



Diseño de propuesta de valor para la marca pilas Tronex basada en la lógica dominante del servicio en el segmento B2B

Andrea Montoya Álvarez
Carlos Alberto Londoño García

Trabajo de investigación presentado para optar al título de Magíster en Administración

Director
Jorge Alejandro Sierra Tamayo, Magíster (MSc) en Administración

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Medellín, Antioquia, Colombia
2024

Cita

(Montoya Álvarez & Londoño García, 2024)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Montoya Álvarez, A. & Londoño García, C. A. (2024). *Diseño de propuesta de valor para la marca Pilas Tronex basada en la Lógica Dominante del Servicio en el segmento B2B* [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Maestría en Administración, Cohorte XXI.

Grupo de Investigación Imark

Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda.

Decano: Jair Alberto Osorio.

Jefe departamento: Juan Fernando Tavera.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	7
1 Identificación del problema.....	9
1.1 Método Tronex: enfoque de ventas	9
1.1.1 Estrategia de ventas de Tronex.	10
1.1.2 Desempeño financiero de Tronex.	10
2 Objetivos	15
3 Marco referencial	16
3.1 Lógica Dominante del Servicio (LDS).....	17
3.2 La evolución de la lógica dominante en el servicio	19
3.3. Cocreación de valor.....	19
3.4 Lógica dominante del servicio bajo el contexto B2B.....	20
3.5 Propuesta de valor	22
3.5.1 Comunicación de valor	24
3.5.2 Prioridades con respecto al papel de la propuesta de valor en la comunicación	24
3.5.3 Lealtad.....	25
4 Metodología	27
4.1 Fase I. Descubrimiento.....	27
4.2 Fase II. Definición.....	29
4.2.1 Análisis cualitativo.....	30
4.3 Fase III. Desarrollo.....	31
4.4 Fase IV. Entrega	35
5 Diagnóstico.....	39
6 Plan de acción.....	41
7 Conclusiones	42

8. Recomendaciones.....	43
Referencias	44
Anexos.....	45

Lista de tablas

Tabla 1 Margen de utilidad neta de Tronex comparada con otras empresas innovadoras de Colombia.....	11
Tabla 2 Principios de la lógica dominante del servicio.....	13
Tabla 3 Los axiomas de la LDS	17
Tabla 4 Resistencia y frecuencias de descarga de las pilas Tronex	31
Tabla 5	34

Lista de figuras

Figura 1 Resultados de la actividad económica de Tronex en los últimos 4 años	12
Figura 2 Representación gráfica de las etapas de la metodología Doble Diamante utilizadas en este proyecto.....	27
Figura 3 Organigrama consumo masivo de la compañía Tronex	39

Siglas, acrónimos y abreviaturas

B2B	Business to Business
CVP	Propuesta de Valor para el Cliente
LDS	Lógica Dominante Del Servicio

Resumen ejecutivo

Tronex, es una compañía colombiana que cuenta con alto reconocimiento en el mercado local, basado en su trayectoria, reputación, innovación y calidad de sus productos. Históricamente se ha concentrado en distribuir a través del sistema tienda a tienda, generando éxito en sus ventas. Tradicionalmente sus estrategias han sido fundamentadas en las visitas a los tenderos, las cuales se llevan a cabo cada 21 días: el mismo día de la semana y a la misma hora. Sin embargo, a pesar de su sólida posición en el mercado, para la compañía el *marketing* no ha sido una prioridad, ni ha sido relevante para su crecimiento y evolución. Actualmente la empresa, y específicamente la marca de pilas Tronex se encuentran en un entorno cambiante, sensible, volátil e impredecible, por lo cual se hace necesario redefinir las estrategias de *marketing* de la compañía evolucionando a nuevos enfoques de acuerdo con las nuevas tendencias del mercado y las necesidades de sus segmentos de clientes. Esto con el fin de mantener la posición en el mercado y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La presente consultoría tiene como objetivo diseñar un plan de mercadeo que integre las propuestas de valor de la marca pilas Tronex para al segmento tenderos, con base en el análisis de los elementos y factores que influyen para estos, estableciendo estrategias asociadas a dicha propuesta de valor y definiendo acciones que permitan tomar decisiones estratégicas fundamentadas en la lógica dominante del servicio (LDS). Para el diseño y definición del plan, las propuestas de valor y las diversas estrategias para los tenderos (enfoque Business to Business - B2B-), se implementó la metodología de doble diamante, la cual está compuesta por las fases: descubrir, definir, desarrollar y entregar. Esta proporcionó un enfoque que se centra en el cliente, facilitando el diseño de dichas estrategias.

En la fase I, descubrimiento, se realizó la revisión de literatura de la lógica Dominante del Servicio (LDS) , de la metodología de doble diamante y de la cocreación de valor en las relaciones B2B, además se realizó el análisis de las marcas rivales de la marca de pilas Tronex y un diagnóstico para conocer las condiciones internas y externas de la compañía utilizando fuentes secundarias, tales como, artículos de revista, repositorios institucionales, datos estadísticos de la industria, sitios web gubernamentales y fuentes primarias, como el equipo interno de Tronex. La información recolectada sirvió como base para definir del problema y para tomar la decisión de trabajar en segmento de tenderos.

La fase II, definición, fue una etapa exploratoria en la que se realizaron entrevistas a clientes mayoristas, dichas entrevistas fueron creadas teniendo en cuenta la cocreación como un elemento clave de la lógica Dominante del Servicio (LDS). Para esto, se seleccionaron 2 clientes mayoristas en cada una de las siguientes ciudades: Barranquilla, Bucaramanga, Bogotá, Cali y Medellín. La selección de los clientes mayoristas se realizó debido a que estos son uno de los canales por los que las tiendas de barrio se abastecen, y tienen por tanto la información y el manejo de la experiencia de compra del segmento de tenderos. Con base en las entrevistas, en esta fase se realizó un análisis cualitativo para conocer los elementos claves de la propuesta de valor desde la mirada de los mayoristas.

A continuación, en la fase III, correspondiente a la fase de desarrollo, se generaron ideas a través de lluvia de ideas, simulaciones de los prototipos y pruebas de laboratorio con las mejoras realizadas al rendimiento de las pilas de la marca. Asimismo, se realizaron 507 encuesta a tenderos, y con el análisis de los datos recolectados se dio paso a la tarea de cocreación como elemento clave de la lógica Dominante del Servicio (LDS); el análisis cuantitativo permitió definir estrategias acordes a las respuestas de los tenderos. Por último, en la fase IV, entrega, se elaboró el plan de *marketing* y se definieron las estrategias y planes de acción.

El proceso anteriormente descrito, ha permitido alinear las perspectivas de la organización y las expectativas del segmento de tenderos, cocreando propuestas de valor acordes al mercado, basados en la metodología de doble diamante, la cual aporta un enfoque estructurado para la innovación y el diseño de dichas propuestas de valor. Tanto las estrategias, como las propuestas de valor para el segmento tenderos (B2B), fueron definidas con base en la calidad y el servicio de la marca de pilas de Tronex, así como en la relación a largo plazo con este segmento de cliente, permitiendo un fortalecimiento en su operación y la presencia en el mercado, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva y sostenible.

Si bien dentro del análisis se consideraron otros segmentos de clientes de la compañía (mayoristas, minoristas y distribuidores), el plan de *marketing* diseñado tiene como mercado objetivo el segmento de tenderos, debido a que es considerado el más estratégico y representativo para la empresa; de esta manera se logra, mediante la distribución del producto al usuario final, una profundidad adecuada del portafolio de productos, que satisfacen diversas necesidades de los consumidores).

Palabras clave: LDS lógica dominante del servicio, *marketing*, cocreación, doble diamante, B2B

1 Identificación del problema

1.1 Método Tronex: enfoque de ventas

La estrategia de ventas de Tronex se centra básicamente en visitar, vender, distribuir, y repetir el proceso en el segmento de los tenderos a nivel nacional, buscando abarcar la mayor cantidad de territorio, dado que este es un segmento estratégico para la empresa, pues de esta manera se logra distribuir el producto de forma indirecta al usuario final, asegurando un precio de venta estable, y manteniendo una profundidad adecuada del portafolio de productos, con el fin de satisfacer diversas necesidades de los consumidores. Los tenderos por su parte, al contar con un acompañamiento constante de la fuerza comercial y un mantenimiento de inventario de productos Tronex, facilitan el posicionamiento de la marca frente a la competencia y garantizan la visibilidad, la venta y la permanencia en el mercado.

Esta estrategia fue definida por la alta dirección de Tronex desde los años 80, y puede enmarcarse en las cinco fuerzas que describe Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” en 1980 (Porter, 1980): poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. Tronex ha desarrollado a lo largo de los años una metodología de ventas definida como el “método Tronex” que exige la disciplina de su fuerza de ventas y que ha sido acompañada con un producto formulado y construido con calidad excepcional, confiable y acorde a las expectativas de duración que tienen los consumidores, para sus diferentes aplicaciones. El “método Tronex” aprovecha los conceptos de conciencia plena: el usuario recuerda el momento en que inició el uso de la pila en el dispositivo y cuánto tiempo duró; la conciencia media: el usuario recuerda aproximadamente el momento en que inició el uso de la pila en el dispositivo y cuánto tiempo duró; y la conciencia nula: el usuario no recuerda el momento en que inició el uso de la pila en el dispositivo y no recuerda cuánto tiempo duró (TRONEX, 2022).

1.1.1 Estrategia de ventas de Tronex.

La estrategia de comunicación, basada en el WOM (voz a voz) ha sido hasta ahora válida para la comercialización de los productos de la empresa (Zoey Chen & May Yuan, n.d.).

Sin embargo, se evidenció una falta de eficiencia de esta desde el punto de vista de la velocidad con la que, en los diferentes segmentos, el cliente ha ido conociendo la marca. Asimismo, se observa que la organización no cuenta con un plan sólido de mercadeo, y que las decisiones a lo largo de su historia se han establecido según los criterios de los líderes. Lo anterior implica que la empresa desconozca las necesidades de los consumidores y las expectativas de clientes y consumidores frente a la marca, impidiendo conocer los factores que influyen en su lealtad y su interés por cocrear con la marca (Vargo et al., 2004).

