



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo Final de Integración**

**Plan de Marketing**

**Oportunidad de exportación del  
Césped Sintético TenCate 11.000 MD al mercado colombiano  
- FORBEX –**

**Alumno: Joshua Poker**

**DNI: 94.476.483**

**Mentor: Victoria Casano**

**Buenos Aires, noviembre de 2019**

## ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. MARCO TEÓRICO	5
3.1 Obesidad vs. actividad física saludable.	5
3.2 Promoción de la recreación y el deporte en Colombia.	7
3.3 Avances tecnológicos en canchas de césped.	9
3.4 FORBEX, empresa argentina que es líder mundial.	14
4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	18
4.1 Colombia: Situación política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.	18
4.1.1. Análisis de Mercado	40
4.1.2. Análisis de la Competencia	43
4.1.3. Análisis del Cliente	49
4.1.4. Análisis de la Empresa	53
4.1.5. Análisis FODA	57
5. DESARROLLO DE ESTRATEGIA	60
6. OBJETIVOS Y METAS	63
7. MODOS DE ACCIÓN	64
7.1 Producto	64
7.2 Precio	70
7.3 Plaza	72
7.4 Promoción	75
8. CRONOGRAMA	80
9. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS	82
9.1 Proyección de Ventas	82
9.2 Costos de Ventas	83
9.3 Costos de Promoción	84
9.4 Resultados Económicos	91
9.5 Indicadores Financieros - VAN	93
10. CONCLUSIONES	94
11. BIBLIOGRAFÍA	96
12. REFERENCIAS	97
13. ANEXOS	101
I. Gráficos	101
II. Cuadros	101
III. Tablas	102
IV. Cuestionarios	103
V. Legislación	110

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

FORBEX es una empresa familiar argentina que se inició fabricando alfombras sintéticas, hasta que encontró el potencial del mercado de césped sintético para canchas deportivas. Comenzó a fabricarlo y a exportarlo con éxito, transformándose en la primera fábrica de césped sintético de Latinoamérica y, empleando a más de ciento cincuenta personas en diferentes países.

En la actualidad, es gestionada por miembros de la tercera generación de sus fundadores, que proponen mejoras continuas y trabajo profesional en red. Con este desafío, el presente trabajo pretende comprobar el potencial del mercado colombiano, dado el amesetamiento que se observó en su curva de evolución.

El Proyecto se apoya en las innovaciones tecnológicas que incorporó FORBEX y en la oportunidad que presenta el mercado colombiano. Existen diferentes variables que indican que este mercado tiene un gran potencial para crecer, pero principalmente, es el marcado interés del gobierno en la mejora de los índices de obesidad a través del deporte. Esto produjo un gran crecimiento de la competencia en los últimos años.

De acuerdo a las condiciones del mercado, se sugiere elaborar una estrategia de diferenciación focalizada sobre un producto diferencial, llamado 11.000MD, que está orientado al segmento específico de los complejos deportivos de fútbol reducido. El objetivo es mejorar el posicionamiento de FORBEX y alcanzar una cuota de mercado del 30% (medida en dólares) con un incremento del 20% para la venta de metros cuadrados de césped sintético, en el país.

El “Plan de Marketing para el Mercado Colombiano”, desarrollado a continuación, pertenece a un desafío que comenzó desde el inicio de la Maestría. Por ello, se plantea ejecucionalmente desde 2019, pero debe leerse interpretado en un horizonte de tres años. El mismo, demuestra que es posible revertir la tendencia y afianzar las ventas del césped sintético FORBEX en Colombia.

## 2. INTRODUCCIÓN

En el año 1988, Ángel Raiman, previo a un viaje a Estados Unidos, una persona amiga le pidió que le trajera de su viaje, un cuadrado de césped sintético para su balcón porque no conseguía en Argentina. Interesado por el tema, inmediatamente lo investigó y comprobó que efectivamente, el producto no se fabricaba en ningún lugar de Latinoamérica.

A su regreso a Buenos Aires, analizó con su padre, Rubén Raiman, quien se dedicaba a la producción y comercialización de alfombras, sobre la posibilidad de utilizar algunas de las máquinas dedicadas a la elaboración de las mismas, para ensayar la producción de césped sintético. La recomendación de la prueba se basó en que los procesos de fabricación tenían grandes similitudes, según los análisis de su investigación previa.

Los resultados fueron excelentes, y en pocos meses, la demanda superaba holgadamente las perspectivas iniciales, por lo que decidieron adquirir una máquina especialmente diseñada para la fabricación del césped sintético de manera industrial.

Así fue como nació FORBEX, que fue fundada en 1989 por Ángel Raiman, con su casa matriz en la Ciudad de Buenos Aires, y convirtiéndose en la primera fábrica de césped sintético de Latinoamérica. Actualmente, emplea a más de 150 personas en diferentes lugares del mundo. La producción se realiza en Argentina y Brasil y se comercializa en todos los continentes. El autor del presente trabajo integra la tercera generación de la Familia Raiman dedicada a la empresa FORBEX.

La empresa tiene clientes en diferentes partes del mundo. En estos tiempos de crisis locales, la Gerencia General ha decidido priorizar sus exportaciones. Es en este contexto que surge la oportunidad de desarrollar el mercado colombiano, por razones estratégicas relacionadas con su contexto actual, el mercado, las fuentes de financiamiento y la evolución de la demanda.

Dado que la empresa exporta a Colombia desde hace 15 años, se dispone de información concreta sobre las variables más importantes. Con esos datos, se actualizará la situación general desde las perspectivas del entorno, el mercado, la competencia y especialmente el cliente/consumidor.

El Taller de Trabajo Final, brindado en la presente Maestría por el Dr. Roberto Igarza y la Mgter. Daniela Martínez, me permitió identificar los elementos claves que debe poseer un Plan de Marketing, los cuales fueron desarrollados a continuación. Este proceso resultó de inmenso valor para poder crear un Plan sólido para las exportaciones a Colombia, no sólo por la innovación tecnológica en la producción de césped sintético, sino especialmente por la situación del mercado internacional y la aparición de nuevos competidores. Por lo tanto, el presente proyecto es una contribución concreta al objetivo de la Gerencia General en el marco del perfil exportador de la empresa FORBEX.

### 3. MARCO TEÓRICO

Evaluaremos los siguientes aspectos que evidencian un terreno fértil para el desarrollo del presente Plan de Marketing:

- A. Obesidad vs. actividad física saludable
- B. Promoción de la recreación y el deporte en Colombia
- C. Avances tecnológicos en canchas de césped
- D. FORBEX, empresa argentina que es líder mundial

#### A. Obesidad vs. actividad física saludable

Según la Encuesta de Situación Nutricional colombiana (Ensin, 2015), más de la mitad de los colombianos padecen obesidad y sobrepeso (OySP), subrayando que estas condiciones tienen una tendencia creciente de 10% cada cinco años, constituyendo un tema preocupante y de vital importancia para la salud pública. Esta tendencia es evidente dado que, en el año 2005 había 45,9% de colombianos con OySP, mientras que en 2010 la cifra ascendió a 51,2%.

El Dr. Iván Escobar, ex presidente de la Fundación Colombiana de Obesidad (Funcobes), explica que ser obeso “*es producto de estilos de vida poco saludables en los que se combina una mala alimentación rica en azúcares y grasas, sumada a una escasa o nula actividad física*”. Sin embargo, el Dr. Escobar insiste que la OySP no es culpa exclusiva del individuo, sino que la baja disponibilidad de alimentos saludables, la escasa educación, la publicidad, los elementos culturales, los factores genéticos, las brechas sociales y la falta de políticas públicas coherentes son factores que contribuyen a esta enfermedad.

La obesidad no sólo representa una amenaza para la salud, sino que constituye un costo financiero. El presidente de la Asociación Colombiana de Salud Pública, Hernando Nieto, indica que existe un “sobrepeso financiero”, que, según estimaciones del McKinsey Global Institute, cuesta al mundo el 2,8% del PIB. Aplicado en Colombia, el 2,8% del PIB representa una cifra de 23 billones de pesos (USD 6,7 millones). Esta cifra es producto de las enfermedades que genera la obesidad, discapacidades, indemnizaciones, baja productividad y años de vida saludable perdidos.

Juan Carlos del Castillo, miembro de la Asociación Colombiana de Cirugía Bariátrica, expresa que, para mejorar y contrarrestar el sobrepeso y la obesidad, una alimentación balanceada y mantener una rutina de ejercicios, es clave. Castillo remarca que, un joven adulto debe realizar 300 minutos de ejercicio a la semana, y un adulto mayor debe hacer al menos 200 minutos de actividad física semanal para mantener los músculos sanos y lograr un mejor estado de salud.<sup>i</sup>

La OMS<sup>1</sup> adoptó esta estrategia en mayo de 2004, luego de reconocer que la mejora de la dieta y la promoción de la actividad física, son claves para reducir la mortalidad y la carga de morbilidad mundiales<sup>ii</sup>.

La OMS observó que la inactividad física es el cuarto factor de riesgo respecto a la mortalidad mundial. Además de eso, la inactividad física es la causa principal del 27% de los casos de diabetes, y 23% de los cánceres de colon y de mama.

---

<sup>1</sup> Organización Mundial de la Salud

Según la OMS, la actividad física regular, produce los siguientes efectos:

- Mejora la salud ósea / funcional.
- Reduce el riesgo de hipertensión, cardiopatía coronaria, accidente cerebrovascular, diabetes, cáncer de mama y de colon, depresión y caídas.
- Es un determinante clave del gasto energético, por ende fundamental para lograr un equilibrio calórico y control del peso.

La definición de la OMS sobre la actividad física es *“cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía”*. El aumento del nivel de actividad física es una necesidad social, no sólo individual.

## **B. Promoción de la recreación y el deporte en Colombia**

En los últimos años, el país ha avanzado notablemente en la promoción de las actividades deportivas y recreativas, especialmente en los núcleos poblacionales de mayor densidad, activando políticas de reinserción social, vida saludable y recomposición de la sociedad, después de años de conflictos paramilitares.

Una de las entidades más activas en ese sentido es Coldeportes, cuya misión es: *“liderar, formular, dirigir y evaluar la política pública del Deporte, la Recreación y la Actividad Física y ejercer la Inspección Vigilancia y Control del Sistema Nacional del Deporte, con criterio de inclusión y equidad social contribuyendo con la convivencia, la paz y prosperidad de los colombianos”*<sup>iii</sup>

Para ello, se ha propuesto posicionar a Colombia como potencia deportiva mundial y ser la líder en el desarrollo de entornos de convivencia y paz, mediante la formulación e implementación de políticas en deporte, recreación y actividad física, con criterios de inclusión.

Colombia ha avanzado en el desarrollo, masificación y divulgación de la actividad física, recreativa y deportiva social comunitaria, en el sector educativo, en alta competencia, mejoramiento y supervisión de escenarios deportivos, legislación, recreación, deporte para todos y atención a los sectores con menos oportunidades.

Es así como, entre 1968 y 1974, se consolidaron los IX Juegos Deportivos Nacionales en Ibagué en 1970 y los Juegos Panamericanos de 1971 en Cali. Durante las décadas de los años setenta y ochenta, se fortaleció la actividad deportiva en el sector educativo y tomó fuerza la organización del deporte asociado, así como el apoyo al mejoramiento de la infraestructura deportiva.

En la actualidad, en todas las capitales y en la mayoría de municipios, existe por lo menos una obra construida por el Gobierno Nacional a través del área de deportes. Cambios en las estructuras, una nueva ley del deporte, soporte importante para el desarrollo del alto rendimiento y el apoyo a todas las actividades recreativas y sociales comunitarias en las regiones, marcaron los derroteros durante la última década del siglo XX. Según como estipula Coldeportes, “con la llegada del nuevo siglo, se proyectan como una entidad moderna, dinámica, con énfasis en la aplicación de la ciencia y la tecnología en el deporte y retomando la actividad física como eje fundamental para la formación integral de las personas y la construcción de un mejor país<sup>iv</sup>

Con formato integral, el Sistema Nacional de Deporte fue creado mediante la Ley 181/95 de 1995, también conocida como la Ley del Deporte y que enuncia que el *“Sistema es el conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, a la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física, teniendo como objetivo generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos”*.

Forman parte del Sistema Nacional de Deporte, el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, como ente rector, los entes departamentales, municipales y distritales que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre; los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades.



También hay programas oficiales que benefician la actividad deportiva, lo que es una prioridad manifiesta del Presidente colombiano al decir que el deporte es vital para lograr un país pacífico, con inclusión social más equitativa y mayores oportunidades para todos.

El “Programa Súperate Intercolegiados Coldeportes”, es una propuesta gubernamental dirigida a niños y niñas entre los 7 y 17 años, escolarizados y no escolarizados, en el que más allá de la práctica deportiva o la competencia, se busca la formación de seres integrales<sup>v</sup>

Por otro lado, el CCD<sup>2</sup>, cuenta con diferentes especialistas en áreas como medicina del deporte, nutrición, fisioterapia, psicología, enfermería, ortopedia, laboratorios de bioquímica, biomecánica, fisiología y neurociencias

### **C. Avances tecnológicos en canchas de césped sintético: características, producción y tipos de consumo**

El césped sintético es una alfombra hecha con fibras sintéticas insertadas sobre una base de polipropileno o polietileno. Las fibras son fabricadas utilizando polímeros, pigmentos y estabilizantes del más alto grado para lograr una excelente durabilidad y protección UV. Sobre éste se coloca y distribuye caucho molido o arena silíceo para sujetar el hilado, propiciando peso al césped artificial. Estos materiales logran una superficie amortiguada, reduciendo la fricción con la piel y ayudando a prevenir lesiones óseas. El césped debe ser colocado sobre una superficie compactada y terminada para asegurar la vida útil y uso adecuado del producto.

El césped sintético se empezó a tejer en los años 60 y 70 en los Estados Unidos, con el fin de hacer posible la práctica deportiva de juegos sobre superficies de césped en estadios cubiertos. El principal objetivo del césped sintético, para fines deportivos, es emular con el mayor grado posible al césped natural.

Algunos de sus beneficios deportivos son los siguientes:

---

<sup>2</sup> Centro de Ciencias del Deporte

- Se puede utilizar con cualquier tipo de calzado, incluso botines con tapones.
- La uniformidad de la superficie posibilita un mayor agarre y ayuda a evitar lesiones.
- Excelente trayectoria del balón en fútbol y de la bocha en hockey.
- Mejora el pique de la pelota en el tenis.
- Absorbe los impactos generados por tackles y scrums en Rugby.
- Posibilita el entrenamiento, incluso bajo la lluvia.
- Brinda mayor rapidez y dinamismo a los deportes.

Para garantizar la calidad del césped sintético utilizado para la práctica del fútbol, la FIFA<sup>3</sup> estableció un Programa de Calidad, otorgando el sello FIFA QUALITY a aquellas superficies que cumplen la normativa para terrenos de uso comunitario y de fútbol *amateur*, mientras que el distintivo FIFA QUALITY PRO garantiza las mejores prestaciones de juego para el fútbol profesional. Para lograr la certificación FIFA, el campo debe aprobar dos fases de pruebas que se centran en los siguientes aspectos:

- Interacción entre el jugador y la superficie de juego
- Interacción entre el balón y la superficie de juego
- Composición del producto
- Resistencia a las condiciones meteorológicas
- Resistencia de las costuras
- Durabilidad

Con respecto al proceso de fabricación, el césped está compuesto por hilos y, para fabricarlos, las bolitas de polietileno son colocadas en maquinarias que los pesan de manera adecuada para que entren a un proceso de fundición y compresión, que mezcle el polietileno transparente con el que tiene color. Para fundirlo, se requiere

---

<sup>3</sup> Federación Internacional de Fútbol Asociado

de una temperatura aproximada de 200° C y, cuando el material entra en estado líquido, se encuentra listo para salir por unos cabezales para formar los hilos.

Durante el proceso de formado, recibe un choque térmico al ser sometido a una temperatura de 26° C, lo que hace que se endurezca al instante. Una vez listos los hilos, comienzan a intercalarse por colores. Posteriormente, se comienzan a estirar y son sometidos a otros tratamientos térmicos para que tengan una mayor resistencia mecánica.

Estos tratamientos son fundamentales, ya que al salir de la máquina, tiene demasiado grosor y es muy fácil que se quiebren. Para adelgazarlos, los hilos son pasados a través de un rodillo que, gracias al efecto de tracción al que se somete al polietileno, y mediante la aplicación sucesiva de frío y calor, se adaptan para su uso para el césped sintético.

El siguiente paso del proceso se lleva a cabo en el área de cosido de la alfombra, en este punto se utiliza un basamento negro como base y sobre él irán cosidos los hilos del césped. El basamento es fabricado de polipropileno y es lo que le da estabilidad a la alfombra de césped artificial.

En este punto, no pueden existir errores en el momento de la costura, ya que podría deshilarse con el uso y afectar su tiempo de vida útil. Para asegurar los hilos al basamento, después del cosido, la alfombra será llevada a un horno, donde se fijará su unión mediante la fusión térmica de los materiales.

Antes del proceso de horneado, se esparce poliuretano, el cual se derretirá con el calor. Esta etapa se debe hacer con mucho cuidado para que no queden zonas sin poliuretano que comprometan la fijación de los hilos. Una vez que se tiene extendido, entrará al horno y será sometido a una temperatura de 100° C.

Luego de integrado, el tapete es pasado por un equipo que hará los agujeros de filtrado, que sirven para que en caso de lluvias o el derrame de algún líquido, estos no queden encharcados. El equipo de perforación funciona mediante un sistema de ultrasonidos, que emite una onda que provoca que el plástico se funda y se abra una perforación limpia alrededor del punzón.

Por último, antes de ser empaquetado y enviado para su distribución, el césped sintético es sometido a ensayos de durabilidad, que garantizan su calidad y resistencia, además de que determinan su tiempo medio de vida útil, estableciendo un aproximado de cada cuánto deberá ser sustituido para conservar la calidad de la cancha.

En un artículo de 2010, referido a la tecnología de extrusión innovadora para la producción de este tipo de césped<sup>vi</sup>, se describe cómo el césped sintético se está implementando en cada vez más aplicaciones. Aparte de ser utilizado para el deporte y tiempo libre, el césped se implementa cada vez más en lo residencial, espacios verdes, hoteles, y especialmente en regiones secas, donde se aplican restricciones al riego del césped.

Una gran ventaja del césped sintético sobre el césped natural, es que el mantenimiento requiere de mucho menos recursos. El césped sintético no necesita el riego con agua, y ya hay ciudades como San Diego, que prohibieron el riego de las praderas de césped natural. Otra ventaja del césped sintético, sea para el deporte y ocio como el del paisajismo, es la reducción de los gastos de cuidado y mantenimiento en comparación con el césped natural, beneficiando especialmente a las comunidades de pocos recursos y/o en zonas de poca lluvia.

Ello es consecuencia de los materiales utilizados – fundamentalmente poliamida-, que presenta alta absorción de agua y es demandado para zonas verdes como los parques, ya que mantiene la estabilidad hasta 120°C, mientras que otros materiales como el polietileno (PE) y el polipropileno (PP) la pierden a partir de los 80°C. La desventaja es que el coeficiente de fricción con la piel es muy alto.

Cuando es utilizado para campos de fútbol, el coeficiente es muy bueno, especialmente en el caso de polietileno lineal de baja densidad (PELBD).

A su vez, y de manera correlativa, a medida que aumenta el uso de estos materiales, aparecen nuevas exigencias del mercado respecto a las características antimicóticas, antibióticas e ignífugas. Si el césped sintético es instalado en zonas verdes en regiones calurosas, la configuración de las capas debe lograr un efecto de refrigeración adicional que permite su uso, dado que una temperatura de 40°C

en la sombra, puede causar un efecto de sensación térmica de 80°C sobre el césped sintético.

Recientemente se destacan las Innovaciones en el segmento del césped artificial de alta calidad, donde la producción y el hilado de monofilamentos bicapa y de filamentos bicomponentes de dos plásticos termoplásticos distintos es una tecnología que se utiliza mucho. Pero, el filamento bicomponentes tiene la contra de que las dos capas (el núcleo y la camisa) no logran adherir suficiente, generando una des-laminación durante el proceso de elongación. Una de las empresas más prestigiosas, Reimotec, logra una solución a este inconveniente con la inclusión de una tecnología que contiene tres componentes, implementando una capa intermedia que incrementa la adherencia entre las otras capas. La inclusión de una tercera capa permite utilizar perfiles con nuevas propiedades, por ejemplo, una capa externa de polietileno y un núcleo de poliamida para que la fibra del césped se recupere fácilmente.

En este sentido, dado que las posibilidades de la configuración multicapa con los plásticos actualmente conocidos se van a agotar, se pronostica que la nanotecnología será la clave para agrandar el espectro de posibilidades de avance del césped sintético.

La utilización de capas individuales de nano partículas hizo posible conseguir alfombras de césped sintético con propiedades antimicóticas, antibióticas e ignífugas. Sin embargo, el uso de nano partículas en el hilado multicomponente de monofilamentos para el césped sintético constituye una tecnología todavía poco explorada.

Un avance interesante sobre el tema lo constituye el césped híbrido<sup>vii</sup>, que brinda más resistencia, mejor tracción y otorga más estabilidad al terreno de juego en comparación al césped natural. Este tipo de césped está compuesto por césped natural y césped sintético, combinados sobre un tejido artificial bajo la superficie. Tiene 96% de material natural y 4% de material plástico y aparte de ser más resistente, requiere de menos mantenimiento que el césped natural.

Su uso profesional comenzó a mediados del año 90, en la ciudad de Huddersfield, en Inglaterra, donde requerían una superficie, suficientemente resistente para soportar partidos de fútbol y encuentros de rugby. Actualmente, los equipos deportivos mas importantes de Europa ya han comenzado a implementar el césped híbrido. En España, esta superficie es utilizada por los clubes Villarreal, Barcelona y Real Madrid, mientras que en Francia es utilizado por el Paris Saint Germain. Asimismo, esta sistema se ha puesto en la mayoría de los campos del Major League Soccer (Estados Unidos) y el Premier League (Inglaterra). Los jugadores están satisfechos con el césped híbrido y valoran cómo interactúa el balón con el césped híbrido.

Su instalación se realiza mediante el recorrido de máquinas especiales sobre el campo. Estas misma entierran aproximadamente 20 millones de fibras plásticas, de 18cm de largo, con una distancia de dos centímetros entre cada fibra. Luego, cuando el césped natural crece, las raíces se entrelazan con las fibras, generando una superficie que produce un terreno de juego más resistente.

Teniendo esto en cuenta, el uso del césped híbrido genera mejores resultados para la práctica de todos los deportes. Mezclando césped sintético con el césped natural, genera una superficie deportiva más reforzada, con una fijación de las fibras de césped más firmes y uniformes. También se puede notar una mejora en el drenaje del campo, y una recuperación más eficiente y rápida del césped después de los partidos. Un punto para considerar es que las construcciones suelen limitar las horas del sol sobre el campo, y menos circulación del aire, lo que representa impedimentos al crecimiento del césped natural, haciendo todavía más atractivo el uso de césped híbrido.

