

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE MARCA PARA LA EMPRESA APTI EN
BRASIL A PARTIR DEL LOVEMARK



LAURA CAMILA MACIAS ARIAS
VALENTINA CAMACHO GUEVARA



UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO

2020

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE MARCA PARA LA EMPRESA APTI EN
BRASIL A PARTIR DEL LOVEMARK

LAURA CAMILA MACIAS ARIAS
VALENTINA CAMACHO GUEVARA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas
Agropecuarias

Director

Esp. JESÚS ALEJANDRO GARTNER TREJOS
Especialista en Gerencia de Finanzas

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO

2020

Autoridades académicas

P. José Gabriel MESA ANGULO, O. P.

Rector General

P. Eduardo GONZÁLEZ GIL, O. P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O.P.

Rector Sede Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O.P.

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Mg. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria de División Sede Villavicencio

Mg. MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO

Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	7
1 Generalidades.....	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.1.1 Descripción del problema	9
1.1.2 Pregunta problema	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo general.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificación.....	10
2 Marco teórico	12
2.1 Cadena de valor.....	12
2.1.1 Elementos de la cadena de valor.....	13
2.1.2 Relación cadena de valor - ventaja competitiva	14
2.2 Lovemark	15
2.2.1 Atributos esenciales del lovemark	16
3 Descripción metodológica	17
3.1 FASE I. Recopilación de datos y/o información.....	18
3.2 FASE II: Análisis de resultados.....	20
4 Resultados y análisis.....	21
4.1 Recolección de información primaria y secundaria.....	21
4.2 Aplicación de la encuesta y entrevista.....	23
4.3 Estrategia de gestión utilizada.....	27
5 Conclusiones.....	29
6 Referencias bibliográficas.....	30

Listado de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo de la cadena de valor.....	12
Figura 2. Ventajas competitivas de una empresa.	15
Figura 3. Diagrama de flujo: Desarrollo metodológico.....	18
Figura 4. Visita de reconocimiento y recolección de información en APTI.	21
Figura 5. Maquinaria utilizada en el proceso productivo..	22
Figura 6. Aplicación encuesta Lovemark: Misterio.....	23
Figura 7. Aplicación encuesta Lovemark: Sensualidad.....	24
Figura 8. Aplicación encuesta Lovemark: Intimidad.....	25
Figura 9. Aplicación encuesta Lovemark: Amor por la marca.	25
Figura 10. Aplicación encuesta Lovemark: Respeto por la marca.	26

Listado de anexos

	Pág.
Anexo 1. Encuesta aplicada al consumidor final.	32
Anexo 2. Entrevista personal de planta en compañía APTI.	34

Introducción

La necesidad de incrementar la capacidad productiva en un mercado ampliamente competitivo, dada las exigencias de los consumidores, clientes de productos y servicios, ha generado que las organizaciones implementen estrategias que permitan sostenibilidad y permanencia de sus productos ofertados, incluyendo un elemento diferenciador o “valor agregado” en su cadena productiva como una herramienta de mejoramiento estratégico (Arnedo, 2012; Quintero & Sánchez, 2006).

Según lo explica Porter, la cadena de valor en una organización consta de una serie de etapas en las cuales se le agrega valor a sus clientes y grupos de interés, generando mayor rentabilidad y una ventaja competitiva en el mercado (Porter, 2009). En este sentido, es importante resaltar que existe una diferencia significativa entre cadena productiva y cadena de valor; en la primera los actores compiten entre ellos para optimizar los beneficios económicos y la segunda busca optimizar de forma sistémica la función de una organización para lograr metas individuales mediante la comunicación, cooperación y coordinación (Chávez, 2013).

Por otro lado, se enfatiza en conocer y estudiar el término *lovemark* establecido en el año 2004 por Kevin Roberts, quien para ese entonces era el CEO de la multinacional Saatchi & Saatchi. Cargo en el que se destacó por lograr generar una publicidad eficaz que hiciera que los consumidores no sólo eligieran a la compañía por lo que ofrecía en productos y servicios, sino que le amaran y le prefirieran por encima de muchas otras (Fernandes, *et al.*, 2017). Ese vínculo emocional lo logró por medio de la aplicación de tres elementos que son abordados en el desarrollo del presente proyecto.

Se escogió a la compañía APTI, ubicada en Chapecó (Brasil), líder en producción, distribución y comercialización de productos cereales, achocolatados, confites, gelatinas, entre otros; el principal objetivo fue identificar los productos que realmente han logrado establecer un *lovemark* en los consumidores, cuáles de ellos han llevado a una fidelización por parte de los clientes y, de la misma manera establecer las posibles falencias con que cuenta la empresa en el

desarrollo de las estrategias establecidas en su cadena de valor, lo cual puede estar ocasionando conflicto o ser un obstáculo en la finalidad principal de toda compañía pionera la cual es lograr la máxima optimización de sus productos, generar un valor agregado a los mismos reduciendo paralelamente costos de producción, identificando finalmente, si la compañía APTI está logrando una ventaja competitiva ante las empresas rivales.

1. Generalidades

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

El mundo comercial está tan saturado en todos sus sectores económicos, que ya no sólo se exige a las compañías ser cada día mejores en su servicio, calidad y ser novedosos en el producto ofrecido; sino que es necesario asegurar la “lealtad” y conexión a su marca. Es tal la competencia marca-publicidad, que es natural encontrar de manera constante marcas que, aunque no tengan el mejor producto, sí tienen un gran posicionamiento. Su “*good will*” o reputación, está tan acreditado, que los consumidores crean un tipo de favoritismo y exclusividad con ellos, generando un ‘lovemark’ que los hace leales a su marca (Delgado, 2014).

Sánchez (2016), define el término ‘lovemark’, como una marca que se ha posicionado no solo en el mercado sino en el corazón de los consumidores. La estrategia ligada a esta creación, refiere que toda marca que quiera realmente crecer o mantenerse, tiene la necesidad de crear en el consumidor un vínculo de lealtad que, más allá de lo racional, sea emocional. De esta manera el cliente no sólo quiere adquirir servicios o productos, sino que tiene admiración y emoción al sentir que está siendo parte de algo diferente y exclusivo.