1.1.2 Desempeño financiero de Tronex.

Si bien es cierto que Tronex ha permanecido en el mercado colombiano por más de 40 años y que incluso ha estado en el ranking de las empresas más innovadoras de Colombia, sus resultados financieros no han sido los más loables en los últimos años, de hecho, en ese ranking para los años del 2012 al 2016, Tronex fue la empresa que en promedio generó un menor margen de utilidad neta, con un margen negativo del 21,24%. (Padilla-Ospina et al., 2019). Datos más recientes muestran que para los años 2017 y 2018 no mejoran los números, la Tabla 1 tomada de (Padilla-Ospina et al., 2022) muestra incluso una utilidad negativa, llegando a -32,3% para el 2017 y una leve mejora llegando a un margen de utilidad neta de -27,0% en 2018. Según datos consultados a la superintendencia de sociedades y se muestran en la Tabla 1, en los últimos cuatro años se observa una mejora financiera sostenida año tras año pero que no alcanza, por ahora, para afirmar que Tronex sea una empresa rentable. El detalle de los resultados financieros de Tronex para los últimos 4 años se puede observar en la Figura 1.

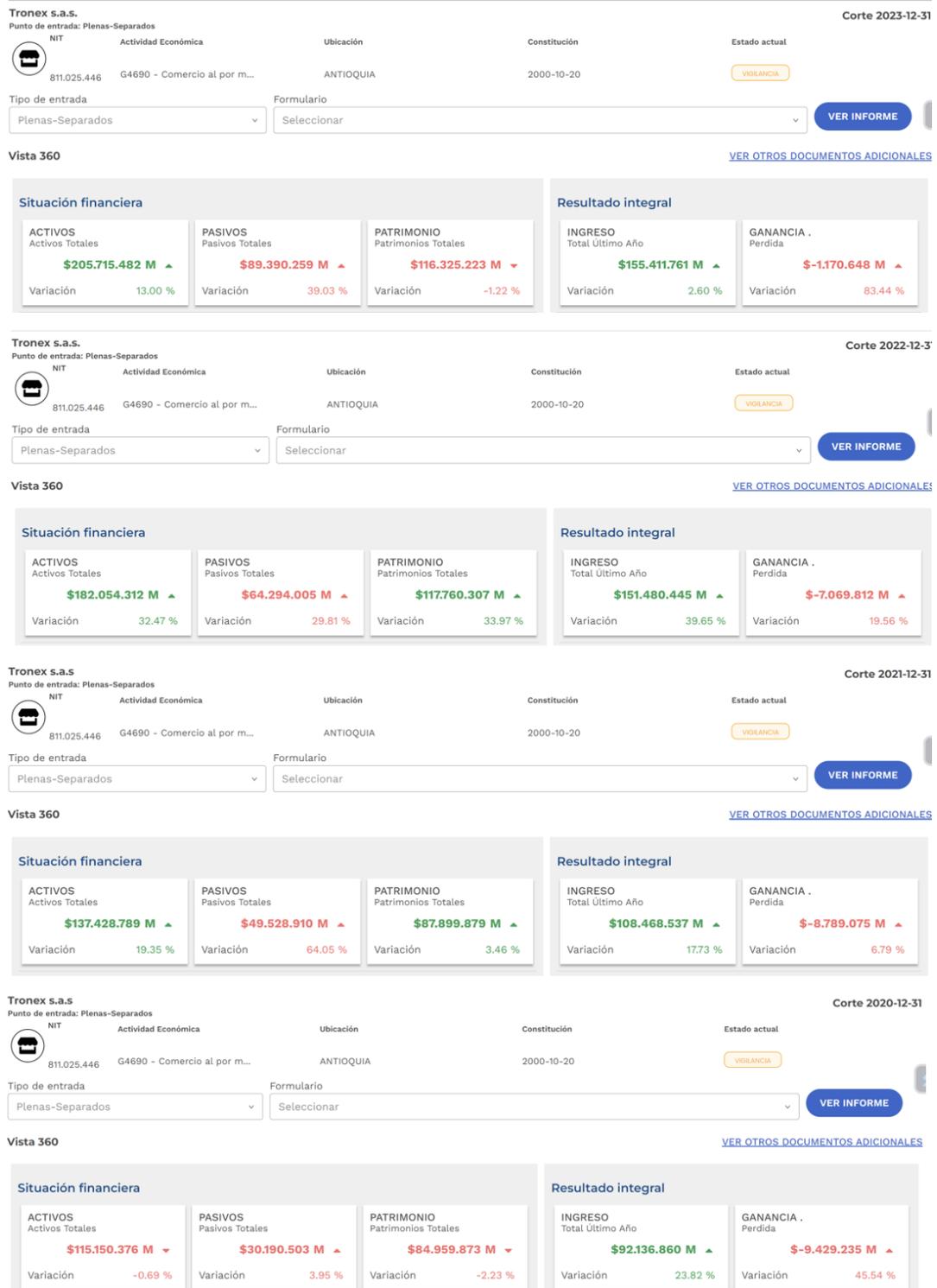
Tabla 1*Margen de utilidad neta de Tronex comparada con otras empresas innovadoras de Colombia*

Nombre de la Empresa	Sector	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio
Nediar S.A.S.	Aero	12,2	38,0	3,6	5,2	6,0	13,0
Alsec Alimentos Secos S.A.S.	AL	4,6	5,0	2,8	2,6	4,6	3,9
C.I. Nutreo S.A.S.	AL	-0,6	2,2	-9,3	-14,9	-17,3	-8,0
Productos Ramo S.A.S.	AL	-3,2	-0,2	0,8	1,4	0,9	-0,1
Team Foods Colombia S.A.	AL	0,5	0,2	1,1	4,4	4,9	2,2
Renault Sociedad de Fabricación de Automotores S.A.S.	AU	3,0	3,4	5,8	4,5	2,2	3,8
Nalsani S.A.S.	CON	1,7	0,9	5,9	7,4	1,1	3,4
Cementos Argos S.A.	CONS	5,2	7,0	6,6	0,9	3,5	4,6
Organización Corona S.A.	CONS	88,9	2301,5	3906,1	2913,3	1533,7	2148,7
Celsia S.A. E.S.P.	ENE	6,6	-1,4	4,5	8,1	10,2	5,6
Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P.	ENE	17,9	19,7	41,3	33,7	36,2	29,8
Tronex S.A.S.	ENE	-18,3	-19,6	-23,5	-32,3	-27,0	-24,1
Procaps S.A.	FARM	0,2	0,8	0,2	1,3	-8,0	-1,1
Penagos Hermanos y Compañía S.A.S.	MAQ	3,3	3,7	4,7	8,7	-1,1	3,9
Ecopetrol S.A.	PETR	9,6	-5,9	5,0	13,4	18,5	8,1
Dow Química de Colombia S.A.	QUIM	1,3	-8,9	3,4	10,4	-0,9	1,1
Protécnica Ingeniería S.A.S.	QUIM	3,1	1,9	4,6	3,0	4,6	3,4
Netux S.A.S.	SOFT	10,3	0,0	6,3	6,6	4,5	5,5
Open Systems Colombia S.A.S.	SOFT	23,4	32,8	25,4	48,0	8,9	27,7
Avianca Holdings S.A.	TRANA	2,6	-3,2	1,1	1,8	0,0	0,5

Nota. Fuente (Padilla-Ospina et al., 2022).

Figura 1

Resultados de la actividad económica de Tronex en los últimos 4 años



Nota: Fuente: <https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/dashboard>

El desarrollo de este trabajo se basa en las oportunidades de mejora encontradas en el “método Tronex”, en la estrategia de ventas tradicional y en el desempeño financiero de Tronex de la última década. En este se ha evaluado la evolución del *marketing* tradicional y se han buscado alternativas que permitan abordar estos desafíos. Es crucial que Tronex revise y refine su propuesta de valor, una opción que se desarrolla en este trabajo es que Tronex integre los principios de la lógica Dominante del Servicio (LDS), ver Tabla 2, lo que le permitirá enfocarse en cómo los clientes utilizan y experimentan sus productos, facilitando la cocreación de valor y fortaleciendo las relaciones a largo plazo en el canal B2B, lo que mejorará sus resultados financieros como resultado de aumentar el valor aportado a sus clientes y consumidores.

Tabla 2

Principios de la lógica dominante del servicio

Principios LDS
El servicio es la base fundamental de intercambio
El intercambio indirecto encubre la unidad básica de intercambio
Los bienes son un mecanismo de distribución para la provisión del servicio
Los recursos operantes son la fuente fundamental de ventaja competitiva
Todas las economías son economías de servicio
El cliente es siempre un co-creador de valor
La empresa no puede entregar valor, sino únicamente ofrece proposiciones de valor
Una perspectiva centrada en servicios es inherentemente orientada al cliente y relacional
Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos
El valor viene únicamente determinado por el beneficiario

Nota: Fuente (Vargo et al., 2004).

La integración del *marketing* con la lógica Dominante del Servicio (LDS) puede ofrecer a Tronex una estrategia robusta para enfrentar los desafíos del mercado moderno, ya que al centrarse en la experiencia del cliente y en la cocreación de valor, Tronex puede no solo diferenciarse de la competencia, sino también construir relaciones duraderas con sus clientes (Evert Gummesson, 2008).

Esta consultoría tiene como objetivo optimizar la estrategia de mercadeo de la marca de pilas Tronex mediante la definición de un plan de mercadeo innovador. Este plan se enfocará en abordar y resolver problemas clave relacionados con la gestión de la marca. La propuesta de valor se fundamentará en la lógica Dominante del Servicio (LDS), la cual prioriza la cocreación de valor junto al cliente y promueve la mejora continua en la calidad del servicio. A través de esta metodología, se busca maximizar el buen servicio, asegurando que cada interacción con Tronex agregue valor y fomente relaciones más sólidas y duraderas.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de *marketing* para la marca de pilas Tronex que permita establecer propuestas de valor apropiadas para el segmento de tenderos enfocado en la lógica Dominante del Servicio (LDS).

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las condiciones internas y externas de la propuesta de valor actual de la marca de pilas Tronex que influyen en el desempeño de dicha propuesta de valor en el segmento de los tenderos.
- Analizar las variables que repercuten en la propuesta de valor de la marca de pilas Tronex usando información recolectada de los mayoristas a través de entrevistas, para determinar los factores que intervienen en la propuesta de valor del segmento de tenderos.
- Establecer las estrategias asociadas al intercambio de valor, a la comunicación de valor y a la entrega de valor, que mejoren y optimicen la propuesta de valor que ofrece la marca de pilas Tronex para el segmento de tenderos, utilizando la LDS.

3 Marco referencial

3.1. Marco teórico

El *marketing*, como se define en el American Marketing Association [AMA] (2017), es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general.