#### **D. FORBEX, empresa de Argentina que es líder mundial**

FORBEX es una empresa familiar que lidera el sector de la producción y comercialización de césped sintético en el mundo. Fue creada hace más de 30 años y en la actualidad participan en su gestión integral los miembros de la tercera generación de sus fundadores.

El docente de la Universidad Siglo 21, Cr. Alfredo González Torres<sup>4</sup> remarca en su artículo<sup>viii</sup> que más del 80% de las empresas de Argentina son familiares y que estas PYMES generan el 70% del empleo privado, por lo cual tienen una incidencia significativa en la economía nacional.

De acuerdo con el mismo autor, las empresas familiares nacen de un emprendedor con gran intuición y visión de negocio, lo que lleva a la empresa al éxito en sus primeras etapas. Pero estas virtudes, que en primera instancia dan origen a la misma y a su desarrollo exitoso, también suelen ser la causa por la cual la llevan a la deriva, por ejemplo al postergar la profesionalización, cuando empieza a crecer, lo que sucede frecuentemente por la falta de capacidad de liderazgo y administración del creador.

Otros desafíos planteados en el artículo citado, demuestran que los lazos familiares generan dificultades para el crecimiento de la empresa por cuestiones emocionales, cuando se superponen los roles de toma de decisiones, o cuando los familiares ocupan cargos que les son asignados sin contar con las herramientas y capacidades profesionales suficientes para ejercerlos adecuadamente.

Sumados a las dificultades de la conocida tercera generación en empresas familiares, la actual crisis económica que afecta a la Argentina obliga a las PYMES que ya son exportadoras, a encontrar alternativas aún más sustentables en los mercados externos, en función de la caída de ventas a nivel local relacionadas con la caída en el consumo, que restringe las inversiones del sector de infraestructura deportiva, foco principal de los clientes de FORBEX, tanto en Argentina como en el exterior.

Con respecto a su perfil exportador, FORBEX mantiene su mayor enfoque hacia el mercado de Latinoamérica ya que se ve favorecida por la cercanía geográfica, la pertenencia al MERCOSUR y las similitudes culturales.

---

<sup>4</sup> Torres, Alfredo González (2018). *“Los Grandes Desafíos de Las Empresas Familiares”*. Buenos Aires, Arg.: Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://identidad.21.edu.ar/los-grandes-desafios-de-las-empresas-familiares/>

La empresa cuenta con representantes exclusivos en Bolivia, Colombia y Uruguay que, en general, cuentan con un stock permanente del césped sintético producido por la empresa.

Este vínculo comercial se inició a principios del siglo XXI a partir de sucesivas compras e importaciones de desarrolladores individuales que efectuaban desde cada país, dado que, por una parte había poca competencia en la región ya sea por importación o bien porque no existían fabricantes de césped sintético, y por la otra, cuando éstos aparecieron, nunca alcanzaron la calidad que ya había desarrollado FORBEX.

Obviamente, el nivel de calidad de los productos importados aumentaba la reputación en obras deportivas de excelente nivel, distinguiéndose entre sus pares, lo que incrementó la demanda en cada país, la colocación de productos FORBEX y la construcción de un vínculo comercial en aumento que justificó la decisión de designarlos como Representantes Exclusivos.

Si bien no están obligados a una compra mínima, asumen el compromiso de vender en exclusividad los productos de la empresa, lo que resulta muy difícil de controlar en cada país.

Esta situación es de gran importancia para FORBEX y requiere atención especial. Por un lado, la alta calidad ayudó a construir demanda en Latinoamérica, basándose en el respeto, trayectoria y posicionamiento de los vendedores locales, pero justamente respondiendo a esa misma demanda en expansión, aparecieron nuevos proveedores y fabricantes de diferentes países que, sin alcanzar el mismo nivel, mantienen precios inferiores, permitiendo al intermediario local abastecer a nuevos clientes, aumentando así su propia rentabilidad.

Esta situación no es controlable por FORBEX, ya que no puede incidir en la producción y comercialización de otros países, sin embargo, es necesario reconocer que ha descuidado el control y los vínculos con sus Representantes Exclusivos, lo que se traduce en una importante pérdida de posicionamiento internacional. Del mismo modo, ha tenido que reducirlos solamente a los tres países



mencionados, cuando en principio, la empresa contaba con Representantes Exclusivos en casi todos los países de Latinoamérica.

Es necesario también reconocer que esta situación limita la penetración en el mercado a través del posicionamiento, el conocimiento de la empresa y el know how utilizado, entre otras cuestiones de interés corporativo, y ha debilitado los lazos entre la empresa y sus representantes.

Resulta muy difícil la venta a prospectos directos, especialmente si no cuentan con habilitación para importar. Por esa razón, se cuenta también con representantes no exclusivos. Son ex clientes-importadores que detectan oportunidades en su país y actúan como intermediarios, cobrando una comisión variable o fija, ya sea que se trate de obras públicas por licitación o clientes particulares.

Si un potencial comprador individual no estuviera habilitado para la importación de productos FORBEX, la empresa contacta a estos ex clientes con los cuales ya hay un vínculo comercial establecido, a partir de haber importado en distintos momentos y les comparte la oportunidad para que actúen en su nombre en la operación e incluyan su margen de ganancias. De esa forma, el cliente adquiere y paga productos a FORBEX, el representante recibe, entrega y cobra el monto acordado con el fabricante y, en todos los casos, la empresa realiza controles de calidad y práctica, con lo que empuja al representante a no comercializar otros productos similares.

Vale mencionar que en el caso de no concretarse la operación, la empresa hace un seguimiento tanto del prospecto como del representante para verificar las razones por las cuales no se concretó la operación.

Considerando que la empresa no es competitiva en cuanto a precio, resulta imprescindible incrementar y mejorar los vínculos con el prospecto y los intermediarios a través de todas las vías posibles: teléfono, mail, web corporativa, redes sociales, etc., para acentuar su diferencial: muchas empresas pueden vender césped sintético, pero FORBEX es la única en contribuir a generar obras deportivas de la más alta calidad mundial.

La empresa tiene clientes en diferentes partes del mundo. En esta crisis nacional, la Gerencia General ha decidido priorizar sus exportaciones a Colombia por razones estratégicas relacionadas con el contexto, el mercado, las fuentes de financiamiento y la evolución de la demanda.

La acción prioritaria de la empresa, en el sentido de aumentar las exportaciones a Colombia, se decide por tratarse de un producto en expansión en varias partes del mundo, por lo que FORBEX innovará para aprovechar la creciente demanda de césped sintético en el país, que muestra incremento de su inversión y desarrollo de deportes en cancha de césped.

Dado que la empresa exporta a Colombia desde hace 15 años, se dispone de información concreta sobre las variables más importantes. Con esos datos, se actualizará la situación general desde las perspectivas del entorno, el mercado, la competencia y especialmente el cliente/consumidor

Este análisis resulta imprescindible para poder actualizar el Plan de Marketing vigente para las exportaciones a Colombia, no sólo por la innovación tecnológica en la producción de césped sintético, sino especialmente, por la situación del mercado internacional y la aparición de nuevos competidores. Por lo tanto, el presente proyecto, es una contribución concreta a objetivo de la Gerencia General en el marco del perfil exportador de la empresa FORBEX.

#### **4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

**4.1 COLOMBIA:** Situación política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.

##### **a) Situación política**

Colombia tiene como sistema de gobierno una democracia representativa, con separación de poderes, cuyas autoridades son elegidas mediante la votación durante periodos de tiempo diferentes según lo dispuesto por la legislación vigente para cada caso. El Presidente de la Republica es Jefe de estado y también, el Jefe de Gobierno. El Poder Legislativo reside en el Congreso Nacional con un sistema

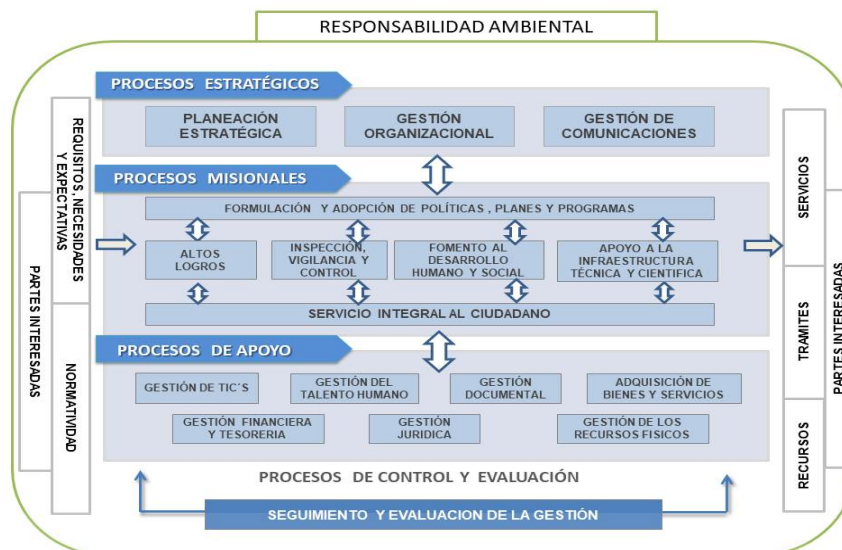
bicameral compuesto por una Cámara de Representantes con 166 miembros y un Senado conformado por 102 senadores. El Poder judicial se integra con los Jueces de la República, la Fiscalía General de la Nación y los Jueces de Paz, encabezados por la Corte Suprema de Justicia. El Poder Ejecutivo está compuesto por el Presidente de la República, Vicepresidente, Ministros y Directores, así como también los Gobernadores, las Asambleas Departamentales y los Alcaldes y Concejos a nivel municipal.

Para el caso del presente proyecto, en el marco del Gabinete del Gobierno colombiano, interesa especialmente la Política Nacional de Deportes aplicada por el Ministerio del Deporte recientemente creado por Ley 1967 del 1107/19. Porque tiene como objetivos “formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, con los planes, programas y proyectos en materia el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, para promover el bienestar y la calidad de vida, así como contribuir a la salud pública, a la educación, a la cultura, a la cohesión social, a la conciencia nacional y a las relaciones internacionales, a través de la participación de los actores públicos y privados”<sup>ix</sup>

Este organismo interesa particularmente por su rol de promotor de la actividad desde el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre – ColDeportes-, que regula el deporte en todo el país y supervisa las federaciones deportivas colombianas, además de fomentar el desarrollo de la educación física y el deporte en el país. De igual manera, ColDeportes organiza cada cuatro años los Juegos Deportivos Nacionales, en los cuales se realiza una eliminatoria departamental, donde se seleccionan los mejores deportistas para representar y competir entre todos los departamentos de Colombia. Un gran porcentaje de ellos se realizan en canchas de césped sintético.

Como puede observarse en el siguiente gráfico, esta dependencia resulta de interés especial para la colocación de productos relacionados con el deporte en el mercado colombiano y la actualización profesional de sus funcionarios que involucran tanto al deporte como a la salud de la población, por lo que la infraestructura deportiva puede adecuarse a las innovaciones tecnológicas favoreciendo a los ciudadanos.

## ColDeportes - Mapa de procesos



Fuente: Coldeportes<sup>x</sup>

En cuanto a su política de Comercio Exterior, Colombia pertenece al bloque MERCOSUR como un Estado asociado permitiendo las exportaciones argentinas sin aranceles. Este país tiene interés en insertarse en el mercado global, pero también aplica medidas proteccionistas para proteger su industria nacional. Sin embargo, por otro lado el gobierno permite la entrada de diversos productos del exterior, especialmente de China, con aranceles perjudiciales para la economía local y para algunos de los países exportadores<sup>xi</sup>.

El césped sintético es considerado un producto textil, pero el compromiso del gobierno en el aspecto arancelario para productos afuera del MERCOSUR genera una gran dificultad para exportadores del continente. En referencia al sector textil, actualmente se aplica un arancel del 15% a los productos de origen chino, mientras que los expertos aconsejan un 40% para equilibrar los bajos costos del productor asiático, lo que se expresa en fuertes quejas sectoriales que buscan equilibrar la balanza comercial.<sup>xii</sup>

Aunque la industria textil del país genera más de 1,85 millones de empleos, el Ministerio de Comercio no defiende realmente este sector lo que provoca reacciones de todas las Cámaras representativas, tal como Cámara de la Moda y Textiles.<sup>xiii</sup>



Desde 2002, varios empresarios del sector plantearon la necesidad de buscar una instancia que representara los intereses de las empresas de algodón, fibras, textiles y confecciones. La Cámara se creó con el propósito de desarrollar, con los empresarios del sector, acciones que tiendan a su fortalecimiento y beneficio, coordinando esfuerzos en el campo industrial, de comercio y servicios. La misión de la entidad es contribuir al desarrollo del sector, promoviendo acciones para la competitividad de todos los eslabones de la cadena. Para 2020 la Cámara publicará un documento con las políticas, modelo operativo y necesidades de la cadena integrada.

El 3 de mayo de 2018, se realizó la Asamblea Sectorial de Afiliados de la Cámara, donde se firmó el Pacto por la Transparencia del sector textil - confección en el país, siendo el primer pacto firmado tanto por el sector como por alguna cámara de la ANDI.<sup>xiv</sup>



Esta iniciativa nace de la necesidad de unir esfuerzos como cadena, para combatir problemas como la subfacturación, contrabando, informalidad, falta de transparencia en licitaciones y evasión del IVA; y demuestra el interés del sector privado por el rubro textil.

### **b) Situación económica**

La economía colombiana registró un 2,8% de crecimiento del PBI durante el primer trimestre del año 2019, con la siguiente comparación interanual:

- Comercio y transporte: 17,7%

- Administración pública, defensa y servicios sociales: 14,9%
- Construcción: 6,5%

El Banco Mundial, al referirse a las expectativas económicas de Colombia, estima que el mismo se situará en 3,5%, muy por encima del promedio regional de América Latina, ubicado en 1,75% para este año<sup>xv</sup>.

Según la directora del Departamento Nacional de Producción (DNP), Gloria Alonso, se espera un incremento promedio del 4,1% anual del PIB entre 2019 y 2022. Este incremento del PIB será producto de un aumento del 4,3% en el consumo privado, 3,5% en importaciones, 3,4% en exportaciones y un consumo del gobierno de 3,3%. Para el año 2022, el desempleo caerá a 7,9% mientras la pobreza disminuirá tentativamente desde 27% (2019) a 21% (2022).

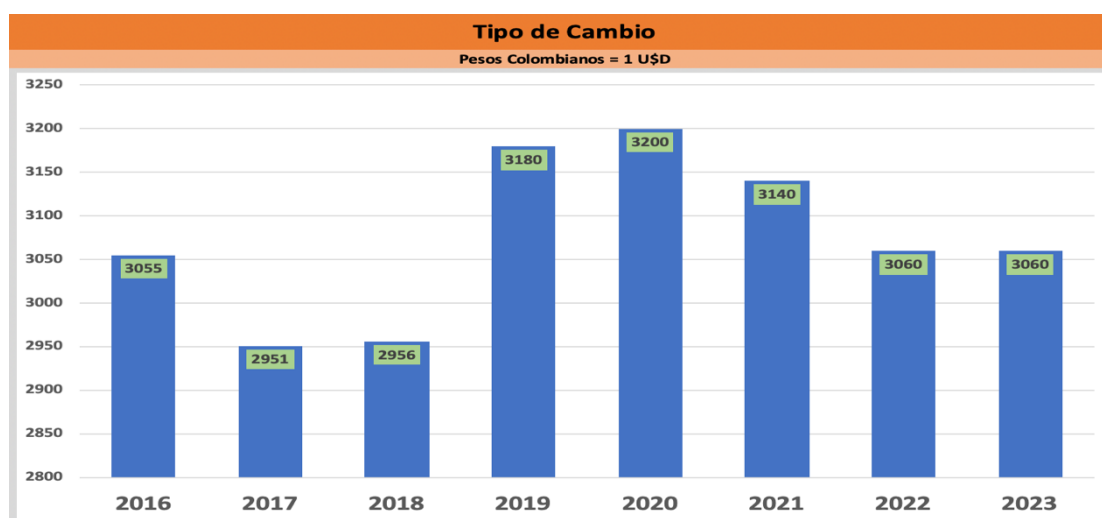
La directora del DNP indicó que el motor del crecimiento de la economía colombiana para los próximos años será la inversión extranjera directa. Según ella, la confianza de la comunidad internacional está en crecimiento, evidenciado cuando se analiza que en el primer trimestre del año 2019, el monto de inversión extranjera directa ascendió a U\$D 3.335 MM, mientras en el mismo periodo del año 2018 fue U\$D 1.980 MM.

Se resalta que el aumento sustancial en obras de infraestructura e inclusión social productiva será clave para lograr un crecimiento económico, anual, promedio de 3,3% a 4,1% para el período 2019 – 2022.

#### **b) 1. Tipo de cambio**

La moneda colombiana, el Peso, mantiene un tipo de cambio estable en los últimos años, respecto al dólar estadounidense. Esto hace atractivo hacer negocios en el mercado colombiano ya que se pueden realizar operaciones en moneda local y cambiarlo a divisas estadounidenses sin riesgo de perder valor.

En términos generales, un tipo de cambio estable permite un desarrollo atractivo de la economía local ya que se puede acceder a productos importados en cuotas. Un tipo de cambio estable favorece las inversiones a mediano/largo plazo ya que minimiza el riesgo de que el valor de los productos se deprecie con el tiempo.

**Gráfico 1: Tipo de cambio – Colombia 2016-2023 (E)**

Fuente: MHCP, UPME, EIA, FMI, Banco Mundial y Cálculos Fedesarrollo.

**Tabla 1: Tipo de cambio Pesos / U\$D por año-Colombia 2016/2023**

Variables macroeconómicas	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tasa de cambio (Pesos/US\$)	Promedio anual	3.055	2.951	2.956	3.180	3.200	3.140	3.060	3.060

Fuente: MHCP, UPME, EIA, FMI, Banco Mundial y Cálculos Fedesarrollo

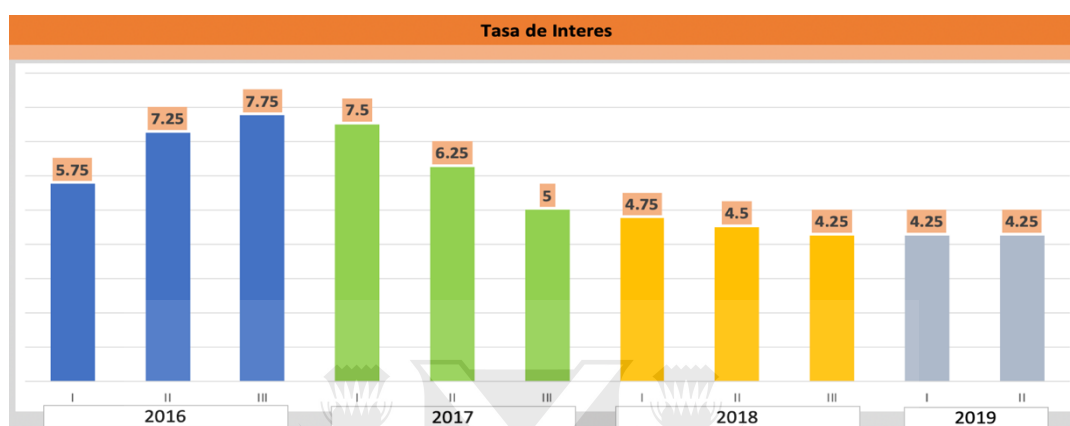
## b) 2. Tasa de Interés

La tasa de interés tiene una tendencia negativa, pero aún se mantiene en niveles bajos. Esto es favorable para la construcción de nuevos complejos deportivos ya que las personas que actualmente cuentan con capital, ven como una inversión más atractiva la posibilidad de armar un emprendimiento antes que depositarlo en el banco. Por otro lado, para quienes actualmente no cuentan con el capital necesario para la inversión inicial de un complejo deportivo, las tasas bajas le permiten que acceder a préstamos con baja dificultad.

En líneas generales, cuanto menor es la tasa de interés, la población local invierte en otros emprendimientos, circula el capital dentro del sistema financiero y hay menos depósitos en los bancos. Con tasas bajas, es más fácil acceder a un préstamo, logrando que la gente consuma, invierta, etc. en el mercado. Cuanto más

baja sea la tasa, más circulación de capital hay, ya que es menos atractivo depositarlo en los bancos, plazos fijos, etc. Se mantiene estable en 4,25% desde 30/04/2018<sup>xvi</sup>

**Gráfico 2: Tasa de intervención Banco de la República – Colombia – 2016/2019**



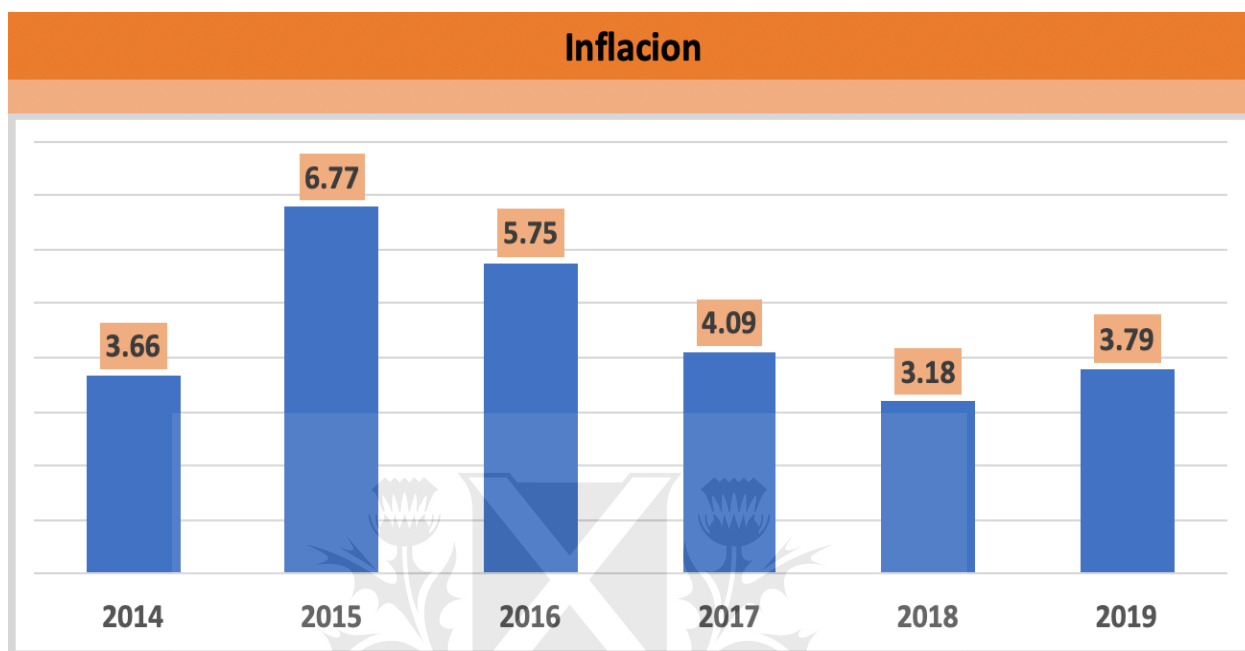
Fuente: Banco de la República - Gerencia Técnica –

### b) 3. Inflación

La inflación se encuentra en niveles bajos, por lo cual, se pueden realizar operaciones de venta de césped sintético en cuotas, aumentando así la demanda. La inflación está un poco por debajo de la tasa de interés, esto significa que se gana poco cuando se otorga un préstamo y se pierde un poco cuando uno se endeuda.