APTI, es empresa brasilera con centro de operaciones principal ubicado en Chapecó (Santa Catarina), cuenta con otra sede de producción inaugurada en el año 2007 en Araras (Sao Paulo), lo que amplió la distribución y extensión de sus productos a nivel nacional. Su personal alcanza los 620 empleados directos y 160 representantes de venta, sus principales servicios ofrecidos son productos alimenticios, condimentos y confitería. Entre los más destacados están sus achocolatados, postres y gelatinas, que, a su percepción, los ha posicionado como el tercer minorista con más ventas en el país.

En este contexto, acerca de la marca, se dimensionó la trayectoria de trabajo que ha recorrido para lograr llegar a la posición en la que se encuentra actualmente y surgió el interrogante de conocer la estrategia usada por APTI en su cadena de valor para lograr la fidelización de los clientes con la marca.

1.1.2. Pregunta problema

¿Qué productos de la compañía APTI cumplen con los criterios requeridos para decir que la misma es una marca amada o que genera en sus clientes un ‘lovemark’?

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo general.

Identificar las actividades y estrategias de la cadena de valor aplicada por APTI, que están generando fidelización a su marca.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Identificar los criterios de lovemark aplicados por la compañía APTI.
- Describir la estrategia de gestión ejecutada por la compañía APTI en su búsqueda de fidelización por parte de los consumidores.

1.3. Justificación.

Brasil es un país líder en la producción de bienes y servicios enfocados a la satisfacción de necesidades primarias, situación que lo hace una plaza competitiva comercialmente (Lacu, 2017). Las empresas potenciales que realmente deseen posicionar su marca no sólo por su calidad, producción y eficiencia, sino por el amor que quieren crear hacia su nombre, no pueden dejar al azar la implementación de estrategias y mejoras en su cadena de valor. Día a día necesitan hacer uso de nuevas ideas y planes que los lleve a ser superiores en lo que hacen, pero sobre todo mostrar

al consumidor final lo importante que es para su marca, ya que de esta manera se crea ese lazo y preferencia por una marca o producto (Babilonia, 2012).

Una de las principales falencias de las medianas y grandes compañías, es que no están lo suficientemente capacitadas y entrenadas en captar la atención de sus clientes; pero no una atención común, pues, muchos hacen uso o consumo de estos productos por simple costumbre, adaptación, necesidad o economía. Se trata de lograr sembrar en el consumidor, un vínculo que supere incluso lo objetivo, se debe crear una relación afectiva que les haga querer, desear y respetar a determinado productor, es decir, establecer un lovemark.

El presente proyecto investigativo centra su acción en la necesidad de establecer entre 8 y 10 productos que cuenten con los criterios necesarios que identifican al ‘lovemark’ o marcas amadas para, de esa manera lograr establecer una cadena de valor adecuada a las necesidades de la marca. Por lo tanto su ejecución permitirá obtener la información directamente de cada uno de los productos más demandados en la empresa, lo cual se logra gracias a la visita llevada a cabo y en la cual se realizaron una serie de actividades tales como lista de chequeo, entrevistas y encuestas para identificar los productos más significativos y relacionarlos con la cadena de valor.

Todo ello, conlleva a identificar las posibles falencias de APTI en la ejecución de las estrategias establecidas en su cadena de valor, permitiendo proponer una mejora en la misma, brindar herramientas que lleven a descifrar las principales necesidades y demandas de los clientes, cómo hacerles parte integral del proceso, demostrando la importancia que tienen en el posicionamiento de la marca y que en ese sentido, logren no sólo ofrecer cada vez mejores servicios sino que sea posible establecer entre ambas orillas un lovemark.

2. Marco teórico

2.1. Cadena de valor.

Desde el punto de vista económico y empresarial, el valor, se compone del concepto y margen que tienen los clientes acerca de un producto, por tanto es lo que estarían dispuestos a pagar por ello (Mendoza & Toledo, 2007). Dentro de las múltiples estrategias empresariales que se encuentran actualmente, la cadena de valor es una de ellas, su función primordial es estudiar cada una de las actividades ejecutadas por la empresa para poder identificar las que están siendo fuente de ventajas ante la competencia, es decir, las que están generando más valor.

La ventaja competitiva, se refiere al hecho de que una compañía logre llevar a cabo todas sus acciones generando menos costos y logrando mejores resultados que su rival. Es decir, esa cadena de valor está conformada de manera integral por todas y cada una de las actividades que le generen valor agregado (Porter, 2009). Dentro de los elementos de la cadena de valor, se distinguen tres principales los cuales son: actividades primarias (elaboración del producto y distribución hasta el cliente), las actividades de apoyo (participación de los diferentes departamentos, que sirven de soporte para lograr las primarias) y el margen (valor total del producto menos los costes para la empresa, esto es, el valor agregado). Ver Figura 1.

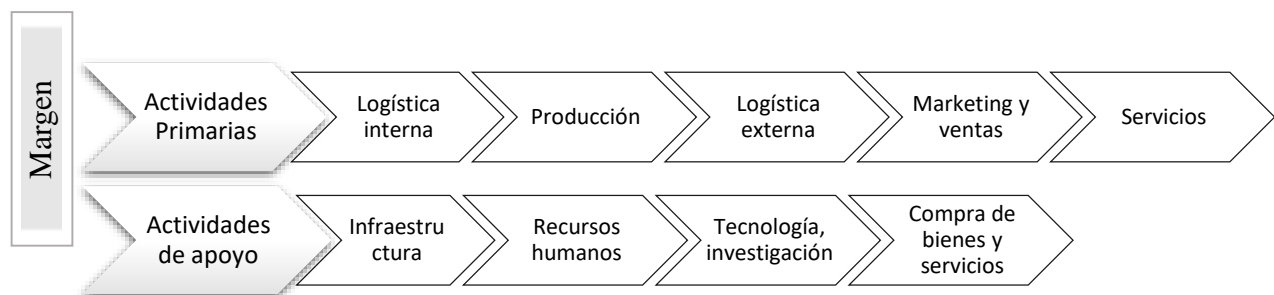


Figura 1. Modelo de la cadena de valor. Adaptado de Porter (1985). Por Macías & Camacho, 2019

2.1.1. Elementos de la cadena de valor.

Actividades primarias. Tienden a otorgar mayor valor a los clientes, son el sustento de la ventaja competitiva de la empresa pues, tienen consecuencia directa en el valor propuesto, al hacer que un producto sea mejor en calidad, que los costos de producción disminuyan o incluso puede incluir servicios pos compras que inducen al comprador a pagar un precio mayor (Acuña & Corihuaman, 2016). Dichas actividades son:

- Logística interna: Incluye las acciones que van desde la recepción de las materias primas, hasta el almacenamiento y distribución final.
- Producción: Operaciones llevadas a cabo en el procesamiento que transforma la materia prima desde que llega hasta que se convierte en el producto final. Es una de las más importantes, pues entre más eficientes sean, más reducción de costos representará para la compañía.
- Logística externa: Empaque, almacenamiento, inventario y conservación de los productos que ya estén terminados, para distribuirlos y transportarlos hasta las manos del cliente que puede ser mayorista, distribuidor, minorista o incluso el consumidor final.
- Marketing y ventas: Las acciones llevadas a cabo para dar publicidad al producto, poder ofertarlo y darlo a conocer. Es indispensable programar correctamente y dejar en manos expertas esta ejecución, ya que se debe evitar sobre costos en publicidad.
- Servicios: Puede incluir los servicios que sean de mantenimiento, es decir, las actividades ejecutadas para mantener el producto. Como puede abarcar de igual manera servicios post-venta enfocados de la capacidad de la empresa para brindar garantía a sus clientes.

Actividades de apoyo: Soportan o sustentan el desempeño de las primarias; de ellas depende que se logren ejecutar de manera óptima y está conformada (generalmente) por los principales departamentos de la empresa, su función es la de apoyarse y proporcionar lo necesario para lograr los planes implementados (Abado, 2010). Tales actividades son:

- Infraestructura de la organización: Incluye la planificación, contabilidad, y toda la organización financiera.

- Recursos humanos: Búsqueda, selección, entrenamiento y contratación del personal que desarrollará las actividades primarias.
- Tecnología, investigación y desarrollo: Implementación de nuevas estrategias y modelos tecnológicos para optimizar la producción reduciendo costos.
- Compras: Adquisición de todo lo necesario para abastecer, conservar, distribuir y transportar los productos.

Margen: Diferencia lograda entre el valor total que el consumidor está dispuesto a dar por el producto, y los costos en que incurrió la empresa para generarlo.

2.1.2. Relación cadena de valor - ventaja competitiva

Las actividades implementadas en la cadena de valor son los empujes escondidos tras la ventaja competitiva. Cada estrategia implementada en la compañía debe indispensablemente ir de la mano con el presupuesto y la economía de la misma, para lograr determinar el costo de producción contrastado con el de la competencia (Porter, 2009). Dependiendo de la manera en que se desempeñe cada actividad de la cadena de valor también, así mismo se determinará qué tanto contribuye la empresa en la satisfacción de las necesidades del cliente y por lo mismo, podrá lograr comparación y diferenciación que le hará saber si está siendo realmente competitivo ante sus adversarios.

Para una compañía cualquiera que sea, el principal objetivo planteado siempre es alcanzar la máxima rentabilidad, la estrategia más pronto de lograrlo es reduciendo costos, aprovechando al máximo los recursos, implementando nuevas estrategias de marketing que atraiga miradas y sobre todo brindando calidad en el producto o servicio. Lograr eso, es lo que la hace destacarse pero sobre todo, tener ventaja sobre la competencia (Guerras & Navas, 2015). Ver

Figura 2.

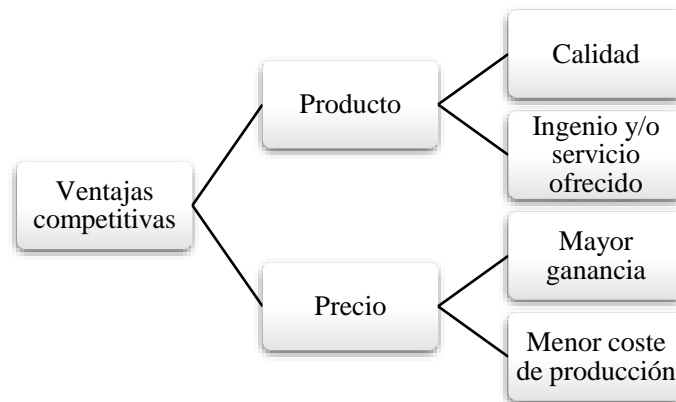


Figura 2. Ventajas competitivas de una empresa. Por Macías & Camacho, 2019

2.2. Lovemark

El término se atribuye a Kevin Roberts, quien se desempeñó principalmente como ejecutivo de publicidad en la multinacional Saatchi & Saatchi, líder innato en comunicaciones y posicionamiento de marca. El concepto ‘lovemark’ nace en su libro que lleva el mismo nombre, publicado en el año 2004. Allí lo define como una *“estrategia de marketing que se utiliza para posicionar un determinado producto o servicio en la mente de los consumidores a través de vínculos que se asocian con el comportamiento de su audiencia”* (Fernandes, et al. 2017).

Esta obra, identifica varios principios, el más importante es el de que una gran marca crea una gran relación con el consumidor, más allá del producto. Refiere que es indispensable que se cree una lealtad de parte del cliente, pero esa lealtad debe superar incluso la razón, debe ser literalmente amor por un producto, marca o compañía, que le haga preferirle y emocionarle al consumirse; quiere decir, que no basta con que la marca sea innovadora o que llame la atención, debe enamorar al cliente.

Este autor, despliega la manera en que una marca puede generar deseos por la misma, por medio de factores que son perceptibles e imperceptibles, los cuales generan estimulación, historias y relación íntima con sus clientes. Lo que busca lograr es que se generen vínculos emocionales con sus clientes e incluso, con los que no lo son.

Para lograr verdaderos lovemarks, que amen, adoren y aspiren a una marca, Roberts propone tres atributos “secretos” que deben usarse por una marca y que, la diferenciarán de millones que no tienen futuro (Delgado, 2014; Fernandes, *et al.*, 2017). Dichos atributos son: el uso del a) Misterio, b) Sensualidad, c) Intimidad, los cuales no son parte intrínseca de la marca pero descubrió que sí lograban crear conexión emocional. Sin embargo, para Roberts, el amor no se cultiva solo, debe ser una constante relación e interacción con el consumidor, no se puede esperar que una marca consiga lovemarks sin que se les demuestre la importancia que tienen para dicha compañía.

2.2.1. Atributos esenciales del lovemark

Misterio: Se entiende como todo objeto o acontecimiento que, o no se entiende, o no se puede explicar. En su libro, Roberts (Fernandes, *et al.* 2017) asegura que, ese manto que cubre al misterio, obliga a querer descubrir lo que tiene para cada persona. Por eso, cada compañía debe ocuparse en hacerse misteriosa, no secreta, sino sembrar el misticismo en quienes aún no han consumido sus productos o usado sus servicios. Sembrar en el cliente el deseo por querer conocer lo que se ofrece, por querer usarlo, sentirlo, probarlo. Es sembrar esa iniciativa y arranque que los lleve a escoger esa marca o empresa. ¿Cómo se logra crear ese misterio?