Dicha definición, refleja que el enfoque del *marketing* ha ido evolucionando a lo largo de estos últimos años, ya la premisa dejó de ser vender a toda costa y sin que en ese momento importase el cliente, al contrario, en la actualidad las empresas están abocadas a que el cliente tenga una participación activa, amplia y en algunos casos individualizada con la organización, para lo cual el tiempo es un factor determinante al momento de establecer relaciones duraderas con los consumidores y usuarios de un servicio o producto, pues la decisión del cliente de establecer una relación de intercambio comercial con una marca determinada requiere un proceso de diálogo constante para que ambos actores (empresa y cliente) construyan un vínculo (Viteri Luque et al., 2017). En virtud de lo anterior, el *marketing* surge para dar respuesta de cómo establecer ese diálogo entre empresa y cliente, partiendo desde los fundamentos tradicionales hasta las nuevas tendencias en la materia que hacen más dinámico e interactivo el proceso (Viteri Luque et al., 2017).

Definiciones actuales indican que “actualmente, se aprecia que el marketing se ha convertido en el aliado casi obligatorio de las pequeñas, medianas empresas y emprendedores para entrar a mercados más grandes a nivel nacional y a mercados extranjeros, debido a que en la actualidad el mismo es un área más accesible gracias a la tecnología, agregando valor a la gestión y convirtiéndose en una ventaja competitiva” Mackay Castro et al. (2021).

El *marketing* es una herramienta que ayuda al posicionamiento de un producto o una marca dentro de un mercado (Mackay Castro et al., 2021). Así mismo, “el valor del producto lo da la calidad, pero las empresas deben recurrir al *marketing* para que el producto sea más apetecible a los clientes y lo compren, la percepción que tiene un producto en la mente de los clientes es lo que se conoce como el posicionamiento en el mercado, donde las ofertas que la empresa brinda a los clientes son las primeras opciones en ser seleccionadas dentro de su clase, en relación con la competencia” (Mackay Castro et al., 2021).

En relación con el marketing, la mayoría de los especialistas en marketing e investigadores del consumo se han centrado en el comportamiento del comprador relacionado con el producto y

la transacción, y por lo tanto se han centrado sólo en un subconjunto de la coproducción (Lusch et al., 2007a), sin embargo, como sugiere (Lusch et al., 2007a) en la lógica Dominante del Servicio el valor se crea conjuntamente, es necesario cambiar el enfoque hacia la formación de relaciones y el comportamiento de consumo. También implica que la cocreación y la coproducción ocurren no sólo entre la empresa y el cliente, sino que también involucran a otras partes como los socios de la red de valor (Lusch et al., 2007).

De acuerdo con lo anterior, ya no se hablará solo de *marketing*, sino que se profundizará en la lógica Dominante del Servicio (LDS), como se señaló, en el centro de la lógica Dominante del Servicio (LDS) está la identificación del servicio (la aplicación de recursos en beneficio de otros) como el denominador común del intercambio económico y no económico (Vargo & Lusch, 2017).

3.1 Lógica Dominante del Servicio (LDS)

Este marco integrado proporciona no solo la definición de LDS, su relación con la cocreación de valor, sino también el contexto B2B como fundamento teórico importante en la LDS. La lógica dominante del servicio continúa su evolución, facilitada por una comunidad activa de académicos en todo el mundo. A lo largo de su camino evolutivo, se ha incrementado el reconocimiento de la necesidad de una delimitación más nítida y precisa de las premisas fundacionales y la especificación de los axiomas de la LDS (Tabla 3). La LDS ha sido y continúa siendo consolidada, ampliada y elaborada (Vargo et al., 2010).

Tabla 3

Los axiomas de la LDS

	Axioma
Axioma 1/FP1	El servicio es la base fundamental del intercambio.
Axioma 2/6PM	El valor es cocreado por múltiples actores, incluido siempre el beneficiario.
Axioma 3/FP9	Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.
Axioma 4/FP10	El valor siempre está determinado única y fenomenológicamente por el beneficiario.
Axioma 5/FP11	La cocreación de valor se coordina a través de instituciones y acuerdos institucionales generados por los actores.

Nota: Fuente (Vargo & Lusch, 2017)

El principio central de la LDS es que el servicio es la base fundamental del intercambio, es decir, se intercambia servicio por servicio. El segundo principio más importante de la LDS se encuentra en sus conceptualizaciones de valor y creación de valor (Vargo, 2009), así pues, en LDS,

la empresa no puede crear valor, sino que sólo puede ofrecer propuestas de valor y luego crear valor en colaboración con el beneficiario.

El principio central de la LDS mueve el foco de intercambio, creación de valor y *marketing* desde recursos tangibles (operandos) a recursos intangibles (operantes), como conocimientos y habilidades (Vargo, 2012). Por lo tanto, la creación de valor es siempre un proceso colaborativo e interactivo que tiene lugar en el contexto de un conjunto único de múltiples relaciones de intercambio (Vargo, 2009) y es donde a través de estos roles conjuntos, interactivos, colaborativos, desplegados y recíprocos en la cocreación de valor que la LDS conceptualiza la relación (Vargo, 2009).

la LDS considera que los clientes son dinámicos, generadores de conocimiento y recursos creadores de valor, así pues, la LDS podría proporcionar potencialmente una base para una muy necesaria teoría positiva del mercado, en la que se podrían basar mejores teorías normativas del *marketing*, es decir, la premisa básica de la LDS, que es el servicio (habilidades y conocimientos aplicados) se intercambia por servicio, es una opción más sólida (Vargo, 2012).

La LDS es esencialmente un modelo de cocreación de valor que ve a todos los actores como integradores de recursos, unidos en sistemas compartidos de intercambio: ecosistemas de servicios o mercados. De esta manera, los mercados se caracterizan por propuestas mutuas de valor y prestación de servicios (Vargo, 2011), ahora bien, en la LDS, el intercambio servicio por servicio es inherentemente relacional y centrado en la red, ya que el valor se crea conjuntamente a través de las interacciones de amplios conjuntos de actores (Vargo et al., 2023).

En definitiva, la LDS representa una narrativa dinámica y continua de cocreación de valor a través de la integración de recursos, el intercambio de servicios y como una base teórica para el desarrollo del concepto emergente del compromiso con el cliente (Vargo & Lusch, 2017) además apalanca la estrategia exitosa, la cual depende de la capacidad de una empresa para desarrollar relaciones cooperativas, dinámicas y continuas que permitan el acceso a los recursos y su integración (Vargo & Lusch, 2017).

3.2 La evolución de la lógica dominante en el servicio

La LDS señala un cambio de pensamiento sobre la creación de valor, ve el servicio como el proceso de hacer algo para y con otra parte y, por lo tanto, siempre es dinámico y colaborativo (Vargo, 2012), en efecto, se intercambia servicio por servicio, conocimientos y habilidades (competencias – recursos operantes) de los proveedores y beneficiarios que representan la fuente esencial de creación de valor. La LDS implica que el valor se crea a través de actividad, apunta hacia la primacía de los recursos humanos de la empresa (Lusch et al., 2007), está basada en servicios, construida sobre principios impulsados por servicios, puede proporcionar una lógica generalizable para comprender toda actividad económica (es decir, incluso cuando se trata de bienes), la LDS, por lo tanto, juega un papel unificador (Vargo, 2012).

La LDS invierte el papel de los bienes y el servicio al hacer que el servicio sea superior a los bienes. En la LDS, el servicio se puede proporcionar directamente a otra entidad o red o a través de bienes (Lusch et al., 2007b).

A medida que desarrollamos la LDS, las empresas pueden utilizar la lógica de servicio para ganar ventaja competitiva (Vargo, 2012), la LDS reenfoca el intercambio en recursos operantes al pasar de unidades de producción a procesos de creación de valor, por lo tanto, la capacidad de competir en el mercado es una función del conocimiento, tanto individual como organizacional (Vargo, 2012) y enfatiza la necesidad de ver al cliente como un cocreador de valor, dicho de otra manera, en la LDS, no hay "revisión de servicio", hay una revelación en el pensamiento centrado en el servicio (Vargo, 2012).

3.3. Cocreación de valor

La cocreación de valor describe el proceso de aplicación conjunta de recursos operantes entre empresas y clientes para crear beneficios, así desde una perspectiva de la LDS, el cliente siempre cocrea valor, a través del uso (Vargo, 2012).

También se describe como, participación activa del consumidor en la creación de valor de manera conjunta con las empresas (Prahalad et al., 2000).

Pues bien, una oportunidad para que las organizaciones compitan a través del servicio es identificar formas innovadoras de cocreación de valor. De ahí la interactividad y hacer cosas con

el cliente versus hacerle cosas al cliente es un sello distintivo de la LDS. En consecuencia, la LDS otorga una alta prioridad a la comprensión de las experiencias de los clientes a lo largo del tiempo (Lusch et al., 2007). Siendo así, la cocreación de valor es un proceso de construcción de experiencias y resolución de problemas con el trabajo conjunto de clientes y proveedores (Kim et al., 2021), donde, la co-creación de valor se logra mediante el diálogo, interacción, comunicación y colaboración al facilitar que las audiencias objetivo entren en acción para descubrir por sí mismas qué comportamientos deseables están dispuestos a adoptar, tanto los clientes como las partes interesadas (Fiaz et al., 2019).

Así pues, en la LDS, se toma el servicio como base del intercambio y definido en términos de beneficio de la aplicación mutua de recursos operantes para cocrear valor (Vargo, 2012), teniendo en cuenta que recíprocamente el intercambio es inherentemente interdependiente, relacional y orientado al cliente (Vargo, 2012), por tanto, una oportunidad para que las organizaciones compitan a través del servicio es identificar formas innovadoras de cocreación de valor. Esta lógica establece que los clientes participan en la co-creación de valor, que evalúan a través del intercambio e integración de recursos con los proveedores, especialmente sus habilidades y conocimientos (Ballantyne et al., 2011)

La creación de valor es un proceso interactivo y colaborativo, por tanto, es siempre relacional. En particular en la LDS, las relaciones representan una declaración positiva sobre cómo el valor se crea a través de las relaciones entre las partes en el intercambio de servicio por servicio, debido a que todas las partes en el intercambio son integradores de recursos (Vargo, 2012).

3.4 Lógica dominante del servicio bajo el contexto B2B

En un mundo dinámico, las relaciones comerciales se están volviendo cada vez más complejas e inciertas esto se aplica particularmente al sector de servicios de empresa a empresa (B2B) debido a su naturaleza intangible (Gansser et al., 2021), por consiguiente, los clientes B2B suelen ser más profesionales e informados debido a escenarios complejos de toma de decisiones que involucran múltiples funciones. En consecuencia, los mercados de empresa a empresa han sido descritos como más inciertos y complejos que los mercados de consumo minorista, lo que resulta en un mayor énfasis en la construcción y en el mantenimiento de las relaciones entre empresas

(B2B) (O'Brien et al., 2020) además el *marketing* B2B es fundamental para la LDS y su enfoque en el proceso de creación de valor colaborativo y recíproco (Vargo, 2009).