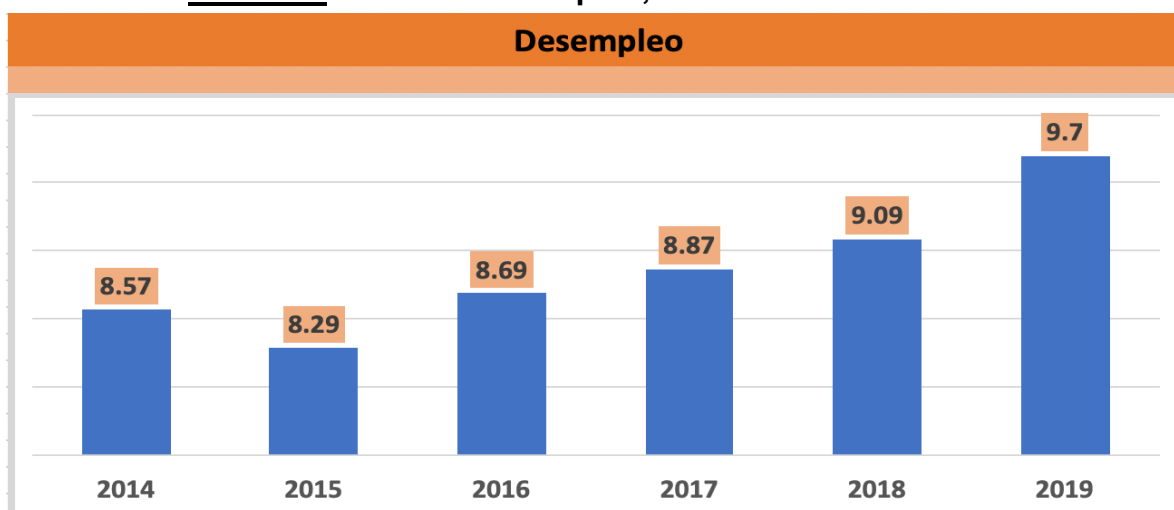
**Gráfico 3: Inflación total al consumidor IPC: Índice de Precios al Consumidor**  
**Colombia – 2014/2019**



Fuente: Elaboración propia, 2019

#### b) 4. Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo se encuentra en leve crecimiento, por lo cual es posible que se incremente el trabajo informal. La desocupación genera desigualdad, incremento de violencia, más que nada en las zonas urbanas donde se generan villas miseria. La tasa de desempleo creciente puede afectar de manera negativa la demanda interna.

**Gráfico 4: Tasa de desempleo, Colombia – 2014/2019**

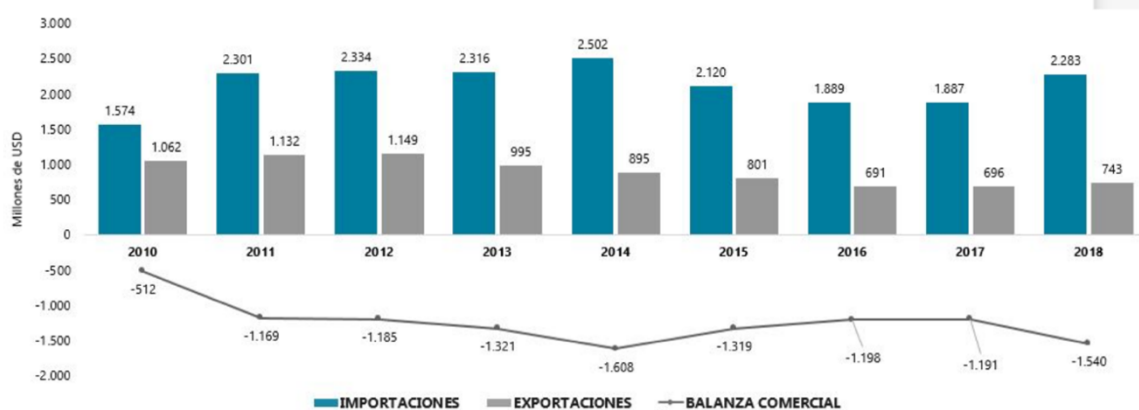
Fuente: Banco Mundial<sup>xvii</sup>

Por su parte, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, remarca en un artículo reciente,<sup>xviii</sup> que la producción de textiles en el país ha aumentado un 3,4%, pero el consumo local se contrajo un 4,4%. Esto se debe a que el poder adquisitivo de los colombianos ha caído debido a una inflación mayor a la esperada, y una reforma impositiva que aumentó el IVA del 16% al 19%. Las importaciones de Colombia en el sector textil subieron de US\$ 1.887MM (2017) a US\$ 2.283MM (2018).

La misma fuente indica que sector textil en Colombia es generador de aproximadamente 130.000 empleos directos y 750.000 indirectos, es decir, alrededor del 21% de la fuerza laboral de la industria de manufactura. Para fomentar el desarrollo de este sector sumamente importante para la economía, en el comité Ascoltex, integrado por las principales hilanderas y textiles del país, se discuten temas de coyuntura económica sectorial, cifras del sector y se ejecutan planes de trabajo, que luego son presentados a la junta, con informes publicados por el propio Comité<sup>xix</sup>

### **Gráfico 5: Comercio Exterior en Colombia** **Período 2010/2018**

■ CIFRAS DE COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR Enero - Diciembre 2018 Fuente: DIAN



Fuente: DIAN, Diciembre 2018

#### **c) Situación social**

En octubre de 2018, la población de Colombia alcanzó los 50 millones de habitantes. Debido al caos que vive Venezuela, unos 110.000 y 150.000 venezolanos emigraron hacia Colombia en el año 2015 y 2016, respectivamente. En los últimos 13 años, ingresaron entre 300.000 y 400.000 venezolanos al país.<sup>xx</sup>

El promedio de hijos por hogar está en caída, en 1985 había 3,3 hijos por hogar, y en 2017 la cifra tocó los 2,2 hijos por hogar. Esta tasa decreciente es contraria a la baja del índice de mortalidad infantil. La tasa de mortalidad infantil, en el año 1974, era de 68 por cada 1.000 nacimientos, mientras que en el año 2016, bajó a 16. La esperanza de vida está en alza, ya que el colombiano promedio vivía 62,3 años en el año 1974, frente a los 76,1 años en la actualidad.

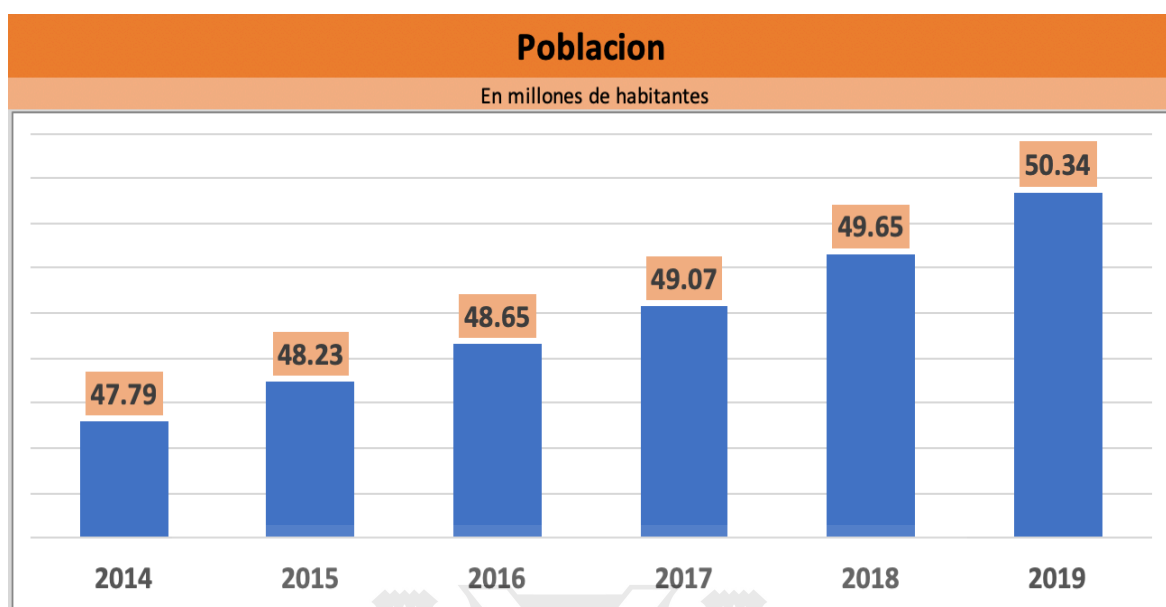
Mauricio Perfetti, el director del DANE, califica que Colombia se encuentra en la fase final de una transición demográfica, en la cual el número de jóvenes está en declinación, mientras el número de ancianos está en incremento. Según el director Perfetti la tasa bruta de natalidad, que mide el número de nacimientos por cada 100.00 habitantes en edad de procrear, está en descenso, indicando que entre 1985 y 1990 la tasa era 28,8, mientras que entre 2015 y 2020 la tasa se proyecta a

solamente 18. Un causante de este proceso puede ser la mayor inclusión de género en el ámbito ocupacional, con mayor inserción laboral de las mujeres. Otro factor que incide es el hogar unipersonal (donde habita solamente una persona), un fenómeno en crecimiento, dado que en 1985 solamente 4,8% de los hogares eran unipersonales, y en el año 2016 pasó al 14,6%.

Este nuevo escenario, con estilos y hábitos de vida distintos, genera impactos en la industria y prestaciones de servicios. Las personas que viven solas suelen trabajar y no compran alimentos para cocinar, sino comidas procesadas, tienden a vivir con una mascota, y al tener ingreso para uno solo, aumentan sus gastos en entretenimiento y viajes, dos actividades con fuertes crecimientos.

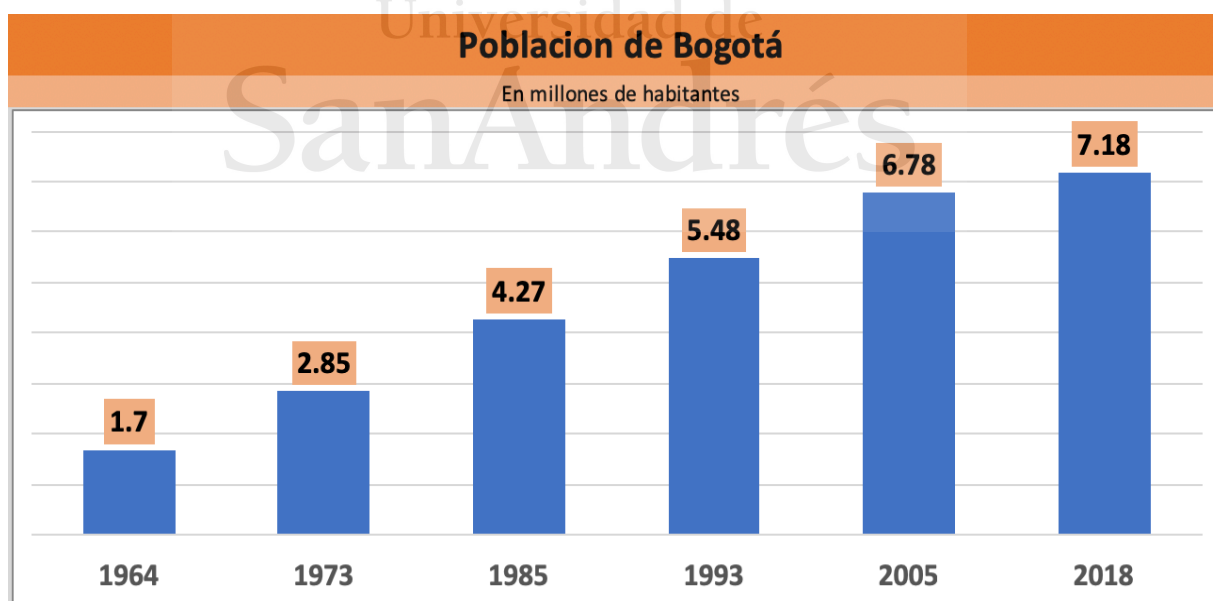
La tasa de población en zonas urbanas está en pleno crecimiento. El director Perfetti expresa que *"En 1938, 70% de los habitantes estaban ubicados en áreas rurales, mientras 30% en las ciudades. El censo de 2005 arrojó que ya 74% estaba en áreas urbanas y 26% en los campos. Ahora bien, la proyección para 2017 es todavía más desafiante: 76% ya estaría en las ciudades frente 24% de las áreas rurales. Quiere decir que hoy 77 de cada 100 colombianos viven en las cabeceras del país, ese es un cambio muy grande"*<sup>xxi</sup>. Esta urbanización tiene un efecto en el estilo de vida de las personas, en términos de desigualdad de ingresos. Los habitantes urbanos suelen tener un ingreso mayor que los de zonas rurales. En términos de salud, la doctora Páez indica que las necesidades de movilidad y patrón de actividad física cambiaron por completo, *"Ya no tienes que caminar por agua una hora, solo abres el grifo. Los niños no juegan solos, pelean por un turno de tableta o videojuegos."*

El crecimiento poblacional de Colombia, según datos oficiales muestra la siguiente tendencia<sup>xxii</sup>, <sup>xxiii</sup>

**Gráfico 6: Colombia – Crecimiento de Población: 2014/2019**

Fuente: [www.populationpyramid.net](http://www.populationpyramid.net)

Por su parte, la ciudad de Bogotá registra las siguientes cifras<sup>xxiv</sup>

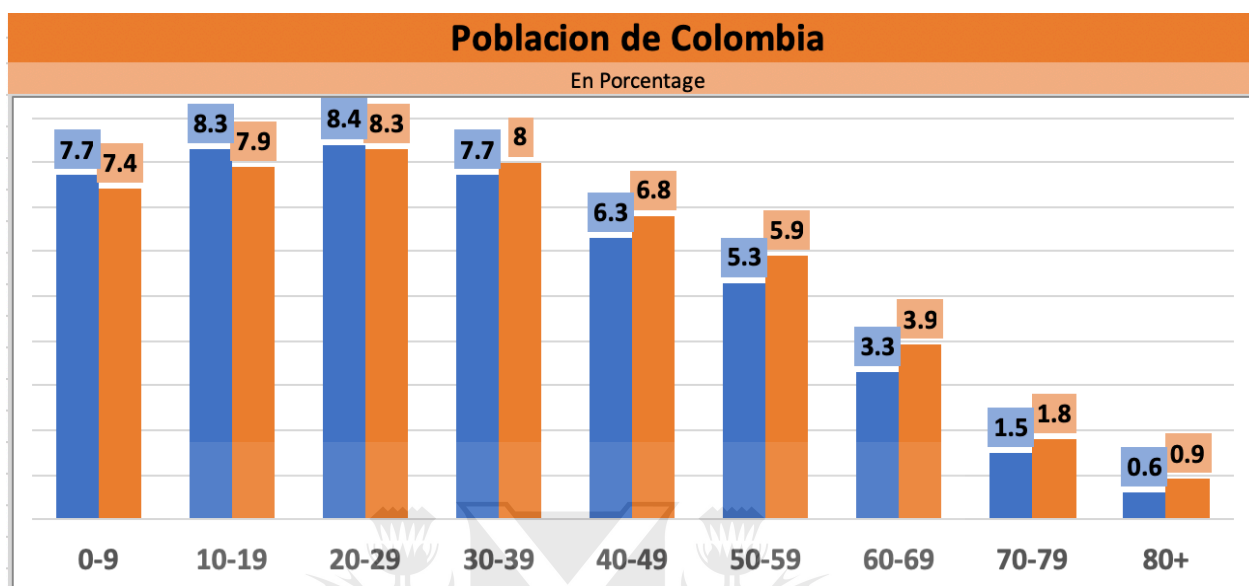
**Gráfico 7: Población de Bogotá – Evolución 1964/2018**

Fuente: [www.populationpyramid.net](http://www.populationpyramid.net)

Con respecto a la distribución etarea de la población, se registran los siguientes datos

### Gráfico 8: Población colombiana, por sexos.- 2019

Hombres: azul // Mujeres: naranja



Rango	0 - 9	10 - 19	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 69	70 - 79	80+
Hombre	7,7%	8,3%	8,4%	7,7%	6,3%	5,3%	3,3%	1,5%	0,6%
Mujer	7,4%	7,9%	8,3%	8,0%	6,8%	5,9%	3,9%	1,8%	0,9%

Fuente: Población pyramid<sup>xxv</sup>

El director del DANE, Daniel Oviedo, indica que Colombia tiene una población menos joven de la que creía tener, por ende, enfatiza que la política pública debe prestar mucha atención a este dato ya que Colombia está envejeciendo: ahora hay más ancianos y menos niños menores de 5 años, distribuidos de la siguiente manera<sup>xxvi</sup>

- Ancianos ( 65+ años): 9,1%
- Niños ( 0 – 5 años): 8,4%

Otro aspecto importante para la actualidad poblacional de Colombia lo constituyen las migraciones, en particular las provenientes de Venezuela<sup>xxvii</sup>.

El director general de Migración Colombia, Christian Krüger, indicó que durante el mes de septiembre de 2019, alrededor de 63.000 venezolanos obtuvieron un permiso especial para extender su permanencia en Colombia. Un investigador venezolano, Ronal Rodríguez, miembro del Observatorio de la Universidad de Rosario (Venezuela), remarca que desde 2017, hubo un flujo de entre 300.000 y 400.000 venezolanos hacia Colombia.

En cuanto a la migración interna tendiente de la urbanización mundial, el director del DANE (Departamento Administrativo Nacional) remarca que los colombianos están migrando hacia las ciudades. En 1938, 70% de los habitantes residían en áreas rurales, y un 30% en las ciudades. Los datos del censo de 2005 demuestran que el 74% vivían en áreas urbanas mientras el 26% vivían en los campos. La tendencia sigue intacta, dado que se proyecta que en 2017, el 76% viven en las ciudades y únicamente un 24% en áreas rurales<sup>xxviii</sup>. Sin embargo, Bogotá está transitando una disminución demográfica en los últimos años.

Un estudio de la CEPAL<sup>xxix</sup>, muestra que Bogotá está atravesando una tendencia de reducción demográfica en los últimos años. Entre las razones que alejan a los habitantes de la capital del país puede mencionarse que la vivienda es más cara, el mercado laboral más competitivo, la contaminación es muy alta y son muy cuestionados los tributos individuales, mayores que en otras ciudades:

- Bogotá: \$4,2 M (U\$D 1.244)
- Medellín: \$2,1 M (U\$D 622)
- Barranquilla: \$1,6 M (U\$D 474)

Según el Censo 2018, los colombianos están viviendo crecientemente en hogares unipersonales. En el año 2005, 11% de los hogares colombianos eran unipersonales. Esta cifra aumentó a 18% en el año 2018.

Además, el Director del DANE, Daniel Oviedo, con respecto a la tasa de fertilidad, expresa que hasta la década de 1960, una mujer en etapa fértil tenía la posibilidad de dar a luz hasta a seis hijos, esta cifra bajó a dos hijos en la actualidad. Por ende, las tasas de fertilidad más bajas, acopladas con un mayor progreso económico y

un incremento en el grado de participación de la mujer en el mercado laboral, converjan para explicar una reducción significativa del tamaño del hogar<sup>xxx</sup>.

Por otro lado, con respecto a las migraciones internas, Carlos Roberto Pombo, Presidente de la Sociedad de Mejoras, comenta que no hay un crecimiento poblacional alarmante, solo una migración urbana importante y que no es necesario consumir nuevo suelo, ni relocalizar parte de la población a zonas fértiles como la Sabana ni reservas como la de Van der Hammen, sino que se debe recuperar el sistema hídrico y trasladar a la gente a zonas que antes no se podía vivir.

Para lograr recuperar zonas del país, sin afectar a las tierras más fértiles, será necesario acercar los servicios de salud, educación y empleo a la vivienda. El Estado puede contribuir a esta iniciativa y, además de realizar canchas y parques, debería construir espacios de trabajo colaborativo que ayuden a reducir las distancias y a crear una ciudad compacta: *“Si nosotros alargamos la ciudad generamos más necesidad de desplazamiento, más tránsito y contaminación”*.<sup>xxxi</sup>

Con respecto al desarrollo profesional, el país casi duplicó el número de alumnos universitarios en la última década, donde la cantidad de alumnos de Educación Superior pasó de 1,36 millones en 2007 a 2,39 millones en 2016<sup>xxxii</sup>

Esto significa que el porcentaje de alumnos que salen del colegio y pasan a la universidad se incrementó del 31,6% en 2007 a 51,5% en 2016, y es atribuido a un aumento en la inversión por parte del Gobierno, destacando que el presupuesto estatal entre 2010 y 2017 tuvo un cifra histórica de 212 billones de pesos (USD 62.790.628) con un incremento presupuestal de un 79%.

El 90% de oferta universitaria se concentra en los cinco principales capitales: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla, donde las carreras universitarias más demandadas según la cantidad de alumnos son:



- Derecho – 132.497
- Administración de Empresas – 127.454
- Contaduría Pública – 102.807
- Psicología – 100.172
- Ingeniería Industrial – 75.544

Como en toda Latinoamérica en general, el tema de la seguridad es uno de los más importantes para la población y los inversores. Según el Gobierno, los indicadores de seguridad entre el 01 de enero – 11 de abril 2019 respecto al mismo periodo (enero – abril) del año 2018 son los siguientes<sup>xxxiii</sup>

- Reducción de homicidios (6% menos respecto al 2018)
- Casos por departamento: Antioquia: 671 / Valle: 601 / Bogotá: 262 / Cauca: 191
- Hurto a comercios (49% menos respecto al 2018) - pasó de 18.059 casos (enero – abril 2018) a 9.262 casos (enero – abril 2019)
- Hurto a residencias: reducción del 21%
- Hurto a motocicletas: reducción del 13%
- Hurto a automotores reducción del 10%
- Hurto a personas: INCREMENTO del 10%
- Lesiones personales: Reducción del 23%

De acuerdo con las principales cuestiones abordadas en el Marco Teórico, el tema de la conciencia saludable adquiere especial relevancia para este documento. En Colombia, según un informe reciente<sup>xxxiv</sup> la migración urbana cambió las necesidades de movilidad y patrón de actividad física. Pero, lamentablemente, los chicos no juegan afuera, sino esperan sus turnos para jugar el videojuego. Esto provoca un aumento en el consumo de carbohidratos y el sedentarismo está provocando un incremento en las tasas de obesidad y sobrepeso. Según un reporte epidemiológico de la Asociación de Endocrinología, un 32,4% de los colombianos tienen sobrepeso, mientras un 13,7% padece de obesidad.