- Contando sus propias historias: Refiere que cada empresa o empresario debe contar su propia historia a sus clientes, que ellos puedan conocer de dónde viene, cuáles son sus expectativas, qué es lo más importante para la compañía pero sobre todo qué es eso que tanto ama. Asegura que contar una buena historia cambia mentalidades y comportamientos por medio de la alteración a las emociones.
- Usar el pasado, presente y futuro: Combinar los errores o equivocaciones del pasado, las enseñanzas que dejaron, junto con las dinámicas y estrategias aplicadas en el presente para crear desde ahora un gran futuro del que todos quieran hacer parte.
- Despertar los sueños: Si una compañía tiene la capacidad de conocer los sueños de sus consumidores, es porque estos confían y aman la marca, pero no es suficiente con conocerlos y vivir en el mundo de los sueños, deben ejecutarse, llevarlos a la acción y producir eso que ellos están esperando.

- Cuidar los mitos e iconos: Lo mejor en los momentos de duda, es escuchar hablar sobre los grandes iconos. A modo de ejemplo, destaca marcas como Hello Kitty, que con un pequeño detalle puede generar sonrisas en un niño; Starbucks, que simboliza en su medallón el aroma del café fresco; o los M&M's que no sólo tienen un gráfico divertido sino que denotan un atractivo por ser consumidos (Coello & Rodríguez, 2016)
- Usar la inspiración: Buscar siempre plasmar en sus productos algo tan excepcional, que los consumidores empiecen a preguntarse qué hay detrás de ellos.

Sensualidad: Explica Roberts que, “*los sentidos son la vía rápida para llegar a las emociones humanas*” éstos hablan con emociones y no con palabras, así mismo llega a cada persona el conocimiento. Los sentidos no sólo informan sino que establecen prioridades en la mente a la que llegan, por ello el lovemark busca crear un vínculo emocional con el consumidor, sobrepasando lo que se puede percibir a simple vista, y ofreciendo más que los beneficios del producto. Se necesita realmente entrenarse para estimular los órganos de los sentidos por medio de sonidos, colores e incluso olores que conecten con lo que el cliente quiere (Roberts, Lovesmarks, 2004). El color, por ejemplo, mueve masas de dinero, al ser uno de los principales atractivos a los sentidos de los consumidores; el simple sonido del burbujeo de una bebida, puede generar deseo inmediato de querer consumirla; crear un espacio cómodo, limpio, a veces monocromático, atrae la percepción y la vista favorable de quien lo conoce; por último el olfato y el gusto, pues, como expuso metafóricamente, es la memoria olfativa y el sabor de algo delicioso, lo que nos despierta los recuerdos de su forma o nombre.

Intimidad: Ninguna empresa o compañía que desee posicionarse y optimizar el rendimiento de su marca, puede dejar de lado el intimar con su cliente. Se necesita entablar lazos de comunicación en la que no sólo se hable de lo que se logró producir, de las cantidades enviadas o el valor a pagar, sino tener la capacidad de hablar de cosas cotidianas. Saber de su cliente, conocer sus necesidades, sus gustos, a qué aspiran; que ellos noten en el empresario o en la compañía esa cercanía que los hace casi que inmediatamente unos lovemarks. Eso los lleva a preferirle, a quererle, a amarle no sólo por la necesidad que están satisfaciendo sino por la calidad de confianza y compañía que brindan en todo el proceso (Sánchez, 2016).

3. Descripción metodológica

A continuación, se describe la metodología aplicada durante la visita realizada a la empresa APTI Alimentos Ltda en la ciudad de Chapecó, Brasil durante el 2019; con base en esta, se logró analizar la cadena de valor de algunos de los productos ofertados por la empresa, teniendo en cuenta los criterios de Lovemark.

La Figura 3, sintetiza el desarrollo del proyecto, el cual tuvo un enfoque descriptivo-cualitativo no probabilístico.

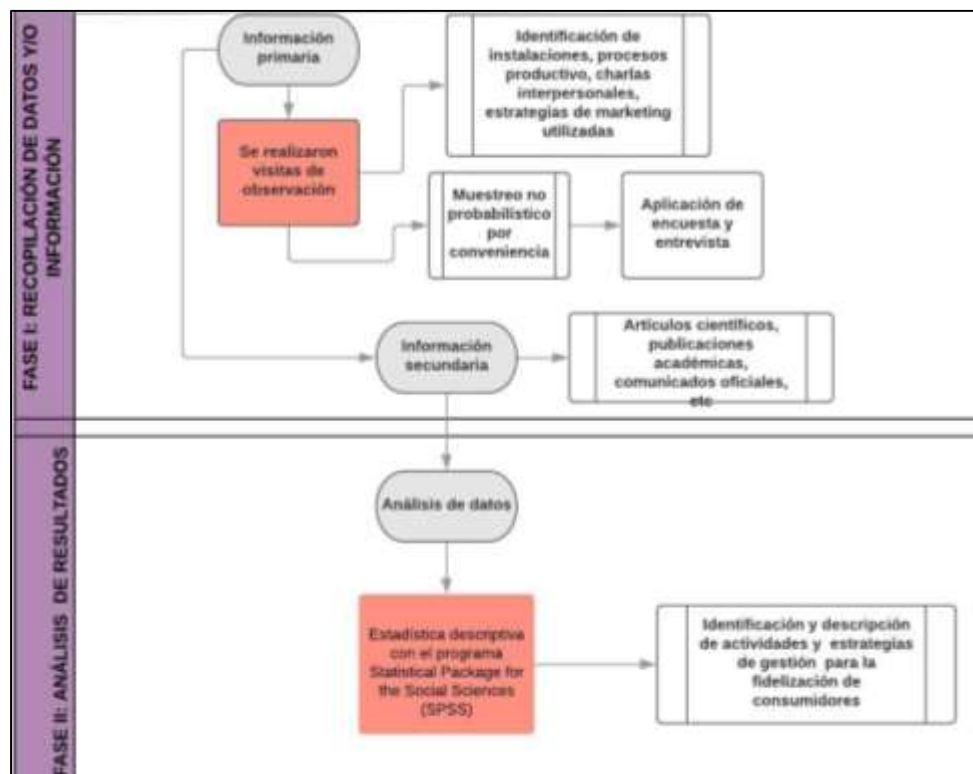


Figura 3. Diagrama de flujo: Desarrollo metodológico. Por Macías & Camacho, 2019

3.1. FASE I. Recopilación de datos y/o información.

Para la recolección de información primaria, se realizaron visitas de observación en la empresa, la cual permitió conocer sus instalaciones y el proceso productivo de la misma; se lograron sostener

charlas interpersonales con los trabajadores recolectando datos relevantes de la organización como las estrategias de marketing utilizadas, infraestructura, comercialización, maquinaria utilizada, etc.