Entre otras causas, la competencia cada vez más feroz en muchas industrias de servicios B2B llevó a los gerentes a buscar una ventaja competitiva a través de la marca (Miriam Guenther, 2019) dado que como en B2B, no hay estrictamente productores ni consumidores, sino que, más bien, todos los actores son empresas (de diferentes tamaños, desde individuos hasta grandes empresas), las cuales están comprometidas en el proceso de beneficiar a sus clientes (Vargo et al., 2010), son particularmente sensibles tanto a la pérdida como a la retención de clientes debido al menor número de los mismos, en comparación con los mercados de consumo (O'Brien et al., 2020).

La marca de los servicios B2B puede ser particularmente relevante, pero también es un desafío (Miriam Guenther, 2019), en otros términos, una marca fuerte es uno de los principales determinantes del éxito en un contexto B2B (Brian Brown, 2011). Definimos una marca fuerte como aquella sobre la cual los clientes tienen una percepción favorable del total de beneficios o asociaciones que posee (Raddats et al., 2024), por tal motivo, los servicios B2B son más intangibles que los productos, por lo que una marca fuerte puede actuar como una heurística de reducción de riesgos para los compradores (Brian Brown, 2011), es correcto decir entonces, que el valor de la marca B2B se compone del desempeño de los productos, la distribución, los servicios de soporte y la reputación de una empresa (Cassia et al., 2017), siendo muy importante que los clientes valoren la experiencia y el asesoramiento que brindan los proveedores B2B (Raddats et al., 2024), por tanto, como ya se ha mencionado, la marca B2B es más fuerte cuando los proveedores actúan como asesores confiables y guían a sus clientes a través de los cambios tecnológicos y del mercado (Raddats et al., 2024), así las relaciones B2B se caracterizan por asociaciones estratégicas entre las empresas y los proveedores de bienes y servicios que forman parte integral de sus ofertas (Colin Campbell, 2010).

Así también, ciertas relaciones B2B son puramente transaccionales: se especifican y ejecutan de acuerdo con un contrato y comienzan y terminan con la transferencia de un bien del proveedor a la empresa (Colin Campbell, 2010). Cada lado tiene objetivos únicos que alcanzar para su organización y sugiere que las estrategias de posicionamiento pueden ser efectivas cuando una empresa vendedora logra y comunica atributos que son congruentes e importantes para la empresa compradora (Christodoulides et al., 2019). Sin embargo, la naturaleza de la relación estratégica entre las empresas industriales y sus proveedores, de cuyos bienes y servicios dependen sus ofertas

básicas, sugiere una dependencia mutua para sobrevivir (Colin Campbell, 2010), vale decir, que las empresas entablan una relación basada en lo que esperan obtener de ella: valor conjunto e igualdad (Colin Campbell, 2010), en otros términos, en los mercados B2B, ambas partes desean tener lo mejor para sus respectivas organizaciones.

En resumen, la percepción positiva hacia una empresa vendedora está impulsada por la misión y visión de los vendedores. A los compradores B2B les resulta cómodo hacer negocios con empresas con valores similares (Christodoulides et al., 2019).

3.5 Propuesta de valor

Si bien la propuesta de valor para el cliente (CVP) tiene un papel fundamental en la comunicación de cómo una empresa pretende proporcionar valor a los clientes (Adrian Payne et al., 2017), las propuestas de valor distintivas se derivan de una evaluación rigurosa del valor para el cliente. Así mismo, una propuesta de valor para el cliente (CVP) es una herramienta estratégica que utiliza una empresa para comunicar cómo pretende proporcionar valor a los clientes (Adrian Payne et al., 2017), a partir de ahí, se puede entender la comunicación del valor para el cliente, como complemento a la creación de valor, por lo que ha sido identificada como una prioridad de investigación (Adrian Payne et al., 2017). De la misma forma, la propuesta de valor es una herramienta estratégica que puede ser utilizada por los especialistas en *marketing* para comunicar cómo pretenden proporcionar valor con los clientes.

Por lo tanto, la propuesta de valor (CVP) "debería ser el principio organizador más importante de la empresa" (Webster 2002, p. 61).

Así pues, la propuesta de valor (CVP) es la creencia de un actor con respecto a la probabilidad de que otro actor comprometa suficientes recursos para garantizar el logro de su propio objetivo a través de una interacción de *marketing* (Adrian Payne et al., 2017).

Más recientemente, la visión tradicional del *marketing* centrada en la creación y entrega de valor ha sido desafiada por la LDS (Eggert et al., 2018), donde sostiene que el valor no se puede entregar al cliente, más bien, el valor lo determina el cliente sobre la base del valor de uso (Vargo et al., 2004) en esencia, la LDS es un valor (Eggert et al., 2018).

Crear y comunicar valor para el cliente es la base del *marketing* de empresa a empresa (Eggert et al., 2018) al mismo tiempo la construcción de valor y la comunicación de las propuestas

de valor para el cliente han experimentado un cambio de perspectiva fundamental, dado que el valor para el cliente se ha convertido en un elemento fundamental del *marketing* entre empresas durante las últimas dos décadas, donde el valor ha evolucionado desde un enfoque en el intercambio de recursos y el valor en el intercambio a un énfasis en la integración de los recursos y el valor en uso (Eggert et al., 2018). Por lo que, a su vez, la comunicación de valor al cliente, como complemento a la creación de valor, ha sido identificada como una prioridad de investigación por la comunidad de marketing (Marketing Science Institute , 2014).

Por consiguiente, las empresas no sólo crean valor intercambiando bienes y servicios en el mercado. Más bien, las relaciones comerciales representan por sí mismas un tremendo potencial para la creación de valor (Eggert et al., 2018) y analizan la evolución de las propuestas de CVP en entornos de innovación interna (Covin et al. 2015).

En cuanto a la comprensión del valor en B2B, los investigadores que trabajaban en el valor para el cliente en los mercados empresariales seguían la visión predominante de que el valor lo crea predominantemente el proveedor, lo integra en productos o activos relacionales y lo intercambia con los clientes y otros actores clave del mercado(Eggert et al., 2018).

La propuesta de valor (CVP) proporciona una perspectiva de afuera hacia adentro a la declaración de la misión y justifica la existencia de la organización, de acuerdo con el valor que crea para y con el cliente.(Adrian Payne & Pennie Frow & Andreas Eggert, 2017).

En esta perspectiva del valor en intercambio, los proveedores siguen representando la principal fuerza impulsora en el proceso de comprensión, creación, comunicación y entrega de valor a los clientes y capturando parte del valor creado en forma de fijación de precios de los bienes y servicios proporcionados, (Eggert et al., 2018). Sin embargo, esta perspectiva ha cambiado gradualmente con el creciente reconocimiento de que los clientes empresariales participan en el proceso de creación de valor y cooperan activamente con sus proveedores en busca de una creación conjunta de valor (Eggert et al., 2018).

las propuestas de valor recíprocas revelan oportunidades para el compromiso focal de la empresa con proveedores, clientes y otros beneficiarios más allá de las transacciones de compra/venta, como parte de una plataforma para la interacción comunicativa (Ballantyne et al., 2011). Adicionalmente y para concluir, las empresas y los académicos son cada vez más conscientes de los beneficios que se derivan de la creación y entrega de valor a los clientes (Ruiz et al., 1995).

3.5.1 Comunicación de valor

Las propuestas de valor comunican cómo las empresas ayudan a sus clientes, (Eggert et al., 2018) dado que cuando se comunican a los clientes objetivo, las propuestas de valor pueden agudizar la ventaja posicional de la empresa, que es la razón inmediata del desempeño superior (Eggert et al., 2018).

La comunicación de valor al cliente, como complemento a la creación de valor, ha sido identificada como una prioridad de investigación por la comunidad de marketing (Marketing Science Institute, 2014).

Por otra parte, elegir la propuesta de valor, proporcionar la propuesta de valor y comunicar la propuesta de valor (Eggert et al., 2018), es un papel estratégico de la propuesta de valor como su papel comunicativo: “una empresa es un sistema para la entrega de valor superior: elegir una propuesta de valor superior y hacerla eco a través del sistema empresarial proporcionándolo y comunicándolo, gestionando esta entrega es lo mejor (Eggert et al., 2018).

3.5.2 Prioridades con respecto al papel de la propuesta de valor en la comunicación

Las prioridades de valor en los mercados tienen 4 prioridades (1) adoptar la perspectiva del valor en uso, (2) determinar la granularidad adecuada del segmento, (3) cuantificar el valor propuesta, y (4) involucrarse recíprocamente con actores relevantes (Eggert et al., 2018), con lo previamente mencionado, se hace énfasis en el valor y su comunicación con el contexto de B2B, señalando que aquí las propuestas de valor para el cliente abordan diferentes niveles de granularidad con los clientes cada vez más involucrados en su diseño y gestión (Eggert et al., 2018), puesto que, en los mercados B2B, se aprecia el valor y la comunicación con enfoque granular.

En conclusión, La evolución del concepto de valor se ha reflejado en gran medida, aunque de forma independiente, los cambios en la forma en que se comunica el valor en el contexto B2B (Eggert et al., 2018), dando lugar a un diálogo necesario para desarrollar el entendimiento detallado y bidireccional forjando relaciones más sólidas (Eggert et al., 2018).

3.5.3 Lealtad

Desde su significado, son muchas las manifestaciones y aportaciones que resaltan la importancia del concepto de valor como foco de orientación en la gestión empresarial del siglo XXI (Ruiz et al., 1995).

Siendo entonces, la lealtad de los clientes una cuestión prioritaria tanto para las empresas como para los académicos, por esto, se deduce que la entrega de valor al cliente es clave estratégica para alcanzar una alta lealtad y reducir la tasa de abandono (Ruiz et al., 1995).

Además, la lealtad va más allá de la satisfacción y demuestra un compromiso a pesar de los factores situacionales y esfuerzos de marketing que podrían ser influenciadores potenciales del cambio de comportamiento de un consumidor (Oliver, 1999), Es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicios, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio (Grenler & Brown, 1996)

La lealtad puede ser definida de forma más amplia a través de tres enfoques: lealtad de comportamiento, de actitud y cognitiva. El autor define en primer término a la lealtad como una forma de comportamiento del cliente dirigida hacia una marca en particular durante un tiempo. En relación con la actitud, destaca la importancia de la disposición interna durante el proceso de repetición de compra, lo cual va más allá de un simple comportamiento del individuo (Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009).

