	UND	3950	
VASO OPTIMA BLANCO 7 ONZ *25	UND	490	
VASO TUC BCO 7 ONZ*50	UND	840	
VENDA ELASTICA 4''	UND	1550	
VENDA ELASTICA MV 2*5 Y	UND	730	
VENDA ELASTICA MV 6*5Y	UND	2000	
VICK VAPORUB LATA 12 G ORIGINAL	UND	2050	
VINILO PAYASITO FLUORECENTE X 33 GR	UND	570	
VINILO PAYASITO X 125GR	UND	870	
VINILO PAYASITO X 33 GR	UND	340	
VINILO PAYASITO X 80GR	UND	550	
VINILO PAYASITO*GALON	UND	19000	
VINILO RAPID 120 CC	UND	820	
VINILO RAPID 260 CC	UND	1250	
VINILO RAPID 60 CC	UND	530	
VINILO TUCAN AL FRIO METALIZADO MF58	UND	680	
VINO BLANCO EN ¼	UND	1130	
VITAMINA C GENTEC*TIRA*10TAB	UND	1170	
VITAMINA C LA SANTE DIS*10TIRA*10	DIS	14400	
YODORA 12 TUBOS X 12 GR + 3 MINI ROLLON	UND	18250	
YODORA CLASICA POTE 2X1 X 32 G	UND	7450	
YODORA CLASICA POTE X 60 GRS + POTE X 32 G	UND	10300	
YODORA CLASICA TUBO X 12 G	UND	1260	

YODORA CLASICA TUBO X 25 G	UND	3030	
YODOSALIL X 30 G	UND	7350	

Fuente: autores (2018).