De otro lado, para identificar si los productos allegados al consumidor final cumplían con los criterios lovemark, se realizó una encuesta a 36 personas-consumidores, con 15 preguntas cerradas, la cual tuvo en cuenta las siguientes dimensiones: a) Misterio, b) Sensualidad, c) Intimidad, d) Amor por la marca, e) Respeto por la marca (ver Tabla 1 y

Anexo 1), propuestas por la teoría de Lovermarks de Kevin Robertes (Fernandes, *et al.* 2017). La técnica de selección para los encuestados fue snowball-sampling, la cual permitió efectuar un muestreo no probabilístico por conveniencia, en la que los individuos seleccionados para ser estudiados reclutan nuevos participantes entre sus conocidos (Otzen & Manterola, 2017).

Tabla 1. Dimensiones utilizadas durante el estudio.

No.	Pregunta	Dimensión
M1	La marca APTI contribuye con la experiencia de mi vida.	Misterio
M2	La marca APTI me trae buenos recuerdos.	
M3	La marca APTI es una parte de mi vida.	
S1	Los productos de la marca APTI realmente me atraen.	Sensualidad
S2	La imagen y sabor de los productos de la marca APTI son igualmente agradables.	
S3	El contexto en el que se comercializan los productos de la marca APTI, me es interesante.	
I1	Me siento unido a la marca APTI.	Intimidad
I2	Me decepcionaría que la marca APTI desapareciera del mercado.	
I3	La marca APTI realmente me emociona.	
A1	Me apasiona la marca APTI.	Amor por la marca
A2	Amo la marca APTI.	
A3	La marca APTI es maravillosa.	
R1	Respeto la marca APTI.	Respeto por la marca
R2	La marca APTI tiene buena reputación.	
R3	La marca APTI es honesta para mí.	

Nota: Dimensiones utilizadas durante el estudio, vinculadas a las preguntas realizadas a los encuestados. Un análisis de la marca de restaurantes a partir del modelo de Kevin Roberts. Adaptado en 2019 de Fernandes, *et al.* 2017

Entrevista: Se diseñó y se realizó una entrevista semi-estructurada a un encargado de presentar el discurso de los productos de la empresa con el fin de conocer los elementos de la cadena de valor. Ver Anexo 2.

Se indagaron artículos científicos, publicaciones académicas, comunicados oficiales de APTI, documentos o investigaciones asociados a la creación de marca, cómo una marca vende, marcas amadas, entre otros, como información secundaria útil para el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta.

3.2. FASE II: Análisis de resultados.

Teniendo en cuenta el enfoque de la investigación, se utilizó para el análisis de datos estadística descriptiva con el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para organizar, presentar y describir los resultados obtenidos con el apoyo de tablas, medidas numéricas y gráficos.

Con base a la información primaria y secundaria recopilada, se describieron las diferentes actividades y estrategias de gestión ejecutadas por la compañía, para la fidelización de sus consumidores, haciendo referencia al valor agregado en su cadena de valor.

En este contexto, se analizó cada una de las dimensiones utilizadas en la encuesta para determinar el nivel de influencia a nivel personal que atrae a los consumidores y de qué forma éstos se conectan con la marca APTI. Es importante resaltar que la teoría *Lovermarks*, refleja la unión emocional entre los consumidores y las marcas, por ende los resultados planteados pueden considerarse subjetivos.

4. Resultados y análisis.

4.1. Recolección de información primaria y secundaria.

Durante la recolección de información primaria y secundaria, fue posible ingresar a las instalaciones de la compañía e identificar los procesos productivos que allí se desarrollan; adicional, sostener charlas interpersonales con los trabajadores que permitieron recopilar información referente a las estrategias de marketing utilizadas, tipo de comercialización, infraestructura, maquinaria y los productos más demandados (Ver Figura 4).



Figura 4. Visita de reconocimiento y recolección de información en APTI. Por Macías & Camacho, 2019.

Infraestructura, tecnología y maquinaria.

En este sentido, se encontró que cuentan con alrededor de 33.000 m² de área construida de infraestructura dentro de las cuales tienen un robot cartesiano que aumenta la productividad y efectividad de los procesos de fabricación; celdas robotizadas de paletizado, que contribuyen en la mejora de transporte de la mercancía, aumentan la seguridad y manipulación de los productos, brindando todos los protocolos de seguridad y salud en el trabajo para los empleados; disminuye la mano de obra; optimizan los espacios, tiempos y costos de carga, descarga, almacenamiento, transporte y manipulación; además, según los funcionarios, atribuyen una imagen más atractiva en el mercado y permiten la realización de diferentes tipos de inventarios por lotes.

Continuamente, la empresa se encuentra en proceso de modernización, adecuando con nueva maquinaria los procesos e instalaciones de fabricación, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado y poder responder a la demanda requerida; a su vez, están centrados en “evolucionar” con procesos y gestiones innovadoras, que les permita potencializarse en los estados más desarrollados a nivel nacional con un producto de calidad (Ver Figura 5).



Figura 5. Maquinaria utilizada en el proceso productivo. Página oficial web de APTI, 2019.

Procesos productivos.

Teniendo en cuenta la confidencialidad y reserva de los procesos productivos que desarrolla APTI, la información recolectada en este sentido, fue muy restringida; así, se encontró que con la ayuda de mezcladores se fusionan todos los ingredientes para la elaboración de una masa consistente para pasteles, gelatina, postres y se almacenan en bolsas, para luego ser empaquetadas en estructuras metálicas en las que, por suministro de gravedad en las máquinas, el producto se llena

posteriormente. Finalmente, es puesto en cajas de cartón o pacas de plástico, y con ayuda de las celdas de paletizado el producto se empaca y se envía al stock para su envío.