En conclusión, la lealtad reflejaría el compromiso profundo de recompra de un producto o servicio preferido de manera consistente en el tiempo. (Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009).

3.6. Marco conceptual:

Tendero: Es una persona que posee o trabaja en una tienda o comercio pequeño, que vende productos, como alimentos, productos de uso diario y otros artículos básicos.

El tendero se encarga de atender el cliente y la gestión de las ventas. Tienen un papel muy importante en una comunidad.

Mayorista: Un mayorista sería una persona o empresa que compra productos a la compañía en grandes cantidades para luego revenderlos, ya sea a minoristas o a otros intermediarios.

Tronex, distribuye sus productos a través de mayoristas, quienes actúan como intermediarios entre la compañía y los puntos de venta finales o consumidores más grandes.

Consumidor final: Es la persona o entidad que adquiere los productos de la empresa para su uso, sin intención de revenderlos.

El consumidor final compra productos de Tronex directamente a un minorista, mayorista y a través de canales de venta directa de Tronex, con el propósito de utilizarlos en su vida diaria o en actividades comerciales, industriales o domésticas.

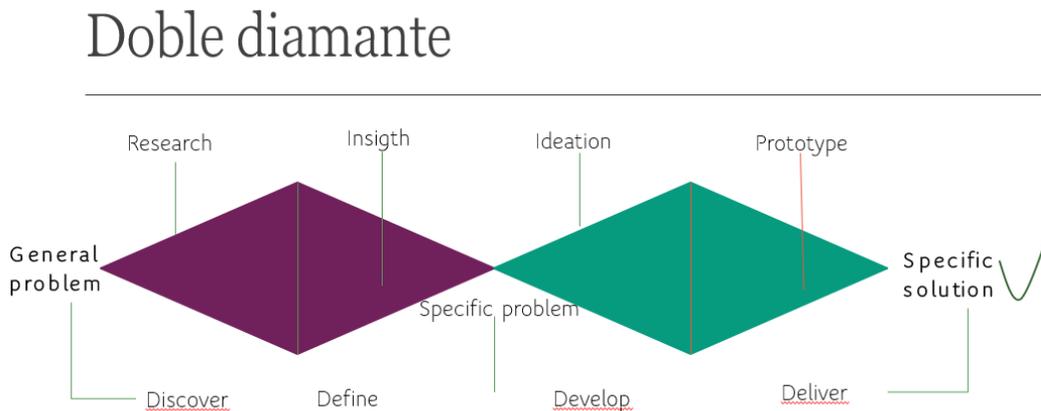
cliente “heredero” de la tienda: Hijo del tendero fundador, nuevo consumidor.

4 Metodología

La metodología utilizada es el método de doble diamante (Abensur et al., 2023). Es ampliamente conocido, enseñado, aprendido y aplicado para resolver problemas. Este se utiliza principalmente para satisfacer las necesidades y características de cada proyecto (Rodríguez Rivero, 2019). Los rombos del doble diamante (Figura 2) representan las etapas por las cuales se analizó la propuesta de valor para Tronex, en su orden, descubrir, definir, desarrollar y entregar. Donde en la etapa de descubrir y definir se hace de manera divergente y en las etapas de desarrollar y entregar como convergentes, con el fin de tener un alcance claro y bien establecido.

Figura 2

Representación gráfica de las etapas de la metodología Doble Diamante utilizadas en este proyecto.



Este método de doble diamante, por su parte tiene algo interesante y es que permite iterar e ir resolviendo lo planteado. A continuación, se definen las etapas:

4.1 Fase I. Descubrimiento

En esta fase se realizan las siguientes actividades:

- Revisión de literatura

Se realiza una revisión de la literatura en las bases de datos académicas Science Direct, Scopus y fuentes industriales relevantes. Los algoritmos de búsqueda se basaron en: LDS, LSD,

Lógica SD, Lógica S-D, propuesta de valor, comunicación de valor, cocreación de valor, doble diamante, *service logic* B2B. A partir de las búsquedas se obtuvieron las referencias más relevantes, más citadas, las que tuvieran las palabras claves requeridas, que estuvieran en inglés. Las búsquedas arrojaron en promedio 260 artículos, se seleccionaron 50 referencias de las bases de datos y 9 referencias propias de la compañía Tronex. Ejemplo de algoritmo: dominant AND service AND logic, AND lds, OR *marketing*, OR cocreation, OR cocreation dominant AND service AND logic AND b2b methodology AND double AND diamond.

- Análisis de la Competencia

Se realizó un análisis de la competencia basándose en el informe de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI] (2023), con información de las importaciones de los años 2019 al 2023, de acuerdo con Resolución 0721 de 2018, contiene datos de las importaciones de las subpartidas arancelarias según dicha resolución. Esta información fue útil para comprender las estrategias de mercado y los puntos fuertes y débiles de las marcas rivales en pilas como: Energizer (Varta, Eveready y Energizer), Duracell (Genoma Lab Colombia) y Panasonic (Nacional de Pilas de Occidente y Nacional de Pilas Central). Este análisis ayudó a identificar áreas donde Tronex podría diferenciarse.

- Utilización fuentes internas y externas

Artículos de revista, repositorios institucionales, datos estadísticos de la industria, sitios web gubernamentales y fuentes primarias, como el equipo interno de Tronex. La información recolectada sirvió como base para definir del problema y para tomar la decisión de trabajar en segmento de tenderos.

- Definición del problema

Esta es una etapa exploratoria en la que se realizaron entrevistas a clientes mayoristas, se seleccionaron 2 clientes mayoristas en cada una de las siguientes ciudades: Barranquilla, Bucaramanga, Bogotá, Cali y Medellín. La selección de los clientes mayoristas se realizó debido a que estos son uno de los canales por los que las tiendas de barrio se abastecen, y tienen por tanto la información y el comportamiento en cuanto a la experiencia de compra del segmento de tenderos, debemos tener en cuenta además que, en esta etapa, se tenemos la cocreación, que además es un

elemento clave de la LDS. Con base en las entrevistas, en esta fase se realizó un análisis cualitativo para conocer los elementos claves de la propuesta de valor desde la mirada de los mayoristas.

- Segmentación

Para la segmentación de clientes, se consideran las siguientes variables:

-Variables demográficas: nivel socioeconómico, el cual determina la capacidad de compra del cliente.

-Variables Geográficas: ubicación geográfica de los clientes en áreas urbanas y rurales de todo el país.

-Tipo de Negocio: Los clientes se clasifican de acuerdo con la tipología definida por la compañía y a su tamaño, lo que determina en buena parte el número de referencias que puede manejar del portafolio de productos y su volumen, la tipología de clientes incluye: tiendas de barrio, misceláneas, supermercados y ferreterías (TRONEX, 2022).

-Comportamiento de Compra: identificar patrones de comportamiento y preferencias de compra, se analiza la frecuencia de compra de pilas, el tamaño de las compras, las preferencias de marca, entre otros aspectos relevantes.

El principal objetivo de esta segmentación es identificar y caracterizar adecuadamente al público objetivo de Tronex con un enfoque particular en los tenderos. Para este proyecto de grado en particular seleccionamos, el segmento más importante de clientes que tiene la compañía, los tenderos.

4.2 Fase II. Definición

Esta es una fase exploratoria, donde se cocrea con los mayoristas, donde la cocreación, es un elemento clave de la LDS. Se llevó a cabo 10 entrevistas exploratorias (Anexo 1) a clientes mayoristas que dadas las características de sus negocios, compran altos volúmenes, poseen una frecuencia de compra constante, utilizan las diferentes marcas competidoras de pilas y conocedores del segmento de clientes seleccionado (tiendas), en las ciudades de Barranquilla, Bucaramanga,

Bogotá, Cali y Medellín, con el objetivo de conocer las percepciones del cliente – distribuidor de Tronex y entender esto cómo influye en las decisiones de compra de la tienda, qué variables son importantes a la hora de efectuar la compra, las estrategias más exitosas de la competencia y cuáles son las necesidades del usuario final, en las diferentes regiones del país donde el comportamiento de compra y preferencias pueden variar de acuerdo a la idiosincrasia y cultura.

En la entrevista se formularon 18 interrogantes distribuidos en preguntas generales de comunicación, producto o servicio, precio, distribución y de conclusión, lo que nos permitió identificar los elementos más importantes para este segmento de clientes en cada una de las variables que conforman la lógica dominante del servicio, qué estilo de comunicación debe tener la marca y medios más efectivos, las consideraciones que deben tenerse en cuenta tanto a la hora de realizar la venta como a la hora de prestar el servicio posventa, factores que deben considerarse a la hora de definir los precios y las promociones para generar una adecuada recompra o codificación de más líneas del portafolio de productos así como la importancia que para el cliente tiene que se garantice el cumplimiento de la visita para evitar agotados de producto y de cara a la compañía para la búsqueda constante de las eficiencias logísticas y de distribución de los inventarios.

Se realizó una entrevista al grupo de gerentes regionales Anexo 7, conformado por el gerente de la regional Norte, el gerente de la regional Santander, el gerente de la regional Bogotá, el gerente de la regional Centro y el gerente de la regional Sur. Se entrevistó a expertos en la industria de baterías y energía, incluyendo ingenieros, gerentes de producto y especialistas en marketing. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre los desafíos de performance y comerciales que enfrenta Tronex.

4.2.1 Análisis cualitativo

Con base en las entrevistas, en esta fase se realizó un análisis cualitativo para conocer los elementos claves de la propuesta de valor desde la mirada de los mayoristas. Este análisis ayudó a identificar las percepciones de los mayoristas en relación con los servicios y productos ofrecidos. Se exploraron los principales retos que desafían a Tronex, así como las oportunidades de mejora.

4.3 Fase III. Desarrollo

En esta etapa se da una generación de ideas a través de la lluvia de ideas que permitan determinar los principales temas a trabajar.

El *brainstorming* es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado (Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000). Se utiliza con el fin de generar una variedad de ideas innovadoras. Las sesiones de *brainstorming* fueron realizadas con el equipo de *marketing* de Tronex.

- Simulaciones

Para la simulación de la descarga de las pilas se utilizaron cuatro resistencias, cada una de ellas asociada a una frecuencia de descarga y a un dispositivo electrónico. En la tabla 4 se consigna la información asociada a cada una de las simulaciones.