Paradójicamente, la misma asociación dice que los avances en la medicina relacionados con el aumento de peso sufren el problema del aumento de publicidad con suplementos milagrosos, alimentando las falsas promesas de píldoras innovadoras que pueden solucionar los problemas de salud, pero en realidad hacen consumir más harinas y azúcares.

#### **d) Situación tecnológica**

En el aspecto puntual que interesa a FORBEX, Colombia enfrenta atrasos tecnológicos en cuanto al sector textil y el país no cuenta con fabricantes locales de césped sintético de alta calidad. Por ende, la demanda local para la compra de césped sintético de alta calidad depende de las marcas importadas. Es una cultura conservadora, que busca una buena relación entre el precio y calidad, quieren productos económicamente accesibles y una vida útil larga<sup>xxxv</sup>. La percepción colombiana de los productos chinos es de mala calidad, pero aun así, las importaciones desde China siguen en alza debido a aranceles bajos (15%).

#### **e) Situación ambiental**

Como sucede en muchas ciudades de Latinoamérica, la problemática ambiental no responde a la ejecución ordenada de planes nacionales, sino a propuestas locales que todavía no tienen la suficiente continuidad.

El caso de Bogotá no es la excepción. La principal normativa en el tema es el Decreto 456/08 de la Alcaldía local<sup>xxxvi</sup>, por el cual se reforma el Plan de Gestión Ambiental del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones, entre las que se destacan los Principios de Planeación Ambiental del Distrito Capital.

La gestión ambiental distrital debe perseguir los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivos de Ecoeficiencia:**

Uso eficiente del espacio: Definir los determinantes ambientales en los instrumentos de ordenamiento territorial y aplicarlos, para que la ocupación y transformación del espacio reconozca su condición de recurso fundamental y limitado.

Uso eficiente del agua: Propender por el mantenimiento de la oferta natural de agua mediante la conservación de los ecosistemas reguladores y el ciclo hidrológico regional y promover el consumo racional del recurso, la promoción de alternativas de producción más limpia y la sostenibilidad del desarrollo.

- **Objetivos de armonía socioambiental:**

Ocupación armónica y equilibrada del territorio: Orientar el uso, la ocupación y la densificación del espacio y del territorio hacia una composición que armonice las relaciones entre éstos, optimice el aprovechamiento de la oferta territorial en términos de la diversidad de modos de vida, paisajes y ecosistemas y el manejo prudente de las limitantes de cada área, generando asentamientos seguros y con alta calidad ambiental.

Uno de los datos de mayor relevancia relacionados con el presente estudio, radica en el interés de los colombianos por sistemas de césped sintético, respetuosos con el medio ambiente.

El agua es un recurso muypreciado y las ONG ejercen cada vez más presión sobre los gobiernos respecto a su cuidado y uso responsable. El hecho de suplantar el uso de césped natural con el de césped sintético, significa una menor utilización de agua.

En términos ecológicos, el césped sintético tiene una gran ventaja sobre el césped natural, sea para uso deportivo, residencial, comercial, etc., ya que no requiere agua para su mantenimiento. El ahorro en agua es un gran diferencial entre el césped sintético y el césped natural, lo cual representa una oportunidad inmejorable para aumentar el uso del césped sintético para escenarios deportivos, espacios verdes públicos, decoración para el hogar, oficina, etc.

Dado que en el año 2005 se difundió que el uso de rellenos provenientes de neumáticos de caucho genera efectos nocivos para el medioambiente, los nuevos sistemas de césped artificial tienen como objetivo disminuir la utilización de los mismos, reemplazándose por granulados de plástico y/o arena silícea.

Los nuevos sistemas de alfombras de hilo de césped utilizan monofilamentos texturizados o planos. Las fibras texturizadas tienen el beneficio de poder eliminar, o minimizar, la cantidad de materiales de relleno. La producción de césped sintético sin relleno a partir de PET reciclado, permite una solución económica y respetuosa con el medio ambiente. Con el fin de lograr una fibra sintética de alta calidad, se pueden reciclar tapas de botellas de 100% PET utilizando una tecnología innovadora de doble tornillo.

Aunque el uso de caucho se fue reduciendo por cuestiones ambientales, FORBEX se autoabastece de su propias materias primas para el mantenimiento de sus canchas a través de REGOMAX, que es la planta recicladora de neumáticos más grande de Latinoamérica. El reciclaje de neumáticos permite convertir los neumáticos en desuso, en un producto nuevo, el caucho. Luego de un proceso, y de pasar el neumático por distintas herramientas específicas, se logra un granulado de SBR (goma) conocido como "caucho".

El caucho (granulado de SBR) es una parte fundamental en el mantenimiento de una cancha de césped sintético, otorgando estabilidad y peso a la alfombra de césped sintético. La función más importante del caucho es proteger la "raíz" del hilado de césped sintético, efectivamente cubriendo dicho núcleo, garantizando que se logre la vida útil del producto. Así también, el caucho sirve para amortiguar el superficie deportiva, disminuyendo el riesgo de lesión del jugador ante una caída y también logra una interacción entre el balón y el superficie deportiva similar al de césped natural.

#### **f) Situación legal**

Respecto al marco de importación-exportación, los productos de césped sintético son categorizados como un producto textil. Las posiciones arancelarias del césped sintético se posicionan como: 5703 3000 y 3918 9000.

- **Trámites de Importación en Colombia**

En el contexto de la ubicación de la subpartida arancelaria, el césped sintético se encuentra bajo la posición arancelaria 57033 00000, para ALFOMBRAS C/MECHON INSERTADO DE MAT.TEXTIL SINTET.ARTIF. A su vez, el insumo de plástico para confeccionar la alfombra 39189 09000 corresponde a los demás revestimientos de plástico para suelo, paredes o techos. El trámite de exportación se inicia consultando directamente el arancel de aduanas<sup>xxxvii</sup>. <sup>xxxviii</sup>

Para analizar la factibilidad económica en el respectivo estudio de mercado, se debe tener en cuenta, principalmente, el precio del producto en el mercado internacional; los costos de transporte internacional y los costos de nacionalización.

A continuación se deberá identificar al producto con su posición arancelaria, entender los tributos aduaneros, por ejemplo el impuesto sobre las ventas, IVA, gravamen arancelario, y demás requisitos para su importación. También es necesario verificar el Arancel de Aduanas para identificar si el producto a importar está sujeto a vistos buenos e inscripciones previas ante entidades como ICA, Invima, Ministerio de Minas, Ministerio de Ambiente, etc.

Si la actividad es comercial, debe estar inscripto en la Cámara de Comercio y solicitar el Registro Único Tributario (RUT), en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Si se requiere Registro de Importación, deberá realizarse el trámite respectivo ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Este procedimiento se realiza únicamente por medio electrónico: [www.vuce.gov.co](http://www.vuce.gov.co)

Para importación de cantidades cuyo valor sea mayor a U\$D1.000, se debe adquirir Firma Digital ante una entidad autorizada por la Superintendencia de Industria y Comercio (Certicamara). También se debe realizar la inscripción en el Grupo Operativo a través del correo [registro@mincomercio.gov.co](mailto:registro@mincomercio.gov.co). El diligenciamiento del registro a través del sistema VUCE: [www.vuce.gov.co](http://www.vuce.gov.co), se realiza ingresando por el módulo de Importaciones para el correspondiente pago vía electrónica.

Con respecto al procedimiento cambiario en las importaciones, la legislación vigente establece que:

- g) Se debe canalizar el pago a través de los intermediarios del mercado cambiario autorizados por la ley (bancos comerciales, corporaciones financieras, etc.).
- h) El importador debe girar al exterior las divisas correspondientes al pago de la importación, previo el diligenciamiento del formulario Declaración de Cambio No. 1. Cuando el plazo para el pago sea superior a seis (6) meses según la fecha del documento de transporte, se constituye en operación de endeudamiento externo y se informará al Banco de la República a través de los intermediarios financieros, siempre y cuando la operación sea superior a diez mil dólares, (USD \$10.000) valor FOB y se efectúa dicho procedimiento con el formulario especial que entrega el banco.

Otros trámites de importación complementarios requieren verificar los términos de negociación (Incoterms) y si le corresponde pagar el valor del transporte internacional, contratar la empresa transportadora con la que se definirán dichos costos para el traslado de la mercancía hasta el puerto colombiano que más convenga y a la cual se podrá dar indicación sobre el Depósito de Aduanas, en el que se desea que se almacene la mercancía mientras se nacionaliza.

Con respecto al proceso de nacionalización, una vez que se encuentre la mercancía en Colombia en el Depósito Aduanero, se debe solicitar autorización para realizar una pre-inspección con anterioridad a la presentación de la Declaración de Importación y demás documentos, esto cuando surjan dudas acerca de la descripción, números de serie o identificación o cantidad.

Si el valor de la Importación es igual o superior a USD5.000, se debe diligenciar la Declaración Andina del Valor en Aduana. Este es un documento soporte de la Declaración de Importación, el cual determina el valor en Aduanas, que es la base para el pago de los Tributos Aduaneros de las mercancías objeto de importación y

especifica los gastos causados en dicha operación. La liquidación de tributos Aduaneros (Gravamen Arancelario, IVA), se hace a través de la Declaración de importación, el pago de estos impuestos se realiza ante los intermediarios financieros, en las aduanas en donde opera el Sistema Informático Siglo XXI y los formularios se hacen por medio electrónico.

El Registro Único Tributario (RUT) es administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). El RUT es la constitución del mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio<sup>xxxix</sup>

El RUT sirve para identificar la actividad económica ante terceros con quienes se tiene una relación comercial, laboral o económica en general y ante los diferentes entes de supervisión y control. Este documento también sirve para señalar las obligaciones frente al Estado Colombiano.

Actualmente, los textileros defienden artículos del PND que aumentan aranceles a productos importados<sup>xl</sup> La pelea por los nuevos artículos incluidos en el proyecto de ley del Plan Nacional de Desarrollo (PND) sigue encendida. Dos artículos recientemente incorporados y que tienen que ver con el aumento de aranceles para la importación de textiles y confecciones han abierto un fuerte debate, pues hay quienes los consideran un problema que podría afectar el bolsillo de los colombianos, pero Guillermo Criado, Presidente de la Cámara Colombiana de la Confección, defendió los artículos en el PND que contemplan el arancel de 37,9%.

Aparentemente, el Congreso obligaría a la fijación de aranceles<sup>xli</sup> ya que en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo, el Congreso reemplazará al Presidente en este tema, donde los artículos 298 y 302 tienen fuerte incidencia respecto a los aranceles aplicados a los productos textiles importados al país.

El gremio de los industriales, ANDI, y el gremio de los exportadores, ANALDEX, rechazan estas nuevas medidas, señalando muchos riesgos que pueden afectar al país. El representante de la ANALDEX, Oscar Darío Pérez, expresa que *“violan los acuerdos comerciales vigentes en el marco internacional”*

Según funcionarios del gobierno, esta mayor tasa de arancel puede incentivar el contrabando. Teniendo esto en cuenta, la ANDI indicó que este incremento de contrabando pone en riesgo el empleo generado por el sector textil y confección, lo cual representa el 21% del empleo industrial del país.

#### **4.1.1. Análisis de Mercado**

Según una publicación especializada<sup>xlii</sup>, los deportes con más trascendencia en Colombia son el fútbol y béisbol. El deporte es una forma de vinculación social, generando pertenencia y trabajo en equipo entre los colombianos.

Para el Presidente Santos, el deporte es vital en el proceso de cambio que se encuentra en el país, con la meta de ser un país pacífico y en búsqueda de una sociedad más incluyente y con mayores oportunidades.

En 8 años, Colombia ha transformado su industria e infraestructura deportiva y se convirtió en una potencia deportiva a nivel sudamericano. La cantidad de dinero invertido por el gobierno (mediante ColDeportes) pasó de 140.670 millones de pesos en 2010 a 561.000 millones en 2018 (US\$ 42 millones a US\$ 167 millones, respectivamente).

*"Ahora el país es un referente regional y es bien visto a la hora de organizar diferentes certámenes deportivos por la calidad de escenarios, la competitividad, la logística y la cordialidad de la gente. En total se desarrollaron 136 eventos internacionales, apoyados a través de las federaciones nacionales y cuatro grandes multideportivos como los Juegos Mundiales de 2013, los Juegos Escolares Centroamericanos y del Caribe de Armenia 2013, los Juegos Bolivarianos de Santa Marta 2017 y los Centroamericanos y del Caribe 2018. Esto es solo una muestra de la capacidad organizativa que se tiene y que nos prepara hacia nuevas y mayores exigencias; es fruto también de la sinergia de Coldeportes, el Comité Olímpico Colombiano y las federaciones", manifestó Clara Luz Roldán, directora de Coldeportes.*



El desarrollo del deporte colombiano está en fuerte crecimiento, con programas destinados para evaluar cada miembro del programa de ColDeportes y el programa Atleta Excelencia<sup>xliii</sup>, premia a los mejores atletas de las distintas disciplinas,

Otro indicador del fuerte crecimiento, es el programa Supérate Intercolegiadas, dirigido a niños entre 7 y 17 años, que arrancó con solamente 7 deportes y 905 mil participantes en 2012, ahora cuenta con 31 deportes y más de 3,7 millones de competidores.

En cuanto a la infraestructura, la evolución desde 2010 fue drástica. En 2010, el 60% de los escenarios y obras deportivas estaban en malas/regulares condiciones, donde muchos municipios no tenían instalaciones de entrenamiento.

Coldeportes armó una estrategia para evaluar los proyectos deportivos de los municipios, analizando las necesidades e iniciativas, otorgando a las distintas comunidades escenarios deportivos modernos y de alta calidad mediante la cofinanciación. Luego de 8 años, y con una inversión de US\$ 500.000 se entregaron 1.035 escenarios recreativos/deportivos en 21 departamentos de Colombia. En años recientes, el programa realizó convenios con 28 departamentos, valuados en US\$ 269 millones, para construir 587 escenarios deportivos, incluyendo 19 de alto rendimiento para los juegos Bolivarianos de Santa María y los Centroamericanos y del Caribe de Barranquilla.

Respecto al área de fomento y desarrollo de la recreación y la actividad física, ColDeportes aumentó su inversión, de US\$ 1,2 millones en 2010 a US\$ 8,7 millones en 2018.

Como muestra de la actualidad de infraestructura deportiva del país, Colombia invirtió más de US\$ 42 millones en infraestructura y logística, para los XXIII Juegos Centroamericanos y del Caribe. Colombia consiguió su mejor récord medallero en las últimas olimpiadas.

Por su parte, el Centro de Ciencias del Deporte (CCD) cuenta con diferentes especialistas en áreas como medicina del deporte, nutrición, fisioterapia, psicología, enfermería, ortopedia, laboratorios de bioquímica, biomecánica, fisiología y neurociencias.

Sin lugar a duda, Colombia está decidida a ser una potencia deportiva, generando mayor inclusión social, aumentando las oportunidades para todos, premiando a los atletas y mejorando la calidad de vida en los distintos departamentos del país.

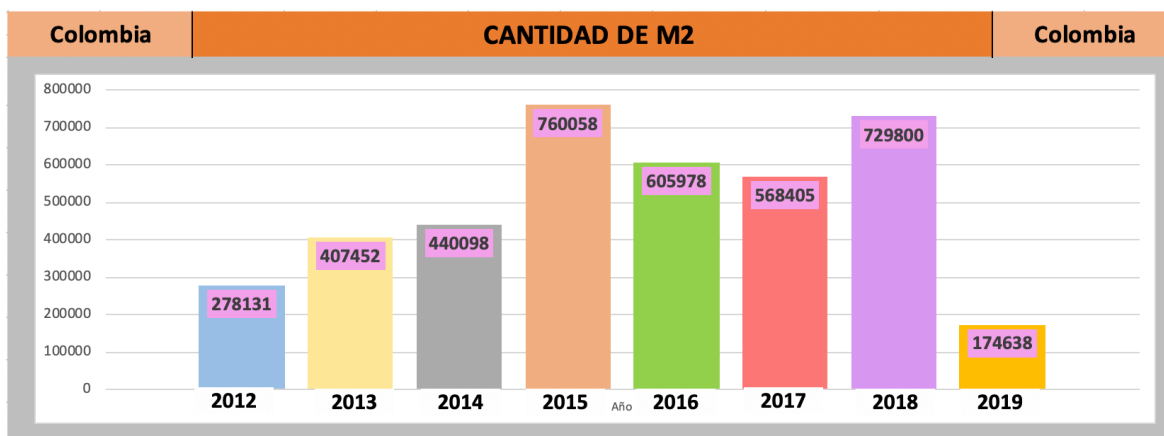
La cantidad de m<sup>2</sup>/US\$D de césped sintético importado en Colombia, está en una tendencia creciente si se toma en cuenta el período 2016 - 2018. El año 2018 representó una fuerte variación positiva respecto al año 2017. Se observa que el mercado de césped sintético en Colombia está creciendo, repuntando, y es una buena oportunidad para aprovechar.

**Tabla 2: Importación de césped sintético en Colombia. Período 2012/2019**

<b>Totales</b>			
<b>Año</b>	<b>Cantidad m2</b>	<b>Precio Unitario Promedio</b>	<b>CIF US\$</b>
<b>2012</b>	<b>278131</b>	<b>9,42</b>	<b>2619776</b>
<b>2013</b>	<b>407452</b>	<b>9,16</b>	<b>3733012</b>
<b>2014</b>	<b>440098</b>	<b>8,09</b>	<b>3560248</b>
<b>2015</b>	<b>760058</b>	<b>6,48</b>	<b>4923229</b>
<b>2016</b>	<b>605978</b>	<b>5,73</b>	<b>3473250</b>
<b>2017</b>	<b>568405</b>	<b>5,41</b>	<b>3076293</b>
<b>2018</b>	<b>729800</b>	<b>5,77</b>	<b>4209878</b>
<b>2019</b>	<b>174638</b>	<b>4,66</b>	<b>814273</b>
<b>Total</b>	<b>3789923</b>	<b>6,75</b>	<b>25595687</b>

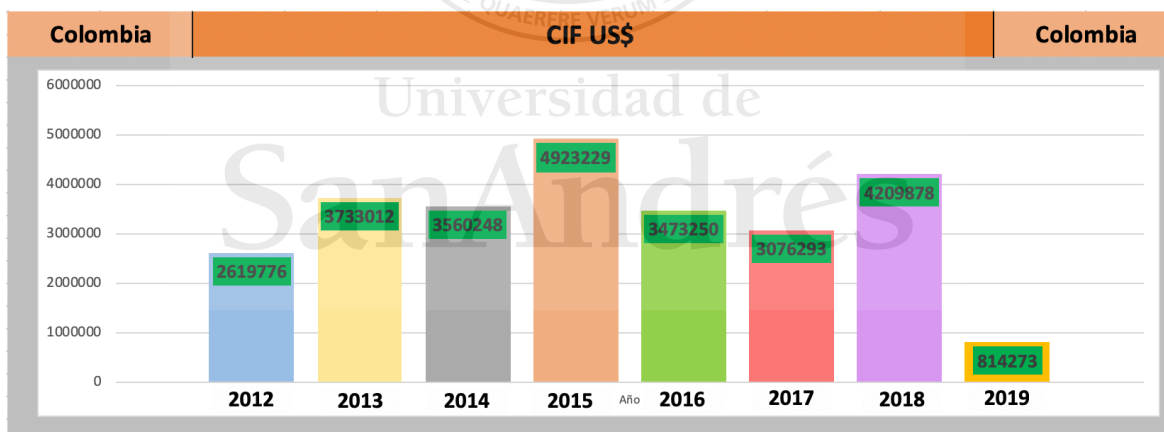
Fuente: Elaboración propia, 2019

**GRÁFICO 9:** Evolución de las importaciones de césped sintético en Colombia en cantidad de metros cuadrados - Año 2012 – 2019



Fuente: DataMyne, 2019

**GRÁFICO 10:** Evolución de las importaciones de césped sintético en Colombia en cantidad de dólares estadounidenses - Año 2012 – 2019



Fuente: DataMyne, 2019

#### 4.1.2. Análisis de la Competencia

La empresa FORBEX inició sus actividades de exportación a Colombia en el año 2004. Los primeros productos FORBEX que llegaron al país fueron importados por el socio estratégico Díaz que era un distribuidor/instalador de césped sintético en

Colombia desde el año 2002, comercializando césped sintético producido de manera doméstica. En el año 2004, Díaz decidió buscar un nuevo proveedor de césped sintético, de mayor calidad, y viajó a la Argentina para conocer la fábrica de FORBEX.

Este viaje originó un cambio de paradigma para el negocio de Díaz y la presencia de FORBEX en Colombia. Impresionado por la capacidad y calidad productiva de FORBEX, Díaz volvió a Colombia decidido a importar y comercializar césped sintético argentino. La época de 2004 hasta 2007 marco una época de creciente negocio entre Díaz y FORBEX, importando cada vez más metros cuadrados / dólares de productos FORBEX a Colombia, que fue el mercado de prueba (fuera de la Argentina) para el producto 11.000 MD. En el año 2007, FORBEX a través de Díaz consiguió ganar la licitación para instalar la cancha de césped sintético para la Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. Esto significó la primera cancha certificado por FIFA, tejido con producto FORBEX (11.000 MD).

El modelo Cruz de PORTER<sup>5</sup> establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad.

- Proveedores
- Clientes
- Competencia actual
- Amenaza de nuevos competidores
- Productos sustitutos

El principal proveedor de FORBEX es TenCate-Hilados, con la más alta calidad, certificada por FIFA, proveniente desde Holanda con el cual se asegura la excelencia del producto FORBEX.

---

<sup>5</sup> PORTER, M.: *“La ventaja competitiva de las naciones”* Vergara Editores, Bs. As, Argentina, 1991 Pp 88.

FORBEX tiene muy poca participación y actividad en el desarrollo de la cadena de valor, luego de enviar la mercadería hacia el país de destino. Es decir, el comprador / representante local debe realizar todas las acciones necesarias para lograr que el césped sintético llegue desde el contenedor de importación en la aduana, hasta la ubicación de la obra, y su posterior instalación. FORBEX colabora con la supervisión y asesoría técnica, capacitando sobre las mejores practicas, ayuda con la evaluación del sitio, etc. pero, es responsabilidad legal del comprador/representante realizar todos los pasos inherentes del proceso de construcción.