4.2. Aplicación de la encuesta y entrevista.

Misterio: Posterior a la aplicación de la encuesta, se evaluaron las respuestas de los consumidores vinculadas a la dimensión “Misterio”; de este modo, el 75,67% de los encuestados afirmaron que la marca contribuye con la experiencia de su vida; al 89,18% les trae buenos recuerdos y el 48,64% respondió que era parte de su vida. Según lo observado en la Figura 6, es posible determinar que los productos ofertados por la marca APTI se componen de historias que llegan hacer sentir inspiración en sus clientes. La marca contribuye a la recreación de sentimientos, sensaciones, momentos, recuerdos, que transportan a los consumidores a sus inicios, esfuerzos, metas, y propósitos; siendo este concepto el de mayor atención pues, el misterio siempre vende y acapara mayormente la atención de un producto o servicio.

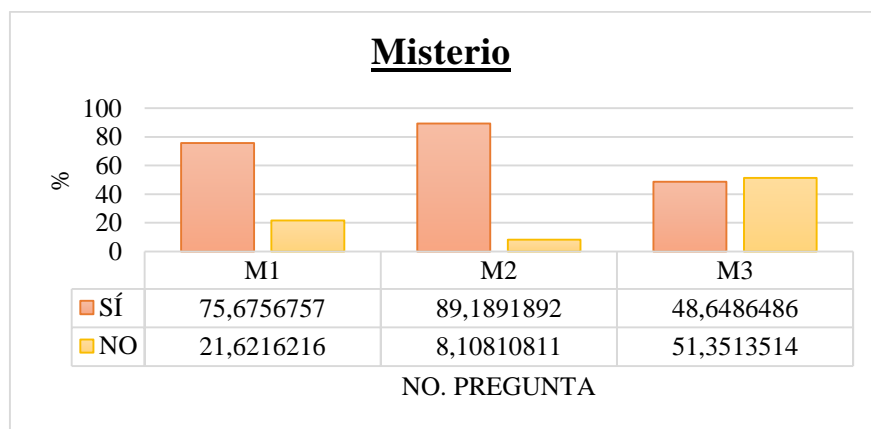


Figura 6. Aplicación encuesta Lovemark: Misterio. Por Macías & Camacho, 2019

La trayectoria de la empresa a lo largo de los años desde que apenas era una bodega con algunos trabajadores, ha permitido comunicar una historia a los consumidores, la cual mediante estrategias de venta, gestión y organización, logró la posición en el mercado que tiene actualmente. Una buena historia provoca en los clientes una conexión que le hace ser amada; por ende, se convierte en parte integral de la vida de los consumidores y atrae más consumidores.

Sensualidad: De acuerdo a la

Figura 7, el 75,7% de los encuestados afirmó que los productos de la marca APTI les atraen, a diferencia del 21,62% que no siente ninguna atracción por sus productos. El 81,08% considera que la imagen y el sabor de sus productos son agradables y cumplen con sus expectativas. Por otro lado, al 75,7% le interesa el contexto en el cual se comercializan los productos de la marca.

Así, es posible establecer que de acuerdo al diseño, sabor, texturas, olor, variedad y forma en la que venden la marca, ésta estimula los sentidos y satisface no solo una necesidad material sino, una sensorial, atrayendo al consumidor a través de los sentidos.

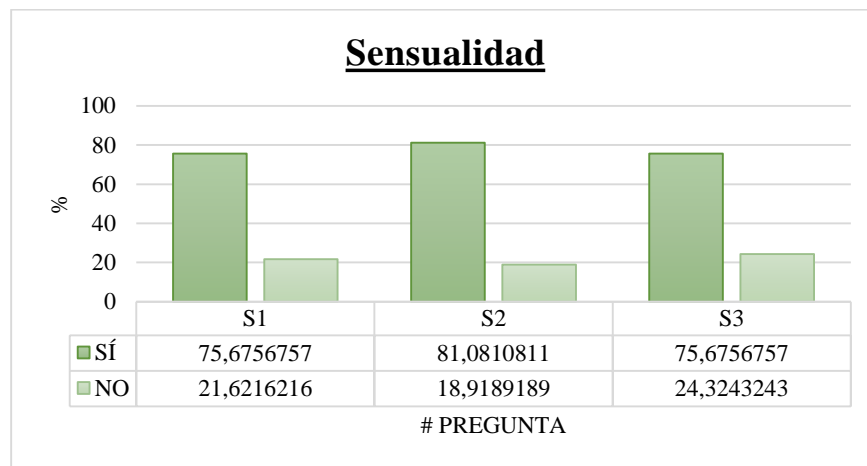


Figura 7. Aplicación encuesta Lovemark: Sensualidad. Por Macías & Camacho, 2019

Intimidad: Respecto a la dimensión intimidad: el 75% no se siente unido a la marca, a pesar de que ésta refleje una buena historia y estimule sus sentidos de forma favorable, según las respuestas anteriores. Esta desaprobación, puede atribuirse a la falta de empatía que siente el consumidor; sin embargo, 64,86% de los encuestados dijo que se sentiría decepcionado si la marca desapareciera del mercado, indicando que los productos ofertados permanecen en la mente del consumidor y tienen una alta visión para que esta perdura. Esto, consecuente a la persistencia en redes sociales, el marketing desarrollado por redes como Facebook e Instagram para captar la atención de los consumidores (ver Figura 8).

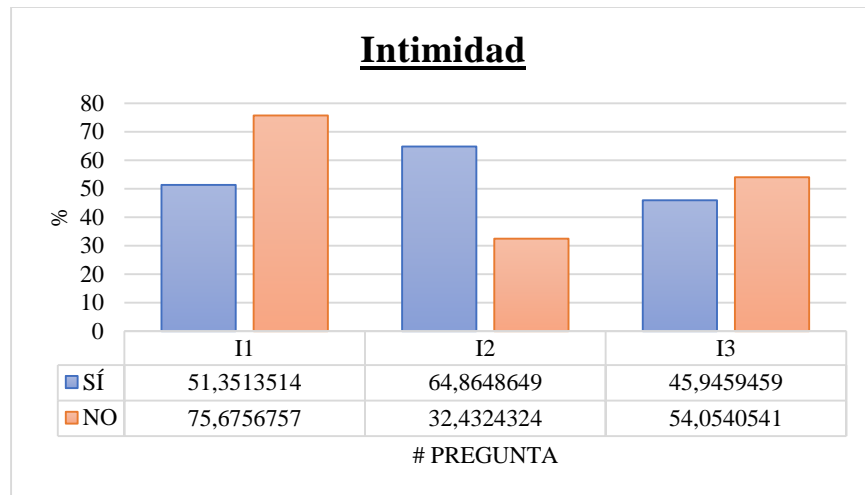


Figura 8. Aplicación encuesta Lovemark: Intimididad. Por Macías & Camacho, 2019.