Tabla 4

Resistencia y frecuencias de descarga de las pilas Tronex

Resistencia	Dispositivo electrónico	Frecuencia de descarga
10 Ω intermitente	linterna	1h/12 h
10 Ω continuo ¹	Consolas portátiles de videojuegos	23h/24h
3,9 Ω intermitente ¹	Juguetes mecánicos si	1h/12h
39 Ω intermitente ¹	Cámaras fotográficas	4h/12h

Nota: Continuo: descarga ininterrumpida por 23 horas, Intermitente para 3,9 Ω : Inicia la descarga por 1 hora de 12 horas, descansa 11 horas; vuelve y arranca 1 hora de 12 horas, de las 24 horas del día. (descargando así 2 horas al día hasta finalizar el ensayo de MDM, este ensayo finaliza cuando pase por el punto de corte especificado por la norma NTC 1152:2017, en este caso es de 0,8), Intermitente para 39 Ω : Inicia la descarga por 4 horas de 12 horas, descansa 8 horas; vuelve y arranca 4 horas de 12 horas, de las 24 horas del día. (descargando así 8 horas al día hasta finalizar el ensayo de MDM, este ensayo finaliza cuando pase por el punto de corte especificado el procedimiento interno vinculado al aplicativo LIMS, en este caso es de 0,9), Punto de corte: se refiere al voltaje mínimo al cual una batería se considera descargada y ya no es capaz de proporcionar un rendimiento útil.

- Pruebas de Laboratorio

Para visualizar, evaluar el diseño de las nuevas soluciones y evaluar el rendimiento de las mejoras en la duración de pilas en condiciones reales se realizaron pruebas de laboratorio. Con las pruebas se determina y evaluó el rendimiento de la duración de las pilas, fueron ejecutadas en el laboratorio de pilas de Tronex, el cual cuenta con acreditación del Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC), vigente a la fecha, con código de acreditación 12-LAB-049, bajo la norma ISO/IEC 17025:2017. Las pruebas de laboratorio permiten evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera de las soluciones refinadas para asegurar que sean prácticas y alineadas con los objetivos de Tronex.

La prueba de rendimiento de las pilas o ensayo de mínima duración media (MDM), consiste en la simulación de la descarga de un dispositivo electrónico, teniendo en cuenta una frecuencia de descarga y un valor de resistencia, estas variables derivan del método de ensayo NTC 1152:2017, el cual está alineado con la IEC 60086:2015. El ensayo de MDM inicia con la recepción de las pilas y la validación física de que se encuentren en condiciones adecuadas para ejecutar los ensayos, es decir que no presenten alteraciones en la etiqueta, fugas de electrolito, gas u otras sustancias de una pila. Posteriormente se toman las condiciones iniciales de las pilas desde el target antes de llevarlas a descarga (voltaje y corriente).

Actualmente se cuenta con un procedimiento interno LARPIT 01 Versión 13, el cual describe el montaje de las pilas en los tableros de descarga, se tiene aproximadamente 26 tableros para diferentes referencias de pilas de designación común por ejemplo la pila AA, el cuál toma los datos y los recoge en una ET SIEMENS, siendo este vehículo entre el PLC y el aplicativo LIMS (software especializado para descargas de pilas), generando unas curvas de descarga y así validar finalmente el rendimiento útil de las pilas.

-Pruebas de laboratorio a los prototipos aceptados. Las pruebas en condiciones reales de los prototipos aceptados permiten evidenciar resultados positivos, con mejoras notables en el rendimiento de las pilas.

-Pilas de mayor durabilidad. Desarrollo de mejoras significativas en la durabilidad de las pilas, basados en innovaciones en la composición química y el diseño estructural.

-Producción de las nuevas pilas. Planificación de la producción en masa de las nuevas pilas mejoradas.

-Definición del precio. Establecer un precio de venta de las nuevas pilas que resulte atractivo para el consumidor final o para el grupo de clientes al que el subdistribuidor destina los productos. Esta estrategia garantiza que los precios sean competitivos y que cada cliente reciba el margen previsto.

-Comercialización de las pilas mejoradas. Elaboración de un plan detallado para la comercialización de las nuevas pilas, asegurando que todos los aspectos logísticos estuvieran alineados para una distribución efectiva e incluyendo un cronograma de lanzamiento y estrategias de distribución.

-Etapa concluyente: Se realizaron encuestas a tenderos, en total se hicieron 507 encuestas (Anexo 2) a tenderos de barrio, los cuales hacen parte del target de clientes y hacia quienes van dirigidas las estrategias establecidas en el plan de mercadeo. La encuesta consta de tres preguntas sociodemográficas, una pregunta del tamaño o clasificación de la tienda y 30 preguntas orientadas a la propuesta de valor, con respuesta tipo Likert, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

-Estrategia de recolección. Para la realización de las encuestas, se empleó a la fuerza de ventas de Tronex la cual está equipada con dispositivos electrónicos (Hand Held) en los cuales se expuso un formulario en Forms, con el fin que cada uno de los integrantes diligenciara la encuesta diseñada en cuatro de los clientes que tiene incluidos en su ruta de ventas. Los 128 vendedores están distribuidos en las diferentes zonas regionales, las cuales se detallan a continuación: zona Norte, zona Santanderes, zona Bogotá, zona Centro y zona Sur, dando así cobertura a todo el país y recolectando información de las diferentes áreas geográficas, que de acuerdo con su cultura e idiosincrasia nos entregaron información relevante. Cabe anotar que la fuerza de ventas fue previamente capacitada para la toma y diligenciamiento de la información solicitada en el formato de la encuesta.

Para la construcción de la encuesta, tal como se muestra en el Anexo 2, las preguntas se seleccionaron a partir de los siguientes artículos, los cuales son aplicables al tipo de empresa y al tipo de relación comercial B2B (Jasmin Baumann & Kenneth Le Meunier-FitzHugh, 2014; Zhang & He, 2014; Mike Bendixen, 2004; Paul Michell, 2001; Steven & Sinclair, 1988).

La encuesta fue aplicada a 507 tenderos, ubicados en las diferentes regiones del país, ver Tabla 5, utilizando un muestreo por conveniencia, puesto que se trata de clientes actuales de la empresa.

Adicionalmente se realizó un análisis Anova con el fin de realizar un análisis de varianza, determinando si existían diferencias significativas entre las medias, se utilizó para observar variaciones en datos y evaluar si los efectos de factores independientes eran significativos.

Esto permitió construir las propuestas de valor de la mano de los tenderos, dado que a través del análisis estadístico se obtuvieron los datos relacionados con los factores relevantes frente a la propuesta de valor, el intercambio de valor, la entrega de valor y la comunicación de valor.

Tabla 5

Distribución de encuestas a tenderos por Zona

Zona Regional	Total
Total Zona Centro	142
Total Zona Bogota	148
Total Zona Sur	89
Total Zona Santander	48
Total Zona Norte	80
Total Pais	507

Nota: Construcción propia,

Total tenderos: Atendidos por Tronex 100.000 y el universo de tenderos que pueden vender los productos Tronex son 300.000 en el país.

Luego de esto, se diseñó el plan de *marketing* que incluye las estrategias de mayor valor para los tenderos, identificadas en el análisis cuantitativo, lo que permitió conocer los elementos claves de la propuesta de valor. Este análisis ayudó a identificar las percepciones en relación con los servicios y productos ofrecidos, examinando los principales retos que desafían a Tronex, así como las oportunidades de mejora.

Por último, se definió un plan de acción en el cual se priorizaron las diferentes estrategias y se determinaron los elementos clave para la implementación del plan de acción.

El entregable final de la consultoría es un documento de plan de marketing que tiene en cuenta todos los elementos identificados durante el desarrollo del proyecto, este cuenta con secciones como: Identificación de la misión del negocio, objetivos de mercadeo, análisis situacional (análisis interno y externo, pestel y 5 fuerzas de porter), segmentación, definición de estrategias, cronograma y presupuesto.

4.4 Fase IV. Entrega

- Elaboración del plan de *marketing*, definición de las estrategias y planes de acción. Ver Anexo 3 (Plan de mercadeo Tronex).

- Estrategias de *marketing*

Diseño de un plan de *marketing* integral que incluye publicidad, promociones, y actividades de relaciones públicas para lanzar las nuevas pilas y fortalecer la marca Tronex:

-Paquetes promocionales. Ofrecimiento de paquetes promocionales con descuentos para incentivar la compra repetida y la recomendación a otros consumidores. Este punto se hace necesario dado que, el 56,77% tiene conexión emocional con la marca, es de destacar que, al ser una marca colombiana, conecta emocionalmente con los consumidores locales y se promueve el apoyo a la industria nacional. Al elegir Tronex, se contribuye a un futuro más sostenible gracias a los programas de reciclaje y por el cuidado del medio ambiente, actualmente se evidencia un alto porcentaje de tenderos que tienen conexión con la marca, el propósito es llegar a los tenderos con los cuales no se tiene la conexión.

-Programas de Fidelización. Desarrollo de programas de fidelización para tenderos que incluyen comunicación personalizada, capacitación, incentivos y beneficios, basados en el *feedback* directo de los puntos de venta. Este punto se hace necesario dado que, El 73,62% de los encuestados en la etapa de descubrimiento, indica que es una marca fiable, el objetivo es llegar a ese 26,38% de tenderos.

-Campañas de *marketing*

a. Foco en la calidad y rendimiento. Se destaca en las campañas publicitarias la calidad, fiabilidad y eficiencia de las pilas Tronex, respaldadas por pruebas o certificaciones.

b. Testimonios y casos de éxito. Se utiliza los testimonios reales de clientes satisfechos que han experimentado una larga durabilidad y buen rendimiento con las pilas Tronex.

c. Comparativo con competidores. Se muestra comparativos objetivas con otras marcas para resaltar las ventajas de las pilas Tronex en términos de rendimiento y durabilidad.

Este punto se hace necesario dado que, la fiabilidad y durabilidad de las pilas Tronex, por su larga duración y rendimiento consistente, garantiza la confiabilidad en el producto. Las opiniones posventa dicen que con Tronex, no solo obtienen un producto de calidad, sino también un servicio posventa excepcional que brinda tranquilidad y respaldo. En promedio el 80% de los encuestados indica que tiene una excelente posventa, el objetivo es llegar a ese 20% de tenderos que aún no tienen la confianza con la marca de pilas.

-Servicio Posventa

a. Garantía extendida. Se ofrece una garantía extendida que demuestre la confianza de la marca en la durabilidad y rendimiento de sus productos.

b. Programas de reciclaje. Con el actual programa de reciclaje Recopila de las pilas Tronex, se da más fuerza y más publicidad para enfatizar el compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente.

Los resultados esperados luego de la intervención realizada es lograr el desarrollo de pilas de mayor durabilidad, con mejoras significativas, basadas en innovaciones en la composición química y el diseño estructura, lo que incide en que la marca sea reconocida. Las pruebas laboratorio de los prototipos aceptados muestran resultados positivos, con mejoras notables en el rendimiento de las pilas. Lo que posibilita se dé una respuesta favorable de los usuarios a las nuevas campañas de *marketing* que destacaban las nuevas características y beneficios de las pilas Tronex, utilizando medios digitales y tradicionales para maximizar el alcance.