Teniendo esto en cuenta, los prestadores de servicios más importantes a tener en consideración, respecto a los pasos a realizar, desde el contenedor en el puerto de desembarque, hasta la instalación correcta del césped sintético serian:

- **Agentes comerciales:**  
Profesionales que colaboran con los trámites burocráticos y el tratamiento de los impuestos.
- **Agentes de logística:**  
Empresas que facilitan el movimiento de la carga desde el puerto de desembarque, hasta la ubicación de obra/almacenamiento. Suministran los camiones aptos para manipular y trasladar contenedores aduaneros.
- **Equipos de construcción:**  
Profesionales (arquitectos / ingenieros) idóneos para evaluar el sitio, realizar estudios respecto a las características del suelo y prepararlo para una correcta instalación de acuerdo con el deporte. Utilizan maquinaria pesada para una mayor compactación y máquinas de asfalto, nivelación y demarcación para completar las líneas de juego y carriles de atleta que sean requeridos.
- **Equipo de instalación**  
Profesionales capacitados y experimentados en la instalación del césped sintético sobre la superficie previamente preparada. Promedio de 4-8 trabajadores con máquinas para cortar los paños del material en las

dimensiones adecuadas, y adhesivos o cintas de unión entre los distintos componentes.

- **Equipo de mantenimiento**

Trabajadores del complejo deportivo y/o empleados de la institución propietaria del predio donde está ubicada la obra deportiva, que garantizan la vida útil del producto y la mejor experiencia de los jugadores.

El mantenimiento se basa en una práctica de relleno correcta con la cantidad adecuada de arena sílicea y caucho, que protege el nervio central del hilado, efectivamente cubriendo el nervio del sol y la pisada. Se debe generar una superficie con una nivelación homogénea, respecto el rebote del balón.

Se utiliza maquinaria especializada para el cepillo y distribución homogénea del relleno. La vida útil del producto es, en promedio, entre 8 y 10 años, y luego será necesario reponer el césped sintético para prevenir baches y un mal estado de cancha.

En cuanto al mantenimiento, es importante destacar que el agua de lluvia, así como la pendiente natural del terreno, puede hacer deslizar y que el relleno se concentre de manera no homogénea sobre la cancha. Esto pone en exposición al nervio central del hilado en zonas donde carecen de relleno y en las superficies sobre elevadas, donde abunda relleno, creando distorsiones en la trayectoria del balón, y aumentando el riesgo de lesión para los jugadores.

El mercado de césped sintético en Colombia es muy diverso. Existen dos actores que actúan en el proceso de importación de césped sintético en Colombia, el exportador y el importador. El primer actor, el exportador, provee el césped sintético al mercado colombiano y puede ser fabricante de césped sintético o no.

Dadas las particularidades de la empresa FORBEX y sus productos, se identifican respectivamente como competencia y clientes target a la competencia directa, que serían los productores de césped europeo, ya que tienen una calidad y precio similar. El segmento target para vender este césped sintético en Colombia serían los que estén interesados en armar complejos deportivos para uso comercial, y

equipos deportivos profesionales, ya que éstos son los que más valoran los atributos distintivos de productos FORBEX, la resistencia UV y larga vida útil.

Para detectar y clasificar a la competencia, se hizo foco en el origen del producto, ya que el origen de la materia prima influye mucho en la calidad. Para identificar y clasificar prospectos, se utilizan como indicadores el precio unitario / metro cuadrado ya que esto indica si los productos están en un margen cercano a esa cifra.

**Cuadro 1: Principales Exportadores de Césped Sintético a Colombia – Período 2010/2019**

1. Greenfields (Holanda)	11. Betap Tufting (Holanda)
2. Condor Carpets (Holanda)	12. Saintyol Sports (China)
3. ACT Global Sports (EEUU)	13. NV Balta Indust. (Bélgica)
4. Co Creative Grass (China)	14. VivaTurf Co. (China)
5. Domo Sports Grass (Bélgica)	15. Star Home Productos (China)
6. Alfa 96 NV (Bélgica)	16. Qingdao Bellinturf (China)
7. Shaw Industries (EEUU)	17. Leling Taishan Art. Turf (China)
8. Capitol Floor Indust. (Bélgica)	18. Real Turf (España)
9. Tianjin Tianrui Carpet (China)	19. Shijiazhuang Sunrise Carpet Co. (China)
10. Beaulieu Inter. Group (Bélgica)	20. Elite International Co. (China)

Fuente: Elaboración Propia mediante (datos de [www.Datamyne.com](http://www.Datamyne.com))

El importador logra ingresar el césped sintético al mercado colombiano, y éste puede ser el cliente final, o actuar como un distribuidor/intermediario y vender el césped que importó a un tercero. Los importadores de césped sintético en Colombia pueden ser entes privados, como equipos de fútbol profesionales, o inversionistas

que quieren armar un complejo deportivo para uso personal y/o comercial, mayoristas de césped sintético como tiendas multi-rubro, agencias de construcción, etc.

**Cuadro 2: Principales Importadores de Césped Sintético a Colombia  
Período 2010/2019**

1. Cuperz SA (\$7,61/m2)*	11. Global Sport Synt. (\$2,98/m2)
2. Sintéticos Hascal (\$5,39/m2)	12. Gramas Sint. V&P (\$6,79/m2)
3. Sodimac Colombia SA (\$4,36/m2)	13. Grupo HEC SAS (\$5,10/m2)
4. Psport Systems (\$10,62/m2)	14. Textiles 1x1 SAS (\$9,42/m2)
5. Inversiones Pascualito(\$10,92/m2)	15. Rhinox Colombia SAS (\$11,82/m2)
6. Maxisoluciones Dimar (\$4,47/m2)	16. Sports Solutions SAS (\$7,18/m2)
7. Proyectos y Montajes (\$5,09/m2)	17. La Casa De Las Alfombras LTD (\$3,12/m2)
8. Comercializadora Gramarti (\$5,58/m2)	18. Tecnoglass SA (\$13,87/m2)
9. Comercializadora Calypso (\$4,27/m2)	19. Cu2 Ingenieros (\$7,42/m2)
10. Beaulieu Inter. Group (\$5,51/m2)	20. Importadora Sinu Tex (\$2,15/m2)

Fuente: Elaboración Propia mediante datos de [www.Datamyne.com](http://www.Datamyne.com)

\*Valores en Dólares Estadounidenses

Los nuevos competidores que pueden significar amenazas para FORBEX son:

- Marcas europeas con precios similares al de FORBEX, pero con marca de origen.



- Fabricantes chinos de Césped Sintético

En cuando a los productos sustitutos para el Césped Sintético FORBEX pueden mencionarse:

- Césped Natural
- Piso de Cemento
- Piso de Arcilla

#### **4.1.3. Análisis del cliente**

La ubicación geográfica del prospecto de FORBEX para Colombia se refiere a hombres de la zona urbana de Bogotá, entre 35-65 años pertenecientes a NSE ABC1, con capacidad económica como para invertir en la construcción de complejos deportivos y que – fundamentalmente-, valoren los beneficios del 11.000MD.

En general, se trata de individuos o grupos comerciales que cuentan con el terreno y el capital necesarios para el desarrollo de este tipo de emprendimientos, que aprovechan la creciente tendencia a la urbanización local y a su vez buscan clientes con mayor poder adquisitivo y pasión por el fútbol. La intermediación de revendedores no resulta rentable para la empresa ya que tiene un precio mayor al promedio del mercado colombiano y eligen vender otras marcas más económicas. La alta sensibilidad al precio y la falta de proyección para el mediano/largo plazo es una característica de los latinoamericanos que también se manifiesta en este país.

Por esta razón, la empresa se orienta al consumidor que instalará el césped sintético en un complejo de Fútbol<sup>5</sup>, que es más reducido y popular, cuyo objetivo es brindarles a los usuarios finales la mejor experiencia para lograr fidelización y lealtad, por lo cual les interesan las marcas internacionales como FORBEX con más de 30 años de trayectoria en el mercado.

Obviamente, su interés excede el precio, ya que valoran la excelencia del producto, y por lo tanto, buscan el mejor retorno a sus inversiones. Consideran que si bien el producto es un 30% más caro que el promedio utilizado en el país, su vida útil es

del doble: 5 años para el competidor chino y 11 años para FORBEX. También valoran contar con la mejor materia prima del mundo para ofrecer a los usuarios finales, el hilado TenCateThiolon que respeta la interacción del jugador con el balón, simulando la misma textura que el césped natural, porque en conjunto, la tecnología composición, estabilidad y garantía de calidad FORBEX en el 11.000MD, promete disminuir el riesgo de lesiones para los jugadores, lo que les permite aumentar la satisfacción del cliente final.

Vale recordar la experiencia de la primera cancha de 11.000MD certificada por FIFA en la Universidad Javariana de Bogotá y que ya llega a los 11 años confirmando que la empresa ha vendido las canchas de fútbol más duraderas en el país. Recién en 2018 por primera vez fue necesario reponer césped sintético en la instalación realizada en 2007.

Si bien no tienen mucho conocimiento del mercado de césped sintético, se apoyan en la experiencia de la empresa para acompañarlos en cada paso de la obra deportiva y la seguridad de obtener una muy alta calidad final.

Son clientes que entienden que la misión de la empresa no es vender césped sintético, sino construir de manera integral obras deportivas que se destaquen por su calidad, y para la empresa, es fundamental que entiendan este objetivo central, por lo que se procura prospectos flexibles y de mente abierta a los avances tecnológicos y al posicionamiento con base en la calidad.

En este sentido es indispensable que comprendan que colocar un rollo de césped sintético no es lo mismo que colocar una alfombra. Los prospectos que interesan a la empresa saben que se les proveerá no sólo de productos de primera línea sino también de ingenieros y/o arquitectos calificados que evaluarán el sitio en cuestión para evaluarlo en base a la compactación del suelo, la pendiente, la medición KNMI de rayos ultravioletas, las condiciones climáticas del emplazamiento, como la cantidad de lluvias que precisan un sistema de drenaje adecuado, etc.

Del mismo modo estos prospectos se aseguran que los instaladores estén capacitados y experimentados en el tratamiento integral del producto, demostrando

su idoneidad tanto en el corte de los rollos según los tamaños requeridos como en la unión con cintas y adhesivos.

El trabajo de campo efectuado contó con la participación del representante de FORBEX en Colombia, Sr. Díaz, que utilizó como modelo los cuestionarios enviados por la empresa, devolviéndolos oportunamente para su análisis e interpretación.

Siguiendo a Selltiz, C y otros (1980:271)<sup>6</sup> *“en un cuestionario la información que se obtiene se limita a las respuestas escritas de los sujetos frente a preguntas ya preparadas. El interrogatorio es particularmente adecuado para obtener información sobre qué sabe, cree, espera, intenta hacer o ha hecho una persona para cualquiera de los puntos señalados”*

La información graficada sobre los cincuenta (50) cuestionarios recibidos, consta en ANEXO IV.

Los formularios se completaron en forma personal y/o telefónica desde la ciudad de Bogotá entre el 28 de junio y el 26 de julio de 2019 con sujetos elegidos al azar entre el target de antiguos compradores radicados en distintas ciudades, y probables nuevos inversores en Bogotá, pertenecientes en su totalidad al género masculino, ya que en Colombia no es frecuente encontrar mujeres empresarias en el ámbito de los deportes que utilizan canchas de césped.

Fue importante conocer especialmente si el prospecto tiene antigüedad en el negocio de complejos deportivos para encontrar las mejores oportunidades de comercialización, ya que si hace poco tiempo que tiene su complejo en funcionamiento carece de un horizonte de análisis centrado en la experiencia y no requeriría gran inversión y tiempo en capacitarlo. Los sujetos encuestados tienen menos de cinco años en el rubro lo cual se considera suficiente experiencia como

---

<sup>6</sup> SELLTIZ, C; JAHODA. E y otros (1980) *“Métodos de investigación en las relaciones sociales”*.- Editorial RIALP, Madrid 1980.- Cap. 7, Pág. 270

para apreciar las cualidades distintivas o ventajas competitivas del 11.000MD y, a su vez, todavía no está en el negocio el tiempo suficiente como para haber forjado una red de proveedores de confianza en el mismo rubro, por lo cual será más fácil hacer que compre el 11.000MD.

Dado que se trata de impulsar el 11.000MD, el trabajo de campo buscó conocer el predominio de diferentes tipos de suelo utilizado en los complejos deportivos actuales. Si bien cada complejo podría tener varios tipos de canchas, esto es poco común, y efectivamente el 2 % tiene canchas de césped sintético, lo cual estimula la reposición porque le resulta más económico que reemplazar canchas de cemento.

Acorde con el dato anterior, es importante conocer la frecuencia de la reposición de césped sintético en cada cancha considerando que el promedio de vida útil del producto es de 5 años. Este dato permite inferir si el encuestado está por comprar césped sintético y en qué etapa del proceso de compra se encuentra. Las acciones comunicacionales se orientarán al segmento de mayor relevancia, o sea entre 3 y 5 años.

Entender cuáles aspectos valoran los posibles compradores del 11.000MD permite a su vez comprender si el producto 11.000MD ya cuenta con esos atributos, y también que atributos destacar en las acciones comunicacionales. Acorde a la respuesta predominante con respecto a la durabilidad y rápida recuperación, y considerando el ROI (Retorno sobre la Inversión) una de las temas más importantes para los demandantes de césped sintético en Bogotá y dado que el producto 11.000MD tiene un precio mayor al promedio del mercado colombiano, es importante resaltar su durabilidad y rápida recuperación: la durabilidad permite una mayor vida útil, por ende, el costo del producto se divide entre más años, lo cual, refleja un menor costo anual y la rápida recuperación del producto permite que el césped pueda aguantar muchas horas de uso durante el funcionamiento del complejo deportivo

En forma complementaria, y para identificar los puntos débiles del producto, se averiguó cuáles se consideraban sus desventajas, resultando que el mayor interés

de los propietarios de complejos deportivos – acorde a los tiempos de cambio climático-, está justamente en ese aspecto, lo cual es un punto fuerte del producto. Al mismo tiempo, identificar las desventajas con el monto de la inversión inicial es un punto débil para atender ya que, como se ha expresado, el producto 11.000 MD tiene un costo superior al 30% con respecto al resto de los productos del mercado.

Finalmente, se pudo comprobar que el comprador del producto de FORBEX estaría dispuesto a enfrentar una erogación mayor pero más rentable, para equipar sus complejos deportivos.

#### **4.1.4 Análisis de la Empresa**

El vínculo comercial con Colombia se inició aproximadamente en 2004, a través de la consulta de un particular, vinculado a ComEX. Fue el primer grupo que visitó la planta de FORBEX en Argentina y ese mismo año ya se concretó una operación para una cancha de Fútbol11. Paralelamente, se acordó dar prioridad a las canchas de Fútbol5.

Los primeros productos FORBEX que llegaron a Colombia, fueron importados por nuestro socio estratégico Díaz, que era un distribuidor/instalador de césped sintético en el país colombiano desde el año 2002, comercializando césped sintético producido de manera doméstica. En el año 2004, Díaz decidió buscar un nuevo proveedor de césped sintético, de mayor calidad, y viajó a la Argentina para conocer la fábrica de FORBEX.

Este viaje representó un cambio de paradigma para el negocio de Díaz y la presencia de FORBEX en Colombia. Impresionado por la capacidad y calidad productiva de FORBEX, Díaz volvió a Colombia decidido a importar y comercializar césped sintético FORBEX. La época de 2004 hasta 2007 marcó una época de creciente negocio entre Díaz y FORBEX, importando cada vez más metros cuadrados / dólares de productos FORBEX al país colombiano y fue el mercado de prueba fuera de la Argentina, para el producto 11.000 MD, destinado a canchas de fútbol reducido o fútbol 5.

En el año 2007, FORBEX, a través de Díaz consiguió ganar la licitación para instalar la cancha de césped sintético en la Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. Esto significó la primera cancha certificado por FIFA en el mercado colombiano, tejido con el producto 11.000MD FORBEX. En esta cancha recién se repuso el césped en el año 2018, marcando una vida útil de 11 años, permitiendo a FORBEX obtener un posicionamiento privilegiado entre los colombianos, al tener las canchas más duraderas del país.

Es así como este primer importador gestiona y logra la visita a la Argentina de un grupo de 5 deportistas pertenecientes a la Universidad Javeriana de Bogotá. En Buenos Aires pudieron conocer las canchas de voleibol que la empresa realizó para la UBA y ese mismo año llamaron a una licitación internacional que ganó FORBEX y así logró su primera operación en Colombia.

Durante la presentación que hizo la empresa para competir en la licitación, también se aprovechó el tiempo para visitar la ciudad de Medellín, donde se concretó la primera operación con clientes de esa ciudad colombiana.

Aún se mantiene el vínculo con el primer importador, que se destaca por su conocimiento técnico sobre el producto FORBEX, aunque no por su visión comercial del negocio.

En muy corto tiempo, alrededor de 2007, la empresa vende a Colombia la primera cancha de Fútbol11 certificada por FIFA: “Campo Green Field, by FORBEX”, lo que le significó ser el primer campo de Fútbol11 certificado que se publicaba en la página oficial de FIFA gracias al vínculo con Green Field como Licenciario Preferente FIFA.

Lamentablemente, a pesar de su excelente expertise técnico relacionado con la construcción, instalación, mantenimiento y cuidado de los campos deportivos, el representante en Colombia no supo crear una fuerza de ventas en sintonía con los objetivos planteados. Al contrario, formó a vendedores independientes que – una vez aprendido todo lo necesario sobre el producto- se dedicaron a la venta de productos sustitutos con mayor margen de ganancias. Por esta razón, se perdió participación en el mercado colombiano.

En paralelo, y a pesar de haber sido FORBEX mismo quien a partir de la operación en Medellín instaló la idea fuerza que para vender césped sintético de alta calidad se debía ser Licenciataria Preferente FIFA, este vínculo con Green Field se rompió, por lo cual se perdió ese status.

A pesar de todo, a partir de 2004 la empresa FORBEX creó el mercado de césped sintético en Colombia, transformándose en líderes del mercado con una participación del 80% del consumo total en campos deportivos. Este liderazgo, por las razones expuestas, se mantuvo hasta aproximadamente 2010.

Es de suma importancia para la estrategia a adoptar, aprender de la experiencia negativa por desatender el mercado logrado en los primeros años.

El actual Representante Exclusivo en Colombia conoce ampliamente el mercado local ya que anteriormente a través de su propia empresa TapiGrass, cuyo nombre cambió oportunamente por FORBEX Colombia, vendía los productos fabricados por Tapisol, que era una empresa colombiana.

En 2010 se funde Tapisol y es adquirida por inversionistas que comenzaron a producir césped sintético con materia prima importada de Holanda, el mismo proveedor utilizado por FORBEX, razón por la cual la empresa argentina perdió competitividad.

Esta situación terminó por definir la caída de FORBEX en el mercado colombiano ya que en poco tiempo se perdió la licencia FIFA Preferred y apareció un competidor directo con productos similares pero a menores precios que además, le hizo perder la exclusividad por el producto, debiéndose agregar a ello la deficiente gestión comercial del Representante Exclusivo que nunca quiso armar un equipo de vendedores propios, con lo cual quienes se capacitaban con él terminaban vendiendo los productos de la competencia, ya sea importados o nacionales como el caso de la ex Tapisol.

No obstante esta situación, FORBEX mantiene el prestigio de proveer de excelentes canchas a Colombia, ejemplificado en la renovación reciente de la cancha de la Universidad Javeriana vendida en 2006, instalada en 2007 y renovada

recién en 2018 con lo cual justifica su posicionamiento de proveedor de las canchas más durables de Colombia.



Universidad de  
**San Andrés**

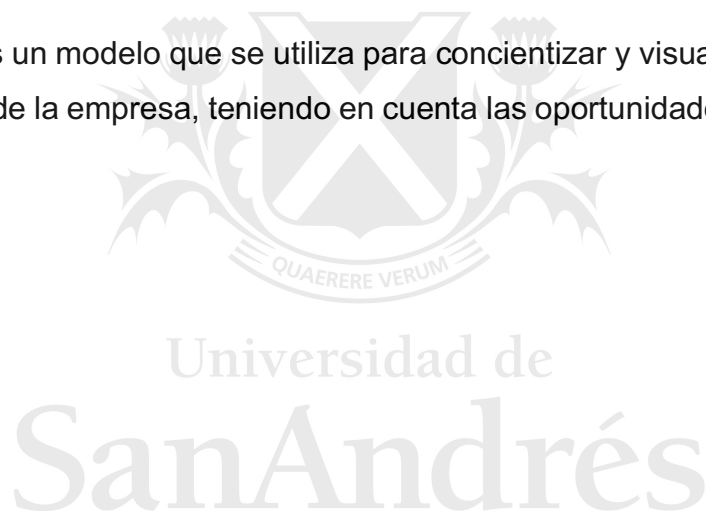


#### 4.1.5 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.<sup>7</sup>

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

En síntesis, es un modelo que se utiliza para concientizar y visualizar las fortalezas y debilidades de la empresa, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del mercado.



---

<sup>7</sup> TALANCON, H. P. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales". *Contribuciones a la Economía*, 2, 1-16.

**Cuadro 3: FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Marca FORBEX está posicionada y es conocida en Colombia.</li> <li>• Conocimiento de la red de distribuidores en Colombia.</li> <li>• La Empresa tiene acabado know-how sobre el proceso de exportación de césped sintético.</li> <li>• Empresa latinoamericana, con idioma, cultura y zona horaria similar a Colombia.</li> <li>• Producto con calidad superior al promedio del mercado colombiano.</li> <li>• Conocimiento en la instalación, asesoría de césped sintético.</li> <li>• Equipo de venta calificado, y de renombre entre los distribuidores de césped sintético en Colombia.</li> <li>• Una empresa respetada en el mercado colombiano, con mucha credibilidad, por los resultados obtenidos por influencers e instituciones reconocidas.</li> <li>• Utilización del mejor hilado sintético del mundo para la fabricación del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Representante Exclusivo carece de la agilidad requerida para el proceso de venta/importación.</li> <li>• La empresa necesita tener más actualizado su base de compradores en las grandes ciudades de Colombia, especialmente Bogotá.</li> <li>• Los fondos asignados al área de investigación de mercado y acciones de marketing son insuficientes.</li> <li>• A la empresa le falta agilidad en la toma de decisiones porque todo debe ser una decisión del dueño.</li> <li>• El precio del producto es superior al promedio del mercado colombiano.</li> <li>• El área de comercio exterior no cuenta con el plantel suficiente de personal.</li> <li>• Se demoró demasiado tiempo en percibir la pérdida del mercado colombiano, frente a competidores locales.</li> <li>• Se perdió la oportunidad de negociar con Tapisol cuando la empresa se fundió en 2010.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colombia es un mercado en crecimiento en el consumo de césped sintético.</li> <li>• El béisbol es un deporte cada vez más popular entre los colombianos. Es un mercado a desarrollar.</li> <li>• La economía de Colombia tiene una tendencia positiva, en crecimiento.</li> <li>• Se registran mayores inversiones en infraestructura deportiva, especialmente en las grandes ciudades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• China tiene costos de producción más bajos que los argentinos.</li> <li>• Desembarco de nueva competencia con mayor vocación al posicionamiento y relevancia de marca.</li> <li>• El precio unitario por metro cuadrado de césped sintético comprado en Colombia tiene tendencia negativa.</li> <li>• Competidores, con costos más bajos, logran un producto con calidad cada vez mayor.</li> <li>• Los aranceles de importación de césped sintético provenientes de países fuera del MERCOSUR son más bajos que los aplicados a Argentina.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2019

La empresa perdió una buena oportunidad de mercado al no aprovechar la quiebra de Tapisol y al dejar transcurrir tanto tiempo sin intervenir en un mercado ganado con inteligencia y sobrados méritos, cuando nadie utilizaba césped sintético para canchas deportivo/recreativas.