Concluyendo este concepto, el 45,94% respondió que la marca les emociona, contra un 54,05% a quienes les es indiferente. Partiendo de lo anterior, es posible asegurar que la marca debe implementar y reforzar las estrategias que permiten generar una conexión o relación íntima con el consumidor, en las cuales se trabaje por un propósito más alto que la funcionalidad.

Amor por la marca: los consumidores finales, respondieron en su mayoría (70,27%), que consideran APTI como una marca maravillosa y el 54,05% la ama, pese a ello tan solo 40,54% consideró que la marca les apasiona (Ver Figura 9).

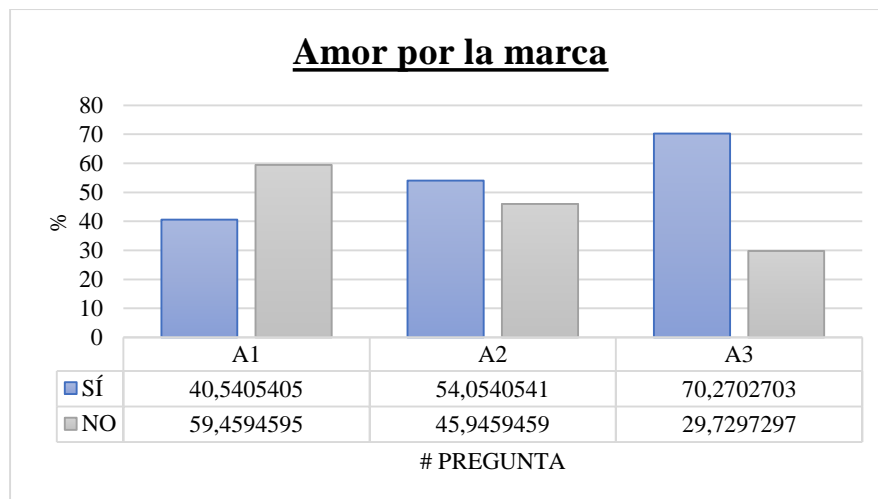


Figura 9. Aplicación encuesta Lovemark: Amor por la marca. Por Macías & Camacho, 2019

En un panorama general, se puede establecer que APTI ha logrado desarrollar un amor por la marca que hace que los consumidores incorporen sentimientos como el de “perdonar” o ignorar ciertos fallos durante su proceso productivo o de gestión, reflejados en el producto final; ya que, a pesar de que falta reforzar conceptos como una relación más fuerte cliente-organización, se ha logrado vender experiencias capaces de crear vínculos emocionales perennes en los consumidores. Un ejemplo de ello son las recetas tradicionales de pan, glaseados, postres y sus productos de repostería que transmiten emociones a los consumidores, adicional a los diferentes tratamientos y tips, que promocionan en sus páginas acerca del “*skincare*”.

Respeto por la marca: el respeto por la marca, es quizá uno de los elementos más importantes en la metodología *Lovemarks* pues, se indica que los consumidores respetan la marca y también se sienten respetados por ésta, además perciben un compromiso con ella. La figura 10, evidencia que tan solo el 2,7% no siente respeto por la marca y con un total de 100% considera que ésta tiene buena reputación y es honesta. Por ende, refleja un servicio sincero atractivo para el cliente.

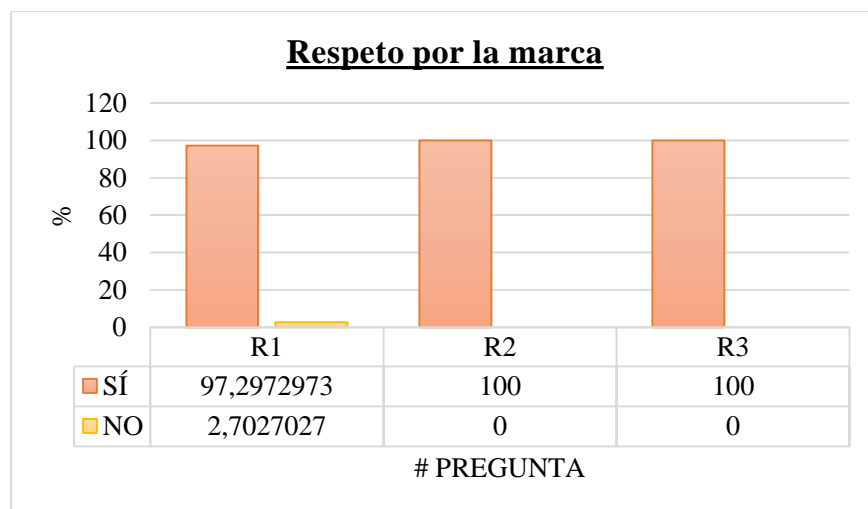


Figura 10. Aplicación encuesta Lovemark: Respeto por la marca. Por Macías & Camacho, 2019

4.3. Estrategia de gestión utilizada.

Aunque faltan aspectos por reforzar en cuanto a los conceptos de intimidad en el cual se establecen mayormente las conexiones con los consumidores, APTI se presenta como una marca *lovemark*, pues ha desarrollado favorablemente calidad y creatividad en sus productos, ha vendido sinceridad, respeto, amor; ha inspirado a otras empresas y comunidades con su trayectoria y los diferentes movimientos de trabajo social que desarrollan en las favelas en donde la marca ha sido protagonista, además, un proceso de comunicación reflejado en sus trabajadores que ha permitido la divulgación de una historia, de una proceso organizacional, de una estructuración plenamente gestionada, capaces de asumir cualquier inconveniente. La marca ha brindado a sus consumidores una aprobación social, de autorrespeto y seguridad. Se ha destacado por ser una marca versátil y cómoda, además de asequible para toda la comunidad, ha permitido experimentar nuevas sensaciones en el paladar y corazón de sus consumidores, logrando la fidelización de éstos.