Con el diseño del plan de *marketing* integral que incluye publicidad, promociones, y actividades de relaciones públicas para impulsar las nuevas pilas y fortalecer la marca Tronex, se da el camino para un lanzamiento exitoso, que favorezca una gran aceptación por parte de los tenderos de las nuevas pilas Tronex, se dé un aumento notable en las ventas y una respuesta positiva de los tenderos.

Incremento en la satisfacción del cliente, con usuarios que reporten una mejor experiencia con la durabilidad y el rendimiento de las nuevas pilas. La efectividad de las estrategias de *marketing* está basada en la mayor visibilidad que se le da a la marca, en las campañas para lograr aumentar y resaltar sus mejoras, que como resultando se dé una mayor lealtad del cliente y una mejor percepción de la marca. Por otro lado, los programas de fidelización y las capacitaciones a los tenderos mejoraran su compromiso y disposición para promover las pilas Tronex.

Un *feedback* positivo que identifique áreas de mejora, lo que permitirá ajustes continuos y la iteración de los productos y estrategias. Con ajustes en tiempo real, la capacidad de responder rápidamente a la retroalimentación ayudando a mantener la relevancia y efectividad de las soluciones que se implementen. Además de un monitoreo continuo, que asegure mejoras con un impacto positivo y sostenible en el mercado. La recolección de *feedback* y la mejora continua garantizarán que Tronex se mantenga adaptable y receptiva a las necesidades del mercado y de sus consumidores, consolidando su posición como una marca líder en el mercado de pilas.

-Lanzamiento de Productos y estrategias

a. Producción y distribución: Se planificó la producción en masa de las nuevas pilas mejoradas, asegurando que todos los aspectos logísticos estuvieran alineados para una distribución efectiva. Este proceso se dio con el ciclo mensual de planeación de ventas y operaciones (PVO), ver Anexo 4.

b. Campañas de *marketing*: Se diseñaron campañas de *marketing* orientadas a destacar las nuevas características y beneficios de las pilas Tronex como: Foco en la calidad y rendimiento, testimonios y casos de éxito y comparativas con competidores, utilizando una combinación de canales digitales y tradicionales.

-Entrenamiento y capacitación

a. Equipo de Ventas: la capacitación al equipo de ventas está orientada a las nuevas características y beneficios de las pilas Tronex para que pueda comunicar efectivamente el valor añadido a los clientes y tenderos.

b. Tenderos: las sesiones informativas y materiales de apoyo (Anexo 5) para los tenderos, con el fin de ayudándoles a entender y promover mejor las nuevas pilas a los consumidores finales.

-Monitoreo y evaluación del desempeño

a. Indicadores clave de rendimiento (KPIs, sigla en inglés *key performance indicator*) y métricas de desempeño que permiten evaluar el crecimiento de la venta y seguimiento a la estabilidad en la duración de las pilas. Los KPIs establecidos contribuyen a monitorear el éxito de las nuevas pilas y las campañas de *marketing*, tales como ventas, participación de mercado, y satisfacción del cliente.

b. Análisis de *feedback*: es un mecanismo para recoger *feedback* continuo de los tenderos por medio de la línea de atención al cliente.

-Mejora continua

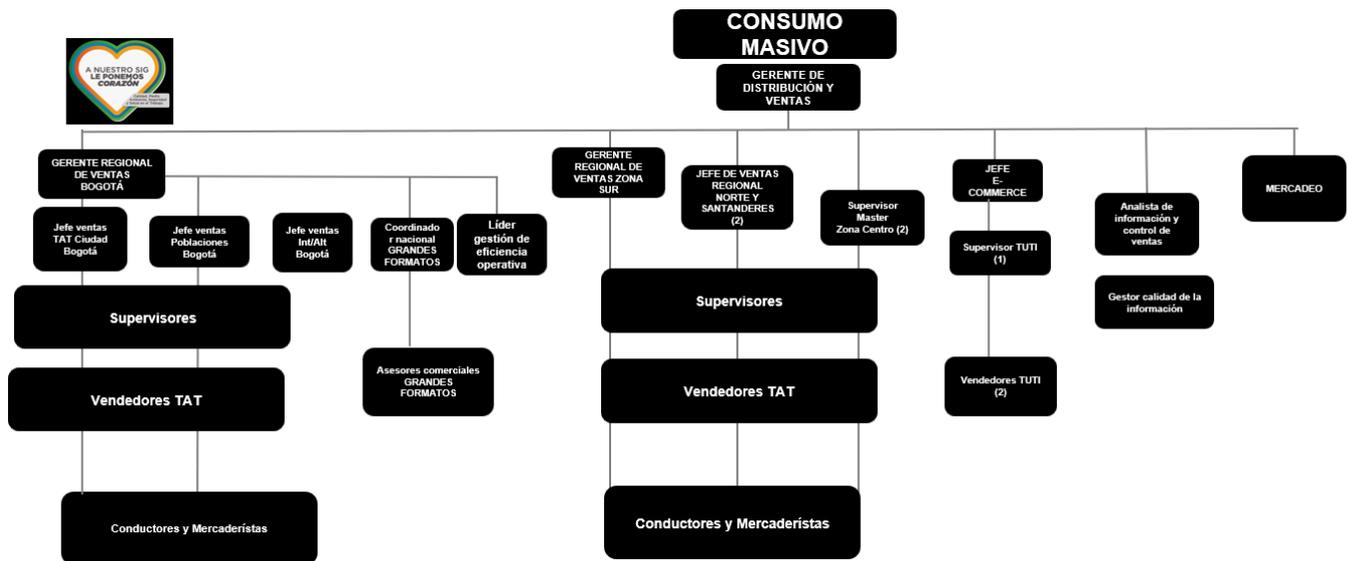
a. Iteración basada en datos: análisis de los datos de desempeño y el *feedback* recibido para identificar áreas de mejora y realizar ajustes continuos en el producto y las estrategias de *marketing*. Para este análisis se utilizó Power BI, es una herramienta tecnológica de la empresa Microsoft que facilita la inteligencia de negocios con la generación de reportes gráficos que podrían facilitar el aumento en la productividad de la empresa, sirve de apoyo para el nivel jerárquico, logrando satisfacer los requerimientos de directivos que pretenden obtener respuestas de sus gestiones en forma permanente (Díaz Vásquez, Acosta Espinoza, & Checa Cabrera, 2022).

b. Soporte Postventa: Fortalecer los servicios de soporte postventa para garantizar la satisfacción del cliente y abordar cualquier problema que pudiera surgir con los nuevos productos a través la información que se obtiene del seguimiento de quejas servicio al cliente de Tronex (2023a).

5 Diagnóstico

Tronex es una compañía que cuenta en la actualidad con 610 empleados, su sede principal está ubicada en la ciudad de Medellín donde se encuentra la planta de producción de pilas y centro de distribución principal. Cuenta con oficinas de venta regionales en Valledupar, Barranquilla, Montería, Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá, Medellín, Pereira y Cali. La estructura de la compañía es jerárquica, ver Figura 3.

Figura 3
Organigrama consumo masivo de la compañía Tronex



Nota: Fuente Tronex (2023b)

Existe un interés por parte de la marca Tronex en identificar estrategias que apalanquen la propuesta de valor con el fin de desarrollar ventajas competitivas las cuales permitan satisfacer las necesidades de los tenderos para crear una relación a largo plazo, cocreando servicios desde la perspectiva del cliente. Por lo que este trabajo abre un camino para continuar evaluando las premisas de la lógica dominante del servicio con los tenderos de la marca Tronex.

La información recolectada en la etapa de descubrimiento por medio de las entrevistas y el *brainstorming* con los gerentes comerciales y tenderos para la marca de pilas de la empresa Tronex

han revelado que se requiere la propuesta de valor. Se detectaron varios problemas clave relacionados con el precio, la disponibilidad en el mercado y el servicio postventa.

Se identificaron desafíos específicos en la cadena de suministro y distribución que afectan la entrega oportuna de los productos a los puntos de venta.

Los tenderos destacaron la importancia de una pila que combine precio accesible con alta durabilidad. También señalaron la necesidad de una mejor disponibilidad y variedad de productos. Surgieron diversas ideas para mejorar la propuesta de valor de Tronex, como el desarrollo de campañas de *marketing* más enfocadas en la experiencia de los consumidores, la durabilidad de las pilas y la implementación de programas de fidelización para tenderos. La etapa de descubrimiento del doble diamante permitió obtener una comprensión profunda de los problemas y oportunidades para la marca de pilas Tronex. Este enfoque divergente aseguró que se considerará diferentes perspectivas y datos antes de pasar a la siguiente etapa de definición.

En la etapa de definición, donde las ideas y hallazgos fueron refinados y concretados en problemas específicos a resolver, se identificaron:

- Problemas claves

- a. Durabilidad de las pilas: La durabilidad de las pilas es importante para satisfacer las expectativas de los usuarios.

- b. Percepción de la marca: La importancia de fortalecer la percepción de la marca Tronex como sinónimo de calidad y confiabilidad.

- c. Estrategias de *marketing*: La necesidad de desarrollar estrategias de *marketing* más efectivas y enfocadas en los beneficios específicos de los productos.

- Oportunidades

- a. Innovación en Producto: Posibilidad de introducir nuevas tecnologías o mejoras con el fin de incrementar el desempeño de las pilas en los diferentes dispositivos.

- b. Programas de fidelización: Desarrollo de programas de fidelización dirigidos a tenderos para fortalecer la relación con los puntos de venta y mejorar la distribución.

- c. Campañas de *marketing*: Creación de campañas de *marketing* que resalten las características diferenciadoras de las pilas Tronex y que conecten emocionalmente con los consumidores.

La etapa de definición del doble diamante permitió transformar los datos e ideas obtenidas en la etapa de descubrimiento en problemas y oportunidades claramente definidos y priorizados. Se estableció una base sólida para las siguientes etapas de desarrollo y entrega, asegurando que los esfuerzos se concentrarán en las siguientes áreas críticas para la mejora y el crecimiento de la marca de pilas Tronex:

- Mejora en el desempeño de las pilas, que tengan una mayor durabilidad en un 5% dentro de los próximos 12 meses.
- Fortalecimiento de la marca, desarrollar y ejecutar una campaña de *marketing* integral que posicione a Tronex como líder en durabilidad y confiabilidad en el mercado de pilas.
- Optimización de la distribución, implementar estrategias para mejorar la eficiencia en la distribución y disponibilidad de las pilas en los puntos de venta clave.