Una dificultad sería introducir los productos FORBEX con un precio mayor al promedio del mercado colombiano, pero los equipos de soporte en las distintas fases de la instalación y la marca FORBEX con fuerte presencia en Latinoamérica en términos de calidad, dan un respaldo a la organización.

Colombia es una economía en crecimiento, aunque sus aranceles a las importaciones de países fuera del bloque MERCOSUR son bajos y por ende, es grave la presencia de competidores, especialmente chinos, con productos de menor costo, que constituyen una amenaza para la penetración de FORBEX al mercado-país colombiano.

En conclusión, FORBEX tiene una organización con un alto grado de posicionamiento global como una empresa reconocida con productos de calidad. La estructura actual facilita la penetración de la empresa al mercado colombiano desarrollando un equipo de ventas experimentado y también respalda la producción en cantidades mayores que las actuales.

Por otra parte, el desarrollo de actividades deportivas es parte de políticas de gobierno para reducir la violencia y fomentar la integración social y entre ellas, se destaca la creciente popularidad del Fútbol5, con menos requisitos de instalación que el tradicional Fútbol11.

## 5. DESARROLLO DE ESTRATEGIA

Partiendo de las clases brindadas por el Profesor Ph.D. Marcelo Kano Kollmann en la presente Maestría, y, tomando como base el análisis de los autores Castro, O., Ojeda, R., Sánchez, L., Reyes, N. & Rodríguez, K. (2016).<sup>8</sup> la estrategia sugerida a utilizar es la de DIFERENCIACION FOCALIZADA, apalancado sobre el 11.000MD como producto diferenciador, focalizándose en un segmento específico, tal como los complejos deportivos de fútbol reducido.

La elección de la estrategia se basa en que el mercado de césped sintético en Colombia puede comprenderse como una estructura competitiva asimilable a la COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA, caracterizada por contener numerosas empresas, varias de las cuales son de tamaño mediano, que poseen productos diferenciados con medianas barreras de entrada y que también pueden modificar los precios. Por ello, se utilizará una estrategia de DIFERENCIACION FOCALIZADA que resulta útil para apalancar sobre el producto diferenciador de la empresa, el 11.000MD, orientado a un segmento específico: los complejos deportivos de fútbol reducido, en sus distintas versiones adaptadas.

---

<sup>8</sup> Castro, O., Ojeda, R., Sánchez, L., Reyes, N. & Rodríguez, K. (2016). Análisis de las políticas de comercio exterior en Colombia para disminuir el ingreso de mercancías del sector textil y calzado provenientes de China. Revista Vía Iuris, 21, pp. 127-146.

De ese modo, el segmento target son los dueños actuales o los inversores con anteproyectos en diferentes grados de avance, desarrolladores de complejos deportivos de fútbol reducido, especialmente Fútbol5, ubicados en la zona urbana de Bogotá, Colombia.

Tres fenómenos impactan mayoritariamente en la manera de hacer negocios: la omnipresencia de la tecnología de la innovación, la supremacía de la marca y la ubicuidad de las comunicaciones<sup>9</sup>

Entre las razones para seleccionar esta estrategia, se analizaron sus factores de DIFERENCIACION:

- Los costos de producción de FORBEX son altos, lo que impide que la empresa pueda destacarse y competir por precios. El producto resulta entre un 30%-40% más caro que el de la competencia, y por lo tanto, es poco viable que ejerza un LIDERAZGO EN COSTOS.
- Por otro lado, los atributos del 11.000MD lo transforman en un producto diferenciado desde el origen porque está confeccionado con materia prima importada de primera calidad: Fibra TenCate Thiolon.
- También se destaca en cuanto a resistencia y durabilidad, como lo demostraron los 11 años de vida útil del producto aplicado a las canchas de la Universidad Javeriana de Bogotá, caracterizada por el uso intensivo de toda la comunidad educativa.
- FORBEX se ha destacado siempre por acompañar a sus representantes extranjeros sobre los que recaen todas las actividades comerciales y promocionales in situ, según los respectivos acuerdos entre la empresa y el vendedor.

---

<sup>9</sup> ACERENZA, Miguel Angel: Marketing Internacional. Un enfoque metodológico hacia la exportación Editorial Trillas, Mexico 2000-capítulo 3, Pág. 46

- En el mercado colombiano, y desde el año 2004, ha contribuido a capacitar a la fuerza de ventas local en función de las innovaciones tecnológicas del producto.
- Finalmente, el uso del 11.000MD distingue a la empresa al ser reconocida como la proveedora de las mejores canchas de césped sintético en todo el país.

La estrategia FOCALIZADA implica que:

- El Programa de Marketing se orientará exclusivamente a los propietarios o desarrolladores de complejos deportivos ubicados en la zona urbana de Bogotá, Colombia.
- Los prospectos serán priorizados en función de su capacidad económica para adquirir el 11.000MD.
- También se priorizarán los clientes o futuros clientes que busquen aumentar el retorno sobre su inversión, valorando la larga vida útil del producto.
- Dado que los promotores y dueños de complejos orientados a la actividad deportiva en forma intensiva, procuran aumentar en forma constante y sostenida la experiencia del usuario, la empresa garantizará el producto, la instalación y el mantenimiento regular para aumentar la fidelización de toda la cadena de prestación del servicio, pero especialmente de los jugadores, cuya recomendación local, boca a boca, a partir de una experiencia de juego excelente, facilitará la expansión del negocio.
- Se ha verificado que la zona urbana de Bogotá resulta adecuada para la instalación de infraestructura deportiva de alta calidad, acorde al nivel sociocultural de los usuarios.
- La ciudad se encuentra en pleno auge, con alto poder adquisitivo, que la identifica como la zona con más elevados índices de renta per cápita y una de las ciudades con mayor migración interna desde el interior del país, aumentando su tasa de urbanización.

- Finalmente, una poderosa razón para una estrategia focalizada, es que los colombianos en general, y los residentes en Bogotá en particular, aman el fútbol y pueden costearse la práctica intensiva en complejos deportivos de alto nivel.

## 6. OBJETIVOS Y METAS

Se plantean los siguientes objetivos a alcanzar:

- 1) Mejorar el posicionamiento de FORBEX en Bogotá, como el producto optimizado para Fútbol5 en Complejos Deportivos, y el césped con mayor calidad y vida útil del mercado
  - La mejor calidad está demostrada desde el inicio del vínculo comercial, porque la empresa utiliza para la producción, la mejor materia prima del mundo: la fibra TenCate Thiolon, producida en Holanda.
  - El rendimiento del producto los continúa demostrando los estudios de laboratorio externos sobre el césped, que son independientes totalmente de la empresa y siguen estándares internacionales, indicando su resistencia a la radiación UV.
  - También la mayor vida útil la certifican los propios clientes con expresiones documentadas que en la práctica mantienen instalaciones en excelentes condiciones de uso con un promedio de 8 años de durabilidad. Esta cifra de vida útil se calcula teniendo como momento cero la instalación de la cancha y luego el momento de la reposición de césped.
- 2) Aumentar en un 60% las consultas on line para nuevos prospectos, con un incremento promedio mensual de 15 potenciales clientes impulsados por su receptividad a la exposición en la vía pública generada por la empresa y un incremento promedio mensual de 10 prospectos referenciados por los clientes ya existentes.

- 3) Aumentar las ventas del 11.000MD en Bogotá, hasta lograr una cuota de mercado del 30% medida en dólares y del 20% por la venta de metros cuadrados de césped sintético, en un horizonte de tres (3) años.

## 7. MODOS DE ACCIÓN

### 7.1. Producto

#### **Césped sintético. Características, producción y tipos de consumo.**

El césped sintético es una alfombra hecha con fibras sintéticas insertadas sobre una base de polipropileno o polietileno. Las fibras son fabricados utilizando polímeros, pigmentos y estabilizantes del más alto grado para lograr una excelente durabilidad y protección UV. Sobre éste se coloca y distribuye caucho molido o arena silíceas para sujetar el hilado, propiciando peso al césped artificial. Estos materiales logran una superficie amortiguada, reduciendo la fricción con la piel y ayuda a prevenir lesiones óseas. El césped debe ser colocado sobre una superficie compactada y terminada para asegurar la vida útil y el uso adecuado del producto.

El césped sintético se empezó a tejer en los años 60 y 70 en EEUU con el fin de hacer posible la práctica deportiva de juegos sobre superficies de césped en estadios cubiertos. El principal objetivo del césped sintético para fines deportivos es emular con el mayor grado posible al césped natural. Algunos beneficios deportivos del césped sintético son los siguientes:

- i) Se puede utilizar con cualquier tipo de calzado, incluso botines con tapones
- j) La uniformidad de la superficie posibilita un mayor agarre y ayuda a evitar lesiones
- k) Excelente trayectoria del balón en fútbol y de la bocha en hockey
- l) Mejor pique de la pelota en el tenis
- m) Absorbe los impactos generados por tackles y scrums en rugby
- n) Posibilita el entrenamiento incluso bajo la lluvia
- o) Brinda mayor rapidez y dinamismo a los deportes



Para garantizar la calidad del césped sintético utilizado para la práctica del fútbol, la FIFA estableció un Programa de Calidad, otorgando el sello FIFA QUALITY a aquellas superficies que cumplen la normativa para terrenos de uso comunitario y de fútbol *amateur*, mientras que el distintivo FIFA QUALITY PRO garantiza las mejores prestaciones de juego para el fútbol profesional. Para lograr la certificación FIFA, el campo debe aprobar dos fases de pruebas que se centran en los siguientes aspectos:

- Interacción entre el jugador y la superficie de juego
- Interacción entre el balón y la superficie de juego
- Composición del producto
- Resistencia a las condiciones meteorológicas
- Resistencia de las costuras
- Durabilidad

El césped sintético es fácil y rápido de instalar, su costo de mantenimiento es bajo, su durabilidad y resistencia a los cambios climáticos acoplado con su color uniforme durante todo el año hacen que el césped sintético sea una alternativa atractiva al césped natural para el uso en jardines, parques, zonas públicas, terrazas, áreas comerciales y residenciales. Este producto no requiere agua, cortes ni resembrados, por ende es sumamente ecológico, ya que tampoco necesita tratarlo con fertilizantes.

FORBEX cuenta con su propia planta de fabricación, utilizando las mejores fibras de TenCate Thiolon Grass en toda su línea de productos, siendo TenCate11.000MD su producto Premium.



<p>Hilado: LSR 8800 DTX, THIOLON con tratamiento U.V. (resistente a la intemperie).</p>	<p>Hilado: LSR 11.000 DTX, Multidireccional, THIOLON con tratamiento U.V. (resiste la intemperie).</p>	<p>Hilado: Monofilamento, 12.000 DTX, THIOLON con tratamiento U.V. (resiste la intemperie).</p>
<p>Base: Polipropileno y Action back con tratamiento U.V. (resistente a la intemperie).</p>	<p>Alta resistencia a la fricción.</p>	<p>Base: Polipropileno y Action Back con tratamiento U.V. (resistente a la intemperie).</p>
<p>Impregnación: Látex sintético SBR (resistente a la intemperie). Altura total: 52 mm.</p>	<p>Base: Polipropileno y Action Back con tratamiento U.V. (resistente a la intemperie).</p>	<p>Impregnación: Látex sintético SBR (resistente a la intemperie).</p>
<p>Ancho del rollo: 3.70 m. Largo del rollo: El requerido de acuerdo con campo de juego</p>	<p>Impregnación: Látex sintético SBR (resistente a la intemperie). Altura total: 52 mm. Ancho del rollo: 3.70 m.</p>	<p>Altura total: 52 mm. Ancho del rollo: 3.70 m. Largo del rollo: El requerido de acuerdo con campo de juego.</p>
	<p>Largo del rollo: El requerido de acuerdo con campo de juego.</p>	

Todos los productos de Césped Sintético de la empresa FORBEX utilizan hilado Thiolon TenCate. TenCate es una empresa holandesa líder en la fabricación de fibras sintéticas de la más alta calidad para el uso en césped sintético. La performance sobre un campo de césped sintético depende mucho de la calidad de fibra utilizada y TenCate garantiza la calidad de la misma con certificaciones de FIFA cumpliendo los requisitos de peso, altura del pasto, color, entre otros. Las fibras son suaves, muy resistentes y no abrasivas. Cuentan con tecnología de vanguardia e ingeniería sofisticada que permite un juego muy similar al de césped natural.

- **Diferenciación y posicionamiento**

En la actual etapa de la Empresa, la principal propuesta de valor que se ofrece al mercado colombiano, es la certeza de tener las canchas más duraderas de ese país, con una vida útil mayor a 10 años, lo que asegura un mejor retorno de la inversión, así como la confección de los hilados con los mejores productos del mundo provenientes de Holanda, históricamente famosa por sus textiles.

Se garantiza la mejor experiencia en el juego gracias a la interacción balón/césped que imita perfectamente al césped natural y además, disminuye el riesgo de lesiones mejorando la tasa de fidelidad.

La FIFA se ha dado cuenta del potencial que posee el césped sintético para fomentar el fútbol, porque gracias a su resistencia ante cualquier condición meteorológica y frecuencia de uso, es la mejor alternativa a la hierba natural. Sin embargo, la calidad de los distintos sistemas de tercera generación disponibles en el mercado varía considerablemente.

Para la práctica del fútbol, solo se admiten las superficies sintéticas de juego que hayan superado las correspondientes pruebas realizadas en el laboratorio y sobre el terreno de juego conforme a los estrictos criterios establecidos por el Programa de Calidad de la FIFA. El césped artificial destinado a la práctica del fútbol debe reunir los requisitos de calidad propios de este deporte en cuanto a prestaciones, seguridad, resistencia y garantía de calidad.

Para certificar el césped artificial válido para fútbol, la FIFA otorga el sello FIFA QUALITY a aquellas superficies que cumplen la normativa para terrenos de uso comunitario y de fútbol *amateur*, mientras que el distintivo FIFA QUALITY PRO garantiza las mejores prestaciones de juego para el fútbol profesional.

Desde un principio, el referente de las pruebas realizadas ha sido siempre un terreno de césped natural en buenas condiciones. Sólo si un terreno de césped artificial cumple con los requisitos estipulados en el manual de pruebas, obtiene uno de los sellos de calidad de la FIFA y es catalogado como césped sintético apto para la práctica de fútbol.

El riguroso procedimiento seguido, que incluye una fase de pruebas en laboratorio y una prueba final de instalación, garantiza que el césped sintético cumple con las exigencias de rendimiento, seguridad, durabilidad y calidad. Las dos fases de pruebas se centran en los siguientes aspectos:

- Interacción entre el jugador y la superficie de juego
- Interacción entre el balón y la superficie de juego
- Composición del producto
- Resistencia a las condiciones meteorológicas
- Resistencia de las costuras
- Durabilidad

Al comparar los resultados de las dos pruebas, el consumidor puede estar seguro de que el terreno de juego cumple a rajatabla los requisitos estipulados por el Programa de Calidad de la FIFA. Si el producto supera todas las pruebas, la FIFA le otorga el sello FIFA QUALITY o FIFA QUALITY PRO.

- **Generación de valor para el 11.000MD**

Según Lamb, Hair y McDaniel<sup>10</sup>, el concepto de ciclo de vida del producto es muy útil para el desarrollo de un Plan de Marketing, que permite generar proactividad versus reactividad. El 11.000MD se encuentra, en Colombia, en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida, por lo cual permite ser un elemento clave en el presente Plan de Marketing.

Para lograr una estrategia de diferenciación exitosa, tal cual como fue descrito por los autores mencionados previamente, se considera necesario incrementar el valor percibido del producto, el atributo que la demanda debe percibir y valorar, y por el cual está dispuesta a pagar más que por otros productos.

---

<sup>10</sup> Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2013).

Estrategia de aprendizaje del Marketing, probado por los estudiantes, aprobado por los docentes. Revista MKTG. Marketing. 7a., pp. 262

Como menciona Berndt Schmidt, en su libro de Marketing Experiencial, la mayoría de los teóricos de las marcas solamente las ven como medios de identificación, pero *“esta visión de la gestión de marcas no tiene en cuenta la propia esencia de una marca como fuente de asociaciones afectivas y cognitivas que dan por resultado experiencias más gratificantes y recordables”*<sup>11</sup>. Por ello, FORBEX, ofreciendo el 11.000MD, garantiza como características únicas del producto, el uso del mejor insumo del mundo en su fabricación, el TenCate Thiolon, que le permite ofrecer una garantía excepcional frente a todos los demás competidores y una vida útil mayor a 10 años. Además, el producto se ha diseñado y confeccionado optimizando su uso para el fútbol reducido, especialmente el Fútbol5 que requiere superficies intactas y parejas aún ante los usos intensivos y permanentes. Finalmente, algo que distingue notoriamente al producto es que ha sido seleccionado y utilizado en la primera cancha colombiana certificada por la FIFA.

De acuerdo con el concepto de Producto Extendido, introducido por Theodore Levitt en su libro *“The Marketing Imagination”*<sup>12</sup>, podemos describir las diferentes capas que posee la estructura del producto 11.000MD con respecto a las necesidades de los clientes/consumidores. La del producto genérico es cubrir la superficie del complejo deportivo con césped sintético. La del producto real es tener un césped sintético que brinde una experiencia de juego óptimo. La del producto ampliado es poseer una garantía de 8 a 11 años, mientras que para el producto potencial es la inclusión de servicios para el mantenimiento del césped sintético y accesos a futuras innovaciones.

- **Segmentación y Targeting**

El target al que apunta la empresa se refiere a dueños o desarrolladores de complejos deportivos y/o propietarios de terrenos que tengan la intención de

---

<sup>11</sup>SCHMIDT, Berndt. (2001) Marketing Experiencial - Cap. 1- Pág. 19. Editorial Deusto, Bilbao, 2001

<sup>12</sup> LEVITT, Theodore. (1986) The Marketing Imagination. Editorial Free Press, New York, 1986

habilitar espacios deportivos y recreativos, ubicados en la zona urbana de Bogotá, Colombia.

Son inversores que valoran el medio/larga plazo versus el corto plazo. Pueden ver más allá del precio inicial, contemplando la vida útil y el retorno sobre la inversión.

Se caracterizan por tener flexibilidad y mente curiosa y abierta. Valoran los consejos y el asesoramiento de empresas y profesionales de primera línea y están informados del posicionamiento internacional de FORBEX.

- **Servicios al cliente**

FORBEX es la única empresa del rubro que puede garantizar y demostrar una trayectoria de más de 30 años en el mercado. En tres décadas ha incorporado y formado a numerosos profesionales que hoy constituyen su garantía de servicio.

Se trata de equipos compuestos por ingenieros, arquitectos deportivos y técnicos que se mantienen a la vanguardia de la tecnología mundial incorporando productos y procesos para optimizar el resultado final a través de toda su cadena de valor.

También se destacan los equipos de asesores y supervisores que acompañan toda la producción y la instalación del producto desde su concepción hasta la inauguración de las canchas siguiendo todos los pasos de la obra deportiva. En paralelo, destacan los equipos de entrenamiento y supervisión de los vendedores locales y su red de promotores y revendedores en todo el país.

A partir de la experiencia de la empresa en el mercado colombiano, y la reingeniería de sus equipos técnicos y de asesoramiento al cliente, se enfatizará la respuesta concreta, rápida y eficiente a todas las consultas o inquietudes de los actuales o futuros compradores.

## **7.2. Precio**

El producto 11.000 MD tiene un precio de entre 30% - 40% mayor a los de la competencia, originado en la calidad de los materiales con los cuales se fabrica.

Para lograr aumentar el valor percibido por los compradores, se tendrán en cuenta los aspectos que atraen a los usuarios:

- Vida útil del producto, ya que es importante conocer el ROI (por las siglas para Return on Investment o Retorno de la Inversión), asegurando que la inversión se distribuye en la mayor cantidad de años posible, manteniendo intacta su calidad en el uso deportivo y recreativo.
- Calidad técnica demostrada en la materia prima, las certificaciones obtenidas como el FIFA QUALITY PROGRAM, la veracidad de las fichas técnicas, etc.
- Difusión de la experiencia de juego satisfactoria por parte de los usuarios.
- Divulgación de la experiencia y trayectoria del fabricante, así como de los servicios de asesoría y supervisión durante el proceso de construcción de la obra deportiva.

Como se ha mencionado en la descripción del producto para las características del mercado colombiano, la mejor opción para la práctica de Fútbol5 es de 50mm en cuanto a altura. Por lo tanto, el 11.000MD se ofrece en esas condiciones para este país.

El precio promedio del producto introducido por diferentes importadores en Colombia y procedente de diferentes países es, en promedio, de U\$S 5,77/m<sup>2</sup>, en tanto el precio del 11.000MD es de U\$S 11,37/m<sup>2</sup> en las mismas condiciones. El producto en estudio muestra un índice de precio de 1,97: un 97% más caro que el precio promedio.

Como se ha mencionado anteriormente, el competidor principal es China, lo que queda demostrado al comprobar que el precio promedio del producto importado a Colombia ascendería a U\$S 8,28/M<sup>2</sup>, si no se consideraría al producto asiático. En este caso, el índice de precio del 11.000MD es de 1,37 y resulta solamente un 37% más caro que el precio promedio

Se ha comprobado el incremento en la demanda de césped sintético en Colombia para la práctica de Fútbol5, - es decir para canchas de 40m x 20m = 800m<sup>2</sup>.-, lo que representa una oportunidad de mercado para la empresa.

Dado que el producto se comercializa en m<sup>2</sup>, en la fijación del precio debe considerarse que el transporte hasta el puerto de Buenaventura sobre el Pacífico, tiene un monto fijo de U\$S3.500 hasta los 7.500m<sup>2</sup>, por lo tanto es necesario optimizar el proceso y la cantidad vendida para reducir la incidencia logística, logrando en una misma carga/transporte, menor incidencia en el costo de césped por m<sup>2</sup> unitario.