Es pertinente decir que APTI considera y cumple con los tres elementos principales de una marca *lovemark*: misterio, sensualidad e intimidad. En ese contexto, la vista, el gusto y el olfato, han sido sus principales aliados en su estrategia de posicionamiento en el mercado. Los productos ofertados generalmente son coloridos, sus fanpage reflejan viveza, sofisticación... generan en los consumidores placer por sus preparaciones y productos. La imagen que están vendiendo por redes sociales es lo que más les ha fortalecido, además de sus puntos de venta físicos los cuales tienden a tener servicio de degustación, permitiendo al cliente llevarse una propuesta de preparación a su casa, recordando un agradable sabor en sus papilas.

APTI, centra su estrategia de marketing en el *Branded Content* realizado por el departamento de marketing interno y el área de investigación-desarrollo. La anterior, consiste en la creación de contenido creativo en las páginas web imponiendo tendencia en el mercado, de forma que los consumidores se conecten con la marca, generen notoriedad y afinidad al producto. De este modo, la compañía señala varios de sus productos como Top Five en redes sociales como Facebook e Instagram, destacando la línea de gelatina, postres y mezcla para pasteles como las más vendidas en todo el país; adicionalmente, se incluyen recetas, curiosidades, comunicados oficiales, nuevos productos, envases, suvenires, etc.

Por otro lado, se confirmó con los trabajadores encargados que, un pilar importante en la empresa consiste en el desarrollo de productos que tengan un balance entre las necesidades del consumidor, la calidad, desempeño y costos: ¿qué se vende?, ¿qué beneficio ofrece a los consumidores?, ¿cuáles con las características que definen el producto?, flujos netos de efectivo, modelo adquisitivo, tienda física, bodegas, etc.

Conclusiones

- APTI es una empresa con una trayectoria en el mercado bastante dominante y aunque el análisis de su cadena de valor la establece como una marca lovemark, debe reforzar sus estrategias de fidelización para los consumidores, realizando actividades con mayor proyección, que logre despertar emoción en los clientes. En general, se apreció una buena recepción de sus productos y de la marca, además de tener bien definidas las estrategias organizacionales y de gestión implementadas para que el sistema productivo opere como debe ser.
- La innovación y el uso de nuevas tecnologías, es un elemento bastante importante y útil que debería ser mostrado más ampliamente a los consumidores, pues, en una época tan moderna, los cambios progresivos y el uso de maquinaria inteligente es más llamativa. Lo anterior articulado con una estrategia donde se evidencie el amor y respeto por la marca y por satisfacer las necesidades de los consumidores, podría acaparar más demanda y fidelización.
- Es más que evidente, la importancia y necesidad de las empresas en implementar dentro de sus estrategias a aplicar en la cadena de valor, los atributos esenciales del lovemark, necesitan ir de la mano lo objetivo con lo subjetivo. Tener la capacidad de expandirse, superar cifras, reducir gastos, optimizar distribución; pero, de igual manera, preocuparse por tener la capacidad de influir en las emociones y percepciones de los consumidores para lograr una verdadera unión de amor y fidelidad de parte de estos.

Referencias bibliográficas

- Abado, L. (2010). *Estrategias de innovación industrial y desarrollo económico en las ciudades intermedias de España* (R. Méndez, Ed.). Retrieved from <https://n9.cl/ta6w>
- Acuña, Milagros; Corihuaman, S. (2016). *Cadena de valor y los efectos en los costos de operación* (p. 33). p. 33. Retrieved from <https://n9.cl/ovf1>
- Arnedo, G. (2012). *La cadena de valor como nuevo eje de competitividad frente a los desafíos del mercado global* (pp. 5–15). pp. 5–15. Retrieved from <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062819.pdf>
- Babilonia, B. (2012). *Natura cosméticos: una marca de estrategias sustentables más que ecológicas*. Piura, Perú. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1722>
- Chávez, J. (2013). Cadena De Valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. <https://doi.org/978-84-16036-01-1>
- Delgado, P. (2014). *Elementos de identidad de marca vs elementos de lovemarks*. Retrieved from <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7351.pdf>
- Fernandes, Fabíola; Cavalcante, María; Fernandes, Lissa; Marques, S. (2017). Un análisis de la marca de restaurantes a partir del modelo de Kevin Roberts. *LOVEMARKS*, 26(4), 905–924. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180752919008>
- Guerras, Luis; Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (Civitas; V. 5, Ed.). Madrid.
- Lacu, M. (2017). *El incremento de la productividad organizacional a través del uso de la gestión del conocimiento. Estudio empírico de pymes españolas en Brasil*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=125043>
- Mendoza, María; Toledo, Y. (2007). *Propuesta para la aplicación de la cadena de valor en la facultad de administración de empresas de la Universidad de la Salle*. Retrieved from <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3174/11991120.pdf;jsessionid=A9E784B9223D2BC5BAFCDEC7F5B6A482?sequence=1>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. In *Int. J. Morphol* (Vol. 35). Arica, Chile. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus componentes*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05988a&AN=uec.243147&site=eds-live>
- Quintero, J; Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, Vol. 8, pp. 377–389. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Sánchez, X. (2016). *Relación de una marca con sus consumidores según el concepto Lovemark*. Retrieved from <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT2421.pdf>

Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada al consumidor final.

1. Genero

Masculino Femenino

2. La marca APTI contribuye con la experiencia de mi vida.

SI NO

3. La marca APTI me trae buenos recuerdos.

SI NO

4. La marca APTI es una parte de mi vida.

SI NO

5. Los productos de la marca APTI realmente me atraen.

SI NO

6. La imagen y sabor de los productos de la marca APTI son igualmente agradables.

SI NO

7. El contexto en el que se ofertan los productos marca APTI me atrae.

SI NO

8. Me siento unido a la marca APTI.

SI NO

9. Me decepcionaría que la marca APTI desapareciera del mercado.

SI NO

10. La marca APTI realmente me emociona.

SI NO

11. Me apasiona la marca APTI.

SI NO

12. Amo la marca APTI.

SI NO

13. La marca APTI es maravillosa.

SI NO

14. Respeto la marca APTI.

SI NO

15. La marca APTI tiene buena reputación.

SI NO

16. La marca APTI es honesta para mí.

SI NO

Anexo 2. Entrevista personal de planta en compañía APTI.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí en la empresa?

R/ 7 años

¿En qué área trabaja?

R/ En el área de mejoría de procesos

¿Cómo manejan eso aquí en la empresa?

R/ Continuamente en mejorar los procesos de utilización de recursos revisando el embalaje.

¿Le gusta trabajar aquí?

R/ con certeza, la empresa da bastantes oportunidades de crecimiento