6 Plan de acción

El Plan de acción está en concordancia con los objetivos de este trabajo, la cocreación realizada, las estrategias definidas y el plan de *marketing* diseñado (Anexo 3).

7 Conclusiones

El diseño de un plan de *marketing* para la marca de pilas Tronex permitió establecer una propuesta de valor apropiada para el segmento de tenderos, bajo los conceptos de la lógica dominante del servicio, teniendo en cuenta como pilar fundamental de la LDS que el intercambio de valor está basado en el servicio y que dicho intercambio se realiza mediante un proceso dinámico de cocreación (beneficios mutuos logrados conjuntamente), que involucra a todos los actores y recursos.

Al diagnosticar las condiciones de la propuesta de valor actual de la marca de pilas Tronex se detectaron varios problemas clave relacionados con el precio, la disponibilidad en el mercado y el servicio postventa. Se identificaron desafíos específicos en la cadena de suministro y distribución que afectan la entrega oportuna de los productos a los puntos de venta. Los tenderos destacaron la importancia de una pila que combine precio accesible con alta durabilidad. También señalaron la necesidad de una mejor disponibilidad y variedad de productos. Surgieron diversas ideas para mejorar la propuesta de valor de las pilas Tronex tales como el desarrollo de campañas de *marketing* más enfocadas en los beneficios específicos del producto, la durabilidad de las pilas y la implementación de programas de fidelización para tenderos.

Al analizar las variables extraídas de la información recolectada, se logró una clara y concisa definición del problema que permitió tener una guía para establecer las etapas consiguientes del proceso. Adicionalmente se desarrolló un perfil detallado de los usuarios finales (Anexo 6), tenderos y consumidores, que permitió la tabulación de sus características, necesidades y comportamientos típicos. Esta información ordenada permitió avanzar a la siguiente etapa de la metodología.

Al establecer estrategias de creación de valor en un entorno económico competitivo, se partió de la idea de que las organizaciones tienen el propósito y el objetivo de elevar la satisfacción de sus clientes, y con la utilización de los conceptos de LDS, se puede inducir a los mayoristas a preferir la marca que les permita ser escuchados e incluidos en las estrategias de *marketing* cocreando valor.

La manera de encontrar el posicionamiento ideal es conociendo la opinión del público (clientes) sobre los bienes ofrecidos por la empresa.

En conclusión, los negocios consisten en crear y cocrear el valor con y para el cliente como base fundamental de actividades de marketing exitosas.

8. Recomendaciones

Entender el rol que juegan las interacciones de las personas con el producto y encausar dichas interacciones hacia el proceso de creación de valor es una oportunidad para la empresa; desde la lógica dominante de servicio se puede entender la responsabilidad que tienen las partes involucradas en la cocreación de valor.

Se recomienda que Tronex continúe como una empresa innovadora, caracterizándose por involucrar diferentes actores para obtener nuevos productos y servicios y/o mejorar los existentes, y así repercutir en su desempeño. Continuar y mejorar sus esfuerzos, consciente que el consumidor de hoy está al tanto del alto impacto que tienen la marca en el entorno y, por lo tanto, busca ser parte de aquellas que tienen sus mismas preocupaciones y desean dejar un impacto positivo en el medio ambiente, acoplando sus comportamientos de compra con el fin de apoyar los cambios que van en pro de la sostenibilidad.

Tronex debe de seguir incursionando en mecanismos que consoliden la lealtad de los clientes para aumentar los niveles de fidelización y en la aplicación continua de estrategias con enfoque en la cocreación de valor para identificar aspectos positivos y factibles de mejora en la gestión B2B. Lo anterior, como un trabajo futuro.

Referencias

- Adrian Payne & Pennie Frow & Andreas Eggert, 2017. (2017). “The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing,” . *Journal of the Academy of Marketing Science*, Springer, Vol. 45(4), Pages 467-489, July. .
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.032>
- Baptista de Carrasco, M. V., & León de Alvarez, M. de F. (2009). *Lealtad de marca y factores condicionantes*.
- Colin Campbell, L. P. M. P. D. C. (2010). *Un estudio exploratorio sobre la alineación de la marca en las relaciones B2B*. <https://doi.org/10.1108/IBIM-05-2016-0095>
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80–90. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.018>
- Fiaz, M., Ikram, A., Basma, A., Tariq, Z., Jafri, S. K. A., & Khurram, W. (2019). Role of Social Media Marketing Activities in Creating University Brand Image and Reputation: The Mediating Role of Customer Value Co-creation Behavior. *2019 8th International Conference on Information and Communication Technologies (ICICT)*, 135–141. <https://doi.org/10.1109/ICICT47744.2019.9001927>
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). *Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications*.
- Kim, N. L., Shin, D. C., & Kim, G. (2021). Determinants of consumer attitudes and re-purchase intentions toward direct-to-consumer (DTC) brands. *Fashion and Textiles*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40691-020-00224-7>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O’Brien, M. (2007a). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O’Brien, M. (2007b). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>

- Porter, M. E. . (2014). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V., & Review, H. B. (2000). *Co-opting Customer Competence*.
- Ruiz, D. M., Castro, C. B., & Armario, E. M. (1995). *EL VALOR PERCIBIDO DE UN SERVICIO: Vol. REICHHELD*. GRÖNROOS.
- Stephen L. Vargo, R. F. L. (2012). The SAGE Handbook of Marketing Theory. In *The SAGE Handbook of Marketing Theory*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446222454>
- Zoey Chen, & May Yuan. (n.d.). <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.026>.

Anexos

Referencias anexo

- Abensur, S. I., Carlstron, R., Hoehne, J. L., Bachiega, H. L., & Schor, P. (2023). Double diamond approach helping multidisciplinary health research team to mitigate infrastructure limitations. *Engineering Research Express*, 5(4). <https://doi.org/10.1088/2631-8695/acff3b>
- Bancoldex. (2024, 6 de julio). ¿Cuáles son los retos y desafíos de los tenderos en Colombia? <https://www.bancoldex.com/es/noticias/cuales-son-los-retos-y-desafios-de-los-tenderos-en-colombia-4591>
- Botana, M. (2024, 6 de julio). Marcas propias crecen en el mercado de consumo latino. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/crecimiento-de-marcas-propias-en-latin-america-en-2023>
- DANE. (2024, 6 de julio). El Territorio Colombiano. https://geoportal.dane.gov.co/servicios/atlas-estadistico/src/Tomo_I_Demografico/%E2%80%A2regiones-geogr%C3%A1ficas.html
- Harms, T., Copestake, J., Orschell, F., Rindone, S., & Voll, L. (2022, April 1). *Cuando la experiencia define cómo compran los consumidores, ¿qué venderán los retailers?*
- JUJU. (2024, 6 de julio). VATTIOS. <https://vattiostronex.plandereconocimientos.com/pages/login>

- KANTAR. (2024, 6 de julio). Todos los hogares en Colombia siguen visitando las tiendas de barrio. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/retail/2022-co-todos-los-hogares-siguen-visitando-tiendas-de-barrio>
- La República. (2024, 6 de julio). D1, Ara e Ísimo alcanzan cerca de 4.000 puntos de venta “hard discount” en Colombia. <https://www.larepublica.co/empresas/d1-ara-e-isimo-alcanzan-cerca-de-4-000-puntos-de-venta-hard-discount-en-colombia-3844583#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20ADA%20hace%20parte%20del,venta%20al%20cierre%20de%202023>
- Lozano Hernandez, A. M. (2024a). Distribución de las Ventas en Colombia: Mercado Tradicional y Canal Moderno. <https://www.linkedin.com/pulse/distribuci%C3%B3n-de-las-ventas-en-colombia-mercado-y-lozano-hernandez-9e3xe>
- Lozano Hernandez, A. M. (2024b, 18 de junio). Estrategias Clave de las Tiendas de Barrio para Atraer y Fidelizar Clientes. <https://www.linkedin.com/pulse/estrategias-clave-de-las-tiendas-barrio-para-atraer-y-anyelo-marcelo-fhv1e>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Mina, M. A. E. , & G. (2020). Las Fuerzas de Porter: Estrategias Luego de su Aplicación. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf>
- NIELSEN. (2024, 6 de julio). *¿Cómo está influyendo la inflación en las ventas de marcas propias a nivel global?* <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2022/como-esta-influyendo-la-inflacion-en-las-ventas-de-marcas-propias-a-nivel-global/>
- Resolución 0721 (2018). Reglamento Técnico para Pilas Zinc-Carbón y Alcalinas que se importen o fabriquen nacionalmente para su comercialización en Colombia. Ministerio de comercio, industria, turismo y ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. <https://www.mincit.gov.co/normatividad/resoluciones/2018>
- Resolución 40150 (2024). Modifica el Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público (Retilap), Ministerio de minas y energía. <https://www.minenergia.gov.co/es/misional/46olombi-electrica-2/reglamentos-tecnicos/reglamento-t%C3%A9cnico-de-iluminaci%C3%B3n-y-alumbrado-p%C3%BAblico-retilap/>

Superintendencia de Sociedades. (2024, 6 de julio). *Sistema Integrado de Información Societaria*
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/comparisonView>

Torres Arriaga, M. G. (2019). *Análisis PESTEL*. 47olomb-
extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%c3%a1lisis%20PESTEL.PDF

TRONEX. (2020). Modelo de Cultura LIV. GTDA005, Versión 3. Documento no publicado.

TRONEX. (2022). *Manual de Ventas TAT CMDA700*. Documento no publicado.

TRONEX. (2023). *Política de Gestión Integral PEDA002*. Documento no publicado.

TRONEX. (2024a, 6 de julio). Consumo Masivo TUTi. <https://tr-azurefiles\Multisinerгия\SIGTronex\4. Consumo Masivo - CM\TUTI>

TRONEX. (2024b, 6 de julio). *El Laboratorio de pilas*. <https://laboratorios.tronex.com/quienes-somos/>

TRONEX. (2024c, 6 de julio). *RECOPILA*. <https://recopila.org/>

TRONEX. (2024d, 11 de marzo). *Nuestra Historia*. <https://TRONEX.com/nuestra-historia/>

Vargas Rueda, S. (2024). Así han cambiado las costumbres de compra de los hogares en Colombia: 9 de cada 10 prefieren comprar en tiendas de descuento como D1 o Ara. *INFOBAE*.
<https://www.infobae.com/47olombia/2024/04/04/hogares-en-colombia-prefieren-comprar-en-tiendas-de-descuento-9-de-cada-10-familias-lo-hacen/>