Como el Costo Total de Adquisición (CTA) de un producto es mayor al precio del producto ya que incluye logística, tiempo, costo de oportunidad, etc., es frecuente que los prospectos sumen todos los costos asociados en la adquisición del césped y lo dividan por el metro cuadrado, por lo tanto es importante reducir los costos de logística para ser más competitivos frente al análisis de los clientes.

Frente a la oportunidad que presenta el incremento de la demanda, se espera agrupar diferentes operaciones en Colombia ya que si bien cada adquisición implica pocos m<sup>2</sup>, la suma de todas las superficies demandadas imploca un solo flete hasta alcanzar el límite indicado anteriormente para hacer las entregas parciales, una vez arribado a Colombia.

La opción elegida por la empresa tiene la contrapartida de requerir un tiempo indeterminado pero necesario para concretar la cantidad de operaciones que justifiquen un único envío. Es un descalce que se reducirá gradualmente en el futuro inmediato por el incremento de la demanda, y un adecuado componente de Promoción.

### **7.3. Plaza**

*“Toda empresa que mantiene una constante atención sobre los negocios en los que esta involucrada, suele detectar oportunidades para hacer llegar sus productos a otros mercados. Estas oportunidades aparecen a traves de estudios, notas o boletines emitidos por los gobiernos para fomentar sus exportaciones, asi como en*



*las cámaras de comercio binacionales, revistas especializadas o ferias y exposiciones*"<sup>13</sup>

Una vez identificados todos los mercados en los cuales se hubieran detectado oportunidades, deben ser clasificados según su potencial y facilidad de explotación. Para la realización de esta labor, Tookey (1975)<sup>14</sup> sugiere agruparlos en tres categorías básicas:

1. Mercados que ofrecen pocas posibilidades para la empresa
2. Mercados en los cuales existe potencial, pero que difieren del mercado nacional y exigen modificaciones del producto
3. Mercados en los cuales existe potencial y que no exigen modificaciones del producto

Actualmente, el proceso de distribución se realiza a partir de una consulta online de un eventual prospecto individual habilitado legalmente para importar según la legislación colombiana, para el cual se analizan sus necesidades y se envía un presupuesto/costeo.

Con la aprobación del mismo, se inicia el transporte multi-modal que es terrestre desde Buenos Aires hasta el Puerto de San Antonio en Chile, y desde allí es marítimo hasta el Puerto de Buenaventura en Colombia, donde nuevamente es terrestre hasta la localización de la obra deportivo/recreativa. Como se ha mencionado, el valor del contenedor de hasta 7.500m<sup>2</sup> es de U\$3.500.-

En el caso de que el prospecto colombiano no estuviera habilitado para importar la mercadería desde Argentina, FORBEX cuenta con un Distribuidor Exclusivo

---

<sup>13</sup> LEDESMA, C. A. "*Principios de comercio internacional. Rutinas estratégico-operativas de la exportación e importación*". 4ta Edición.-Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina., Pág. 120-122

<sup>14</sup> TOOKEY, D. (1975) *Export Marketing Desitions*. Penguin Education, Pág. 47 y 48

radicado en Bogotá, que al estar habilitado para la importación, actúa como intermediario en el proceso.

En este caso, es el Distribuidor Exclusivo quien se hace cargo del transporte desde el Puerto de Buenaventura hasta la localización de la obra, obteniendo su margen de ganancia ya pautado internamente con la empresa.

En la actualidad, y en función del incremento de la actividad deportivo/recreativa con canchas de Fútbol5, especialmente en la ciudad de Bogotá, la empresa concreta un promedio de 10 (diez) operaciones mensuales como mínimo, todas con un estimado de 800 m<sup>2</sup>, lo que significa un total mensual estimado de 8.000 m<sup>2</sup>.

Dado que el costo fijo del transporte marítimo es de U\$S3.500 por container hasta 7.500 M<sup>2</sup>., se alquilará en el centro de Bogotá un depósito de 10.000 m<sup>2</sup> destinado exclusivamente a almacenar las importaciones del 11.000MD, cuyo costo es de U\$S26.000 mensuales

De esa forma, se modificarán sustancialmente los costos de transporte y almacenamiento, permitiendo optimizar las operaciones, según el siguiente detalle:

Transporte Marítimo por contenedor completo a Buenaventura, Colombia

$$\text{U\$S}3.500/7.500\text{m}^2 = \text{U\$S } 0,46/\text{m}^2$$

$$\text{U\$S } 0,46/\text{m}^2 \times 800\text{m}^2 = \text{U\$S } 368$$

Almacenamiento de la mercadería con permanencia promedio de 3 días:

$$\text{U\$S}26.000/10.000 \text{ m} = \text{U\$S } 2,6/\text{m}^2/\text{mes}$$

$$\text{U\$S } 2,6/\text{m}^2/\text{mes} \times 800 \text{ m}^2 = \text{U\$S } 2.080/\text{mes}$$

$$\text{U\$S } 2.080/30 = \text{U\$S } 69/\text{día}$$

$$\text{U\$S } 69 \times 3 = \text{U\$S } 207$$

Así, se reduce el costo de transporte y almacenamiento desde Buenos Aires hasta Bogotá a U\$S 575 para cada una de las 10 (diez) operaciones de 800 m<sup>2</sup> que en promedio se realizan mensualmente y se logra una disminución del 84%

Operativamente se decide enviar la mercadería al centro de distribución el primer día hábil de cada mes, y considerando que el tamaño alquilado es de 10.000 m<sup>2</sup>, mensualmente se podrán almacenar hasta 12,5 canchas de Fútbol5 de 800 m<sup>2</sup>.

Dado que el tiempo promedio de traslado total desde Buenos Aires hasta Bogotá es de 25 días, y que en promedio se realizan 10 ventas mensuales, la empresa siempre contará con un stock de 2 canchas disponibles por mes, lo que permite satisfacer la demanda sin demoras.

Esta propuesta presenta importantes diferencias que mejoran la competitividad:

- Se evitan intermediarios en el caso que el comprador no pueda importar directamente, disminuyendo los trámites de nacionalización.
- Se reduce el CTA
- Se aprovecha la larga vida útil del 11.000MD, que es fácil de almacenar/apilar.
- Se reduce la obsolescencia del producto
- Se beneficia a los compradores que buscan maximizar su inversión sobre la base de las medidas estandarizadas del Fútbol5 sobre las que se basa la propuesta de transporte y almacenamiento.

#### **7.4 Promoción**

En la actualidad, la imagen y propuestas de FORBEX se canalizan de la siguiente forma:

- **Página web**

Orientada al mercado colombiano, que administra TapiGrass, la empresa del Distribuidor Exclusivo en Colombia: <http://FORBEXcolombia.com/>

- **Google Adwords**

La campaña se linkea directamente al sitio web de la empresa: [www.FORBEX.com](http://www.FORBEX.com) que tiene un presupuesto mensual total de U\$S2.000, de los cuales el 20% (U\$S400) está destinado a Colombia. El CPC (costo x click) en Colombia es de U\$S 0,50 equivalente a 800 clicks.

- **WhatsApp Business**

Esta cuenta corporativa figura en el sitio web oficial para el que se dispone de una persona encargada de recibir y derivar todas las consultas.

- **Consultas on line**

Las mismas se reciben y son derivadas en el sitio corporativo [www.FORBEX.com](http://www.FORBEX.com)



Para adecuar la comunicación actual a las nuevas medidas a implementar, para el incremento de las ventas en Colombia, se propone:

- Diseñar una sección en la página web, para agregar a la existente, destacando exclusivamente la información sobre el producto 11.000MD, en particular sus beneficios comparativos, su ensamble ideal para Fútbol5 y complejos deportivos y agregando excelente material fotográfico sobre las obras de la empresa con respecto a este producto.
- Aumentar 300% en el presupuesto de Google Adwords para el mercado colombiano: de U\$S 400 a U\$S 1.200, que representan pasar de 800 a 2.400

clics. Es necesario incorporar palabras clave como: “11.000MD”, “Fútbol 5 FIFA”, “Césped FIFA” y “Césped Complejo Deportivo”.

- Diseñar e implementar una campaña de promoción con logo FORBEX para “Complejo Deportivo”, que incluya pelotas de fútbol, prendas para todo el equipo, ya sea titulares o suplentes, dossier e instructivos para el mantenimiento de la cancha alargando su vida útil, etc.
- Testeo del producto en el Centro de Distribución en Bogotá, con invitados especiales incluyendo a la prensa deportiva, tanto grafica como audiovisual y a los inversionistas/propietarios.
- Promoción en la vía pública de Bogotá, sectorizada por áreas urbanas donde transitan propietarios/inversionistas de complejos deportivos, que es el target al que se apunta.
- Alianzas estratégicas con instalación de banners o similares en malls y/o centros de ventas nivel ABC1 relacionados con actividades deportivas.
- Auspiciar programas periodísticos deportivos con audiencia de elite.

Cualquiera de las comunicaciones que se usan para informar, persuadir y educar en el uso de los productos, bienes o servicios forma parte de las actividades controlables de marketing. Son mecanismos que las empresas pueden utilizar como desean ya que deciden cuando, que donde, como, y por qué en materia de comunicaciones, de acuerdo con los objetivos que se establezcan en el plan de marketing. Pero esta subordinación no es operativa ya que la comunicación debe plantear sus propios objetivos, metas y estrategias que operan exclusivamente en el campo de la comunicación.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> BILLOROU, O. P.: “*Las comunicaciones de marketing*”. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1992. Capítulo 1 Pág. 14

La idea fuerza es que FORBEX tiene las canchas de mayor duración y calidad en el país. Esta idea se refuerza y se apalanca en los antecedentes de la empresa:

- Reposición de canchas en la Universidad Javeriana, luego de 11 años de vida útil y uso intensivo.
- Presencia continua en el mercado colombiano desde 2004.
- Reconocimiento internacional por diseñar y proveer a las mejores canchas de césped sintético de todo el país.
- Es la única empresa pionera en la provisión de productos Premium para el fútbol reducido.
- Es la primer empresa reconocida con Certificación de Calidad de la FIFA.

Se realizará una campaña masiva de comunicación, enfocándose en la vía pública, por barrios seleccionados de Bogotá, resaltando la vida útil y la forma en que el 11.000MD es optimizado para el Fútbol5, siendo ideal para complejos deportivos de uso intensivo: El 11.000MD optimizado para Complejos Deportivos y fabricado por FORBEX, está instalado en las canchas más duraderas de Colombia, etc, etc,

También se realizará una campaña táctica, con acciones concretas como incrementar el presupuesto de Google Adwords, mejorar la plataforma digital (RRSS/ Sitio WEB), para aumentar las consultas y pedidos de cotización concretos desde Colombia. Se encarará una campaña viral, destacando la reposición del producto en la cancha más importante del país, con su extendida vida útil.

Asimismo, hay factores complementarios que se utilizarán en las campañas:

- El producto 11.000MD está protegido con arena silíceo y caucho que aseguran cuidar el nervio central del hilado. Adicionalmente, el caucho es producido por la propia empresa en un proceso de economía circular, a través de su subsidiaria REGOMAX. Esta versión optimizada se ofrecerá a los clientes que adquieran cantidades superiores a los 800 m<sup>2</sup>

- La lluvia y la pendiente natural del terreno hacen que con el tiempo, el relleno se vaya deslizando. Para asegurar que la vida útil se cumpla es necesario un adecuado mantenimiento de las canchas, realizado con cepillos especiales y distribuidores mecánicos que logran una distribución uniforme del predio.
- Por eso, además del servicio posventa de mantenimiento pautado entre el proveedor y el cliente, se complementará con cursos de capacitación y actualización en buenas practicas.
- Durante el proceso de instalación del césped en las canchas deportivas, se capacitará especialmente a los instaladores locales para lograr una nivelación óptima y al mismo tiempo, contar con técnicos y asistentes locales que mantengan las canchas en correcto funcionamiento evitando su deterioro anticipado.
- Analizando distintos elementos propios de la vestimenta para práctica deportiva como remeras y equipos para jugadores, técnicos, suplentes y ayudantes de todos los equipos que compiten, la empresa proveerá de dichos elementos a modo de promoción de la marca FORBEX
- Del mismo modo, se aprovechará el uso extendido de botellas de agua y elementos de protección solar debido al clima reinante en Bogotá, para obsequiarlos con la imagen de la marca.
- Se utilizarán todos los espacios posibles para insertar la marca FORBEX como promoción, ya sea en banderas de corner, banners fijo debajo de las gradas, etc.etc.

Los elementos básicos que componen la mezcla de comercialización incluyen las secuencias de de adecuación y desarrollo de algunas variables totalmente dependientes del empresario, las famosas 4P. Pero en la realidad, habrá tantos componentes de la mezcla de comercialización como desgloses operativos de las variables sean necesarios. Por ejemplo el mix particular de una empresa podría reconocerse como producto, presentación, envase, distribución física, comunicaciones, promoción de venta, etc.

## 8. CRONOGRAMA DE TAREAS

2019		Cronograma Año 2019					
Trimestre I	-----						
Trimestre II	-----						
Trimestre III	Rediseño del sitio web	La compra de pelotas, prendas e instructivos promocionales	Organización del evento promocional del testeo del producto	Firma de contrato de alquiler del deposito en Bogotá (Se paga un año total de alquiler en términos de seguro y deposito)	Diseño / filmación de las pautas comunicacionales para la prensa deportiva (televisión / radio)	Se firma las alianzas estratégicas con los centros comerciales y los retailers deportivos	Implementación de los avisos publicitarios sobre las autopistas, avenidas centrales, y el transporte publico que permanecerá hasta el año 2022 (inclusive).
Trimestre IV	Lanzamiento del sitio web	Distribución de los artículos promocionales a los complejos deportivos	Arranque de las pautas de prensa deportiva en televisión / radio	Se realiza el evento inicial de Testeo del Producto, en el deposito, con los invitados especiales y cobertura mediática deportiva.	Instalación de los banners en los centros comerciales / retailers deportivos	Envío de los contenedores (transporte marítimo) para abastecer el centro de distribución que alquilamos en Bogotá.	-----
2020		Cronograma Año 2020					
Trimestre I	Distribución de artículos promocionales para los complejos deportivos		Envío de contenedores de mercadería para abastecer deposito en Bogotá		Lanzamiento de las acciones comunicacionales para la radio y televisión		
Trimestre II	Organización del próximo evento de testeo del producto				Recepción de mercadería por transporte marítimo		
Trimestre III	Control sobre las acciones comunicacionales en la radio / televisión						
Trimestre IV	Realización del testeo de producto, con invitados especiales.				Recopilación de datos respecto a las ventas, posicionamientos, del año 2020		



2021	Cronograma Año 2021		
Trimestre I	Distribución de artículos promocionales para los complejos deportivos	Envío de contenedores de mercadería para abastecer deposito en Bogotá	Análisis anual respecto a las ventas, si estamos logrando los resultados esperados/proyectados
Trimestre II	Rediseño de las pautas comunicacionales	Organización del próximo evento de testeo del producto	Recepción de mercadería por transporte marítimo
Trimestre III	Control sobre las acciones comunicacionales en la radio / televisión		Control de stock para asegurar que los niveles de venta / inventarios siguen como esperados
Trimestre IV	Adaptación de los avisos publicitarios en la vía publica, con las nuevas piezas rediseñados.	Realización del evento promocional de testeo del producto.	Recopilación de datos respecto a las ventas, posicionamientos, del año 2021

2022	Cronograma Año 2022		
Trimestre I	Distribución de artículos promocionales para los complejos deportivos	Envío de contenedores de mercadería para abastecer deposito en Bogotá	Análisis anual respecto a las ventas, si estamos logrando los resultados esperados/proyectados
Trimestre II	Organización del próximo evento de testeo del producto		Recepción de mercadería por transporte marítimo
Trimestre III	Control sobre las acciones comunicacionales en la radio / televisión		Control de stock para asegurar que los niveles de venta / inventarios siguen como esperados
Trimestre IV	Realización del evento promocional final de testeo del producto.		Recopilación de datos respecto a las ventas, posicionamientos, del año 2022

## 9. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

A partir del desarrollo del Plan propuesto en los ítems anteriores, se presentan - a modo de visión integral - los resultados económicos del Plan de Marketing propuesto, orientados al logro de los objetivos y metas enunciadas.

### 9.1. Proyección de Ventas

A partir del análisis de la evolución de las importaciones de césped sintético en Colombia, en cantidad de dólares estadounidenses (Año 2012 – 2019, expresadas en el Cuadro 10 - pág 44 - a través de la plataforma digital DataMyne) para Colombia como mercado total, y, puntualmente para FORBEX desde 2015 al presente; permite elaborar una estrategia de crecimiento.

Así, puede establecerse la cuota de mercado proyectada para los próximos tres (3) años expresada en dólares, para el Objetivo 1) de alcanzar un 30% de cuota de mercado en ese lapso.

Habiendo proyectado el mercado total y la cuota de mercado pretendida para el período en estudio, se puede establecer la cantidad de césped sintético expresado en dólares, que deberá venderse en los próximos tres (3) años.

**Cuadro 4: VENTAS y M2 proyectados, medidos en U\$D**

<b>Ventas en U\$D y M2 proyectados</b>				
<b>Año</b>	<b>2019 (P)</b>	<b>2020 (P)</b>	<b>2021 (P)</b>	<b>2022 (P)</b>
<b>Nominal (U\$D)</b>	<b>637.000</b>	<b>931.000</b>	<b>1.272.000</b>	<b>1.710.000</b>
<b>Precio por m2</b>	<b>11,37</b>	<b>11,37</b>	<b>11,37</b>	<b>11,37</b>
<b>M2 Vendidos</b>	<b>56.025</b>	<b>81.882</b>	<b>111.873</b>	<b>150.396</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

## 9.2 Costos de Ventas

Para estimar los costos de transporte marítimo, se tiene en cuenta que el transporte de un contenedor desde Buenos Aires hasta Buena Aventura, Colombia, es de U\$S3.500 para una carga de hasta 7.500 m2.

**Cuadro 5: COSTO DEL TRANSPORTE MARITIMO**

<b>Costo del Transporte Marítimo</b>				
<b>Año</b>	<b>2019 (P)</b>	<b>2020 (P)</b>	<b>2021 (P)</b>	<b>2022 (P)</b>
<b>M2 Vendidos</b>	<b>56.025</b>	<b>81.882</b>	<b>111.873</b>	<b>150.396</b>
<b>Cantidad de contenedores</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
<b>Costo de cada contenedor (U\$D)</b>	<b>3.500</b>	<b>3.500</b>	<b>3.500</b>	<b>3.500</b>
<b>Costo Total (U\$D)</b>	<b>26.145</b>	<b>38.212</b>	<b>52.208</b>	<b>70.185</b>

Fuente: Elaboracion propia, 2019

Con respecto al costo de almacenamiento en el destino, para un depósito ubicado en Bogotá, se estima un valor de U\$S26.000/mes. Considerando la tendencia a la inflación colombiana explicada oportunamente, se pueden establecer los siguientes costos:

**Cuadro 6: ALQUILER DE DEPOSITO. COSTOS, expresados en U\$S**

<b>Costo del Alquiler del Deposito</b>				
<b>Año</b>	<b>2019 (P)</b>	<b>2020 (P)</b>	<b>2021 (P)</b>	<b>2022 (P)</b>
<b>Alquiler Mensual (U\$D)</b>	<b>26.000</b>	<b>26.988</b>	<b>28.121</b>	<b>29.359</b>
<b>Inflacion Anual</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>
<b>Costo de Alquiler Anual (U\$D)</b>	<b>312.000</b>	<b>323.856</b>	<b>337.458</b>	<b>352.306</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

### 9.3 Costos de Promoción

Para adecuar la comunicación actual a las nuevas iniciativas a implementar para el incremento de las ventas en Colombia, se propone diseñar una página web para agregar a la existente, destacando exclusivamente la información sobre el producto 11.000MD, en particular, sus beneficios comparativos, su ensamble ideal para el Fútbol5 y complejos deportivos y agregando excelente material fotográfico sobre las obras de la empresa, con respecto a este producto. Para ello se estiman los siguientes gastos:

**Cuadro 7: DISEÑO SITIO WEB, COSTOS expresados en U\$S**

<b>Rediseño del sitio web (U\$D)</b>				
<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020 (P)</b>	<b>2021 (P)</b>	<b>2022 (P)</b>
<b>Honorarios de los programadores</b>	<b>4.000</b>	<b>600</b>	<b>800</b>	<b>800</b>
<b>Mantenion / Servidores</b>	<b>900</b>	<b>1.100</b>	<b>1.300</b>	<b>1.600</b>
<b>Costo Total anual</b>	<b>4.900</b>	<b>1.700</b>	<b>2.100</b>	<b>2.400</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Vale mencionar que los honorarios de los programadores incluyen el rediseño del sitio web, lo cual implica 50 horas de trabajo, a un costo de U\$D40/hora. El resto del presupuesto, o sea U\$D2000 se distribuye entre la toma de fotos del producto 11000MD y complejos deportivos, gráficas, generación de contenido (Storytelling) y el diseño (User Experiencia) de la sección exclusiva del 11.000MD propiamente dicho.

La mantención/servidores del sitio web implica permitir una experiencia de usuario que visita el sitio web, rápido y "seamless". Dado que se proyecta un incremento del tráfico al sitio web, gracias a la implementación del Plan de Marketing, se incrementará la inversión en servidores, año tras año, para acompañar la tendencia creciente (proyectada) de visitantes al sitio web, sin que afecte a la experiencia de usuario (User Experience).

El aumento del 300% en el presupuesto de Google Adwords para el mercado colombiano significa pasar de U\$S 400 a U\$S 1.400, que representan aumentar desde 800 a 2.400 clics. Deberán incorporarse palabras clave como: “11.000MD”, “Fútbol5 FIFA”, “Césped FIFA” y “Césped Complejo Deportivo”. Partiendo del presupuesto anual original en Adwords para el mercado colombiano, se incrementa en un 300%, obteniéndose las siguientes cifras:

### **Cuadro 8: INCREMENTO DE LA INVERSIÓN EN GOOGLE ADWORDS**

<b>Costo de Google Adwords (anual en U\$D)</b>				
<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Presupuesto Original</b>	<b>4.800</b>	<b>4.800</b>	<b>4.800</b>	<b>4.800</b>
<b>Presupuesto Plan de Marketing</b>	<b>14.400</b>	<b>14.400</b>	<b>14.400</b>	<b>14.400</b>
<b>Variacion en el presupuesto</b>	<b>9.600</b>	<b>9.600</b>	<b>9.600</b>	<b>9.600</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Para diseñar e implementar una campaña de promoción con logo FORBEX para el “Complejo Deportivo”, que incluya pelotas de fútbol, prendas para todo el equipo, ya sea suplentes o titulares, dossier e instructivos para el mantenimiento de la cancha alargando su vida útil, etc., se establecen las siguientes cifras expresadas en dólares estadounidenses:

### **Cuadro 9: GASTOS DE PROMOCIÓN (USD)**

<b>Campaña de Promocion para los Complejos Deportivos</b>				
<b>Año</b>	<b>2019 (P)</b>	<b>2020 (P)</b>	<b>2021 (P)</b>	<b>2022 (P)</b>
<b>Pelotas de Futbol</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>
<b>Prendas</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>
<b>Dossier / Instructivos</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>
<b>Almacenamiento</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
<b>Distrbucion</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>Costo Total (U\$D)</b>	<b>69.150</b>	<b>69.150</b>	<b>69.150</b>	<b>69.150</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Para la campaña de promoción para complejos deportivos, se realizará una alianza estratégica con un fabricante de accesorios para fútbol de origen colombiano y radicado en Bogotá, con el que se establecerá un precio mayorista por la gran cantidad de unidades que se le comprarán. Del mismo modo, los proveedores de artículos promocionales para 200 complejos deportivos estarán ubicados en la zona urbana de Bogotá, priorizándolos porque conocen la idiosincrasia del mercado apuntado.

Con respecto a la periodicidad, anualmente en la primera quincena de enero se distribuirán los artículos promocionales a los 200 complejos deportivos seleccionados por su alta exposición pública, masa de clientes y ubicación estratégica. Estos artículos se renovarían periódicamente, en función de la respuesta recibida desde el segmento que le interesa a FORBEX.

Como base para la primera experiencia de promoción en Bogotá, se consideran algunos elementos con identidad en el imaginario popular como:

**Cuadro 10: Artículos promocionales para Complejos Deportivos**

<b>Artículos Promocionales para Complejos Deportivos</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo total (U\$D) Anual</b>
<b>Pelotas de Futbol</b>	<b>10 unidades para cada complejo deportivo, a U\$S10 c/u</b>	<b>20.000</b>
<b>Prendas</b>	<b>40 prendas para cada complejo deportivo, a U\$S 5 c/u</b>	<b>40.000</b>
<b>Instructivos</b>	<b>5 instructivos para cada complejo deportivo, a U\$S 8 c/u</b>	<b>8.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

En cuanto a los gastos por almacenamiento de los artículos de promoción, resultan casi nulos dado que no se stockean, sino que van directamente del fabricante al

representante de FORBEX en Bogotá, quien lo enviará también en forma directa luego de su revisión, a todos los complejos deportivos seleccionados para el Plan.

En el marco de la entrega durante la primera quincena de cada año, y en la medida de lo posible, se pautará la distribución de los artículos promocionales antes del 5 de enero, con la contratación de tres (3) camiones o vehículos utilitarios y su respectivo personal para la carga/descarga de los mismos. El valor estimado de cada operación anual es de U\$S1.000

La prueba y testeo del producto tiene un valor esencial. La misma se realizará en eventos realizados en el Centro de Distribución de Bogotá, con invitados especiales, influencers, referentes en distintos ámbitos y prensa deportiva tanto gráfica como audiovisual. Los inversionistas/propietarios serán los invitados destacados.

El evento de testeo más importante será en el año 2019, donde se organizará un gran evento con los invitados ya señalados y con una inversión en la comunicación de U\$D 25.000. Durante los años siguientes: 2020, 2021 y 2022, se realizarán eventos más reducidos en cuanto a la inversión y despliegue. El primer evento será de mayor inversión, ya que marcará el inicio del nuevo Plan de Marketing.

**Cuadro 11: GASTOS DE TESTEO DEL PRODUCTO**

<b>Testeo del producto</b>				
<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Evento</b>	<b>115.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>
<b>Comunicación</b>	<b>25.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>
<b>Costo Total (U\$D)</b>	<b>140.000</b>	<b>35.000</b>	<b>35.000</b>	<b>35.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

La promoción en la vía pública de Bogotá será sectorizada por áreas urbanas donde transitan propietarios/inversionistas de complejos deportivos, que es el target al que se apunta. El presupuesto para la campaña de promoción de FORBEX y el producto 11.000MD, para la vía pública, será dividido entre Autopistas, Avenidas Centrales y Transporte Público, todos éstos ubicados en la zona urbana de Bogotá, según el siguiente detalle:



**Cuadro 12: GASTOS DE PROMOCIÓN EN VÍA PÚBLICA**

<b>Campaña de Promoción: Vía Pública</b>				
<b>Año</b>	<b>2019 (P)</b>	<b>2020 (P)</b>	<b>2021 (P)</b>	<b>2022 (P)</b>
<b>Autopistas</b>	<b>100.000</b>	<b>120.000</b>	<b>115.000</b>	<b>100.000</b>
<b>Avenidas Centrales</b>	<b>40.000</b>	<b>45.000</b>	<b>42.000</b>	<b>40.000</b>
<b>Transporte Publico</b>	<b>32.000</b>	<b>31.000</b>	<b>30.000</b>	<b>29.000</b>
<b>Costo Total (U\$D)</b>	<b>172.000</b>	<b>196.000</b>	<b>187.000</b>	<b>169.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Cada tipo de soporte en la Vía pública tiene detalles particulares en el marco del Plan, a saber:

### **1. Autopista**

Se comienza con una inversión de U\$D40.000 para el año 2019, con el fin de impulsar el producto y despertar interés. En el año 2020, se utilizará la experiencia y datos del rendimiento promocional del año 2019 para enfocar los esfuerzos comunicacionales en las zonas óptimas, con un leve aumento de inversión según lo requiera dicho análisis. Para los años 2021 y 2022, habrá un leve descenso en el capital invertido ya que el efecto residual de la comunicación de los años anteriores permitirá lograr el mismo efecto de posicionamiento con menor inversión de capital.

### **2. Avenidas Centrales**

Se iniciará con una inversión de U\$D15.000 en 2019, con el fin de impulsar el producto y despertar interés. En el año 2020, servirá la experiencia y datos del rendimiento promocional del año anterior para enfocar los esfuerzos comunicacionales en las mejores zonas, con un leve aumento de inversión si lo requiriera el análisis efectuado. Para los años 2021 y 2022, habrá un leve descenso en el capital invertido ya que con el efecto residual de la comunicación de los años

anteriores se podría lograr el mismo efecto de posicionamiento con menor inversión de capital.

### 3. Transporte Público

Se incluyen las paradas/estaciones de transporte público y también sobre el propio vehículo de transporte. Se iniciará con una inversión de U\$D9.000 anual, con el fin de impulsar el producto y despertar interés. Para los años 2020, 2021 y 2022, habrá un leve descenso en el capital invertido ya que el efecto de las acciones realizadas en años anteriores en el marco del Plan, permitirá lograr el mismo efecto de posicionamiento con menor inversión de capital.

### 4. Banners físicos

Se invertirá un monto estimado en U\$S40.000 anual y fijo para los centros comerciales y U\$S 25.000 para los retailers deportivos. A través de alianzas estratégicas se procederá al diseño e instalación y mantenimiento de banners o similares artículos expositores en centros visitados por el nivel ABC1, relacionados con actividades deportivas.

**Cuadro 13: Inversión VP en banners físicos**

<b>Instalación de Banners</b>				
<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Centros Comerciales</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>
<b>Retailers Deportivos</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>
<b>Costo Total (U\$D)</b>	<b>65.000</b>	<b>65.000</b>	<b>65.000</b>	<b>65.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

### 5. Prensa deportiva

De acuerdo con las características descritas para el habitante de Bogotá, se conoce su interés por los deportes en general, cada vez más promovido por el Estado en relación con la vida saludable. La tecnología avanza rápidamente y eso

permite la selección de diferentes plataformas utilizadas por los programas deportivos y la participación de periodistas especializados y caracterizados por ser buenos comunicadores, especialmente en medios audiovisuales con programas preseleccionados a los que se patrocinará y/o auspiciará por su audiencia de elite.

**Cuadro 14: AUSPICIOS EN LA PRENSA DEPORTIVA**

<b>Auspicio de Programas Periodísticos Deportivos</b>				
<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Radio</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>
<b>Television</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>
<b>Costo Total (U\$D)</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

#### **9.4 Resultados Económicos**

Finalmente, conocemos los resultados generados por el Plan de Marketing en tres (3) años:

**Cuadro 15: RESULTADOS ECONÓMICOS DEL PLAN DE MARKETING 2019/2022**

Resultado Económico del Plan de Marketing								
Año	2019		2020		2021		2022	
	Beneficio	Costo	Beneficio	Costo	Beneficio	Costo	Beneficio	Costo
Nominal (U\$D)	637.000	----	931.000	----	1.272.000	----	1.710.000	----
Costo del Alquiler del Depósito	----	312.000	----	323.856	----	337.457	----	352.306
Costo del Transporte Marítimo	----	26.145	----	38.212	----	52.208	----	70.185
Costo de Google Adwords	----	9.600	----	9.600	----	9.600	----	9.600
Rediseño del sitio web	----	4.900	----	1.700	----	2.100	----	2.400
Campaña de Promoción: Complejos Deportivos	----	69.150	----	69.150	----	69.150	----	69.150
Campaña de Promoción: Vía Pública	----	172.000	----	196.000	----	187.000	----	169.000
Instalación de Banners	----	65.000	----	65.000	----	65.000	----	65.000
Auspicio de Programas Periodísticos Deportivos	----	40.000	----	40.000	----	40.000	----	40.000
Testeo del Producto	----	140.000	----	35.000	----	35.000	----	35.000
Resultado Anual VAN (U\$D)	637.000	858.297	931.000	818.222	1.272.000	880.936	1.710.000	943.424
Resultado Neto (U\$D)	<b>-221.297</b>		<b>112.778</b>		<b>391.064</b>		<b>766.576</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como puede observarse en el cuadro, si bien en principio el resultado neto es negativo, se observa un cambio hacia una tendencia positiva, estimándose que, si se siguiera el Plan de Marketing como está planteado, se revertirá ese resultado en el tiempo previsto.

Incluso, si el proyecto se discontinuara, el resultado neto seguiría con una tendencia creciente debido al alto valor residual de las acciones comunicacionales previstas, computándose además las ventas futuras de los nuevos clientes incorporados a través del presente Plan de Marketing.

## 9.5 Indicadores Financieros – El VAN

### VAN (Valor Actual Neto)

Dado que este Plan de Marketing tiene un horizonte de tres años, se utiliza la tasa de interés del banco BBVA Colombia para un plazo fijo de 36 meses, de un monto que supera los 500.000.000 pesos colombianos (USD156.250, según el tipo de cambio proyectado para 2020 en el cuadro 1, pagina 24). La tasa de interés es del 5,10% anual.

El VAN es un indicador que facilita evaluar el costo de oportunidad respecto al capital invertido, versus invertirla en el mercado financiero. Por ende, se calcula las erogaciones anuales y se computa cuanto plata me hubiera generado poner ese monto en un plazo fijo, con una tasa de interés anual del 5,1%.

Dado que el Plan de Marketing se implementará a partir del segundo semestre del año 2019, se computa una tasa de interés anual del 4,65% (un plazo fijo de 6 meses).

**Cuadro 16: INDICADOR VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

Indicador Valor Actual Neto								
Año	2019		2019		2021		2022	
Erogación Anual (U\$D)	838.795		778.518		797.515		812.641	
VAN	858.297		818.222		880.936		943.424	
Resultado Anual (U\$D)	637.000	858.297	931.000	818.222	1.272.000	880.936	1.710.000	943.424
Resultado Neto (U\$D)	-221.297		112.778		391.064		766.576	

Fuente: Elaboración propia, 2019

## 10. CONCLUSIONES

La creciente necesidad de expandir el negocio de césped sintético, obligó a FORBEX a revisar sus planes estratégicos de exportación. Este análisis, impulsado por la tercera generación de la familia, de la cual soy parte, marcó la necesidad de desarrollo del Mercado colombiano.

El análisis detallado de toda la información recabada en el presente trabajo, demostró que se estaba ante una nueva y prometedora oportunidad de mercado que el Directorio no podía dejar de lado.

La empresa mantiene su liderazgo en Latinoamérica, de acuerdo con el interés mundial a través de la innovación tecnológica y el respeto por el medioambiente con su producto principal el 11.000MD. Este producto es líder frente al cambio climático, por el uso del agua y el reciclado de materiales que se suman al mejor hilado del mundo, de origen holandés y utilizado en la fabricación del césped sintético, razón por la cual tiene el “Apto Certificación FIFA Internacional”.

La excelencia y prestigio del 11.000MD, su durabilidad y facilidad de renovación y una logística comprobada, junto con la garantía de capacitación y mantenimiento que ofrece la empresa, pueden lograr que el inversor prefiera este producto aún cuando resulta de mayor precio que el de la competencia.

Por lo tanto, se estima que, con una adecuación del plan vigente en cuanto al uso de tecnología de última generación y al mayor trabajo de equipos en red, así como especialmente a las acciones de promoción basadas en acciones locales en Bogotá y en la utilización de diferentes plataformas y medios digitales, se logrará revertir la actual tendencia, alcanzando y manteniendo el nivel de consultas y ventas esperado.

En los primeros dos años (2019/2020) se espera un resultado neto negativo, pero observándose una tendencia positiva en las ganancias, lo cual se refleja en un resultado económica positivo para los años 2021/2022 que sigue la tendencia creciente. Los beneficios económicos del Plan de Marketing se mantendrán, mientras la inversión de capital disminuye año tras año. Se estima, por el valor residual de las comunicaciones a desarrollar, que habrá nuevas ventas generadas

por la acciones continuadas en el tiempo para este “Plan de Marketing para el Mercado Colombiano”

Es necesario ahora que la Dirección General adhiera a la propuesta y promueva las acciones necesarias para volver a colocar a FORBEX en el liderazgo del mercado latinoamericano.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

ACERENZA, M. A.: *“Marketing Internacional. Un enfoque metodológico hacia la exportación”*. Editorial Trillas, Mexico 2000-capitulo 3, Pág. 46 – 86

BILLOROU, O. P.: *“Las comunicaciones de marketing”*. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1992. Capitulo 1 Pág. 14

CASTRO, O., OJEDA, R., SANCHEZ, L., REYES, N. & RODRIGUEZ, K. (2016). *“Análisis de las políticas de comercio exterior en Colombia para disminuir el ingreso de mercancías del sector textil y calzado provenientes de China”*. Revista Vía Iuris, 21, pp. 127-146.

LAMB, C., HAIR, J. & McDANIEL, C. (2013).

*“Estrategia de aprendizaje del Marketing, probado por los estudiantes, aprobado por los docentes.”* Revista MKTG. Marketing. 7a., pp. 262

LEDESMA, C. A. *“Principios de comercio internacional. Rutinas estratégico-operativas de la exportación e importación”*. 4ta Edición.-Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina., Pág. 120-122

LEVITT, Theodore. (1986) *The Marketing Imagination*. Editorial Free Press, New York, 1986

PORTER, M.: *“La ventaja competitiva de las naciones”* Vergara Editores, Bs. As, Argentina, 1991 Pp 88.

SCHMIT, B. (2001): *“Experiential Marketing”*.- Editorial Deusto, Bilbao, España 2001. Cap. 1, Pág. 19.

SELLTIZ, C; JAHODA. E y otros (1980) *“Métodos de investigación en las relaciones sociales”*.- Editorial RIALP, Madrid 1980.- Cap. 7, Pág. 270



TALANCON, H. P. (2006). *“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía”*. Pp 1-16.

TOOKEY, D. (1975) *“Export Marketing Desitions”*. Penguin Education, Pág. 47 y 48

TORRES, A. GONZALEZ (2018). *“Los Grandes Desafíos de Las Empresas Familiares”*. Buenos Aires, Arg.:*UniversidadSiglo21*”.Recuperado de <https://identidad.21.edu.ar/los-grandes-desafios-de-las-empresas-familiares/>

---

## Referencias

<sup>i</sup> *“Obesidad, la enfermedad que le puede quitar hasta 5 años de vida”*-  
Recuperado de (<https://www.elpais.com.co/familia/obesidad-un-problema-que-va-en-aumento.html>) 02/07/2019

<sup>ii</sup> Organización Mundial de la Salud. *“Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud”* Recuperado de <https://www.who.int/dietphysicalactivity/goals/es/>) 02/07/2019

<sup>iii</sup> [https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes\\_somos/mision\\_vision](https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes_somos/mision_vision)  
Revisado 05/07/2019

<sup>iv</sup> [https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes\\_somos/mision\\_vision](https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes_somos/mision_vision)  
Revisado 05/07/2019

<sup>v</sup> [https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/sistema\\_nacional\\_deporte\\_631](https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/sistema_nacional_deporte_631)  
Revisado 05/07/2019

<sup>vi</sup> <https://especiales.semana.com/colombia-potencia-deportiva-sudamericana/>  
Revisado 05/07/2019

<sup>vii</sup> <https://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/45748-Tecnologia-de-extrusion-innovadora-para-la-produccion-de-cesped-artificial.html>  
Revisado 21/07/2019

---

viii <https://arpasa.es/es/futbol/que-es-el-cesped-hibrido/>

Revisado 21/07/2019

ix Torres, Alfredo González (2018). Los Grandes Desafíos de Las Empresas Familiares. Buenos Aires, Arg.: Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://identidad.21.edu.ar/los-grandes-desafios-de-las-empresas-familiares/>

Revisado 21/07/2019

x [https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes\\_somos](https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes_somos)

Revisado 21/07/2019

xi [https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes\\_somos/mision\\_vision/mapa\\_procesos\\_2598&download=Y](https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes_somos/mision_vision/mapa_procesos_2598&download=Y)

Revisado 21/07/2019

xii LEDESMA, Carlos A. Principios de comercio internacional. Rutinas estratégico-operativas de la exportación e importación. Ediciones Macchi, 4ta Edición, Pág. 120-122

xiii <http://www.andi.com.co/Home/Camara/3-moda-y-textiles>

Revisado 26/07/2019

xiv <http://www.andi.com.co/Home/Camara/3-moda-y-textiles>

Revisado 26/07/2019

xv <http://www.andi.com.co/Home/Camara/3-moda-y-textiles>

Revisado 26/07/2019

xvi Asociación Nacional Andina de Comercio

xvii <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-se-enruta-hacia-un-crecimiento-economico-de-4-5-por-ciento.aspx>

Revisado 26/07/2019

xviii <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>

Revisado 26/07/2019

xix

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2018&locations=CO&start=2014&view=chart>

Revisado 26/07/2019

---

<sup>xx</sup> <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398>

Revisado 12/08/2019

<sup>xxi</sup> <http://worldpopulationreview.com/countries/colombia-population/>

Revisado 12/08/2019

<sup>xxii</sup> <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398>

Revisado 12/08/2019

<sup>xxiii</sup> <http://worldpopulationreview.com/countries/colombia-population/>

Revisado 12/08/2019

<sup>xxiv</sup> <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/colombia->

Revisado 12/08/2019

<sup>xxv</sup> <https://www.populationpyramid.net/es/colombia/2018/>

Revisado 13/08/2019

<sup>xxvi</sup> <https://cnnespanol.cnn.com/2019/07/05/colombia-esta-envejeciendo-ahora-hay-mas-ancianos-y-menos-ninos-menores-de-5-anos/>

Revisado 13/08/2019

<sup>xxvii</sup> <http://worldpopulationreview.com/countries/colombia-population/>

Revisado 12/08/2019

<sup>xxviii</sup> <https://cnnespanol.cnn.com/2019/07/05/colombia-esta-envejeciendo-ahora-hay-mas-ancianos-y-menos-ninos-menores-de-5-anos/>

Revisado 13/08/2019

<sup>xxix</sup> <https://cnnespanol.cnn.com/2019/07/05/colombia-esta-envejeciendo-ahora-hay-mas-ancianos-y-menos-ninos-menores-de-5-anos/>

Revisado 13/08/2019

<sup>xxx</sup> <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398>

Revisado 13/08/2019

<sup>xxxi</sup> <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/colombia->

Revisado 12/08/2019

<sup>xxxii</sup> <https://www.portafolio.co/economia/numero-de-universitarios-casi-se-duplico-en-la-ultima-decada-516663>

Revisado 13/08/2019

---

<sup>xxxiii</sup> <https://www.eltiempo.com/justicia/delitos/cifras-de-seguridad-en-el-primer-trimestre-de-2019-349896>

Revisado 13/08/2019

<sup>xxxiv</sup> <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398>

Revisado 13/08/2019

<sup>xxxv</sup> Anexo IV / Encuesta

<sup>xxxvi</sup> <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34284>

Revisado 13/08/2019

<sup>xxxvii</sup> <https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/tramitedeimpo/>

Revisado 13/08/2019

<sup>xxxviii</sup> <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34284>

Revisado 13/08/2019

<sup>xxxix</sup> <https://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/que-es-y-para-que-le-sirve-el-rut/52074>

Revisado 13/08/2019

<sup>xl</sup> <https://www.dinero.com/economia/articulo/defensa-a-propuesta-de-subir-aranceles-a-textiles-importados/268706>

Revisado 13/08/2019

<sup>xli</sup> <https://www.portafolio.co/economia/congreso-le-meteria-aranceles-al-plan-nacional-de-desarrollo-527696>

Revisado 13/08/2019

<sup>xlii</sup> [https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes\\_somos/mision\\_vision](https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes_somos/mision_vision)

Revisado 15/08/2019

<sup>xliii</sup>

[https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes\\_somos/mision\\_vision/mapa\\_procesos\\_2598&download=Y](https://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes_somos/mision_vision/mapa_procesos_2598&download=Y)

Revisado 15/08/2019

---

## 13. ANEXOS

### ANEXO I: GRÁFICOS

- Gráfico 1: Tipo de cambio – Colombia 2016-2023
- Gráfico 2: Tasa de intervención Banco de la República – Colombia – 2016/2019
- Gráfico 3: Inflación total al consumidor IPC: Índice de Precios al Consumidor Colombia – 2014/2019
- Gráfico 4: Tasa de desempleo, Colombia – 2014/2019
- Gráfico 5: Comercio Exterior en Colombia  
Período 2010/2018
- Gráfico 6: Colombia –Crecimiento de Población: 2014/2019
- Gráfico 7: Población de Bogotá – Evolución 1964/2018
- Gráfico 8: Población colombiana, por sexos.- 2019
- Gráfico 9: Evolución de las importaciones de césped sintético en Colombia en cantidad de metros cuadrados - Año 2012 – 2019
- Gráfico 10: Evolución de las importaciones de césped sintético en Colombia en cantidad de dólares estadounidenses - Año 2012 – 2019

### ANEXO II: CUADROS

- Cuadro 1: Principales Exportadores de Césped Sintético a Colombia –Período 2010/2019
- Cuadro 2: Principales Importadores de Césped Sintético a Colombia Período 2010/2019
- Cuadro 3: FODA
- Cuadro 4: Ventas y m2 proyectados, medidos en u\$s
- Cuadro 5: Costo del transporte marítimo
- Cuadro 6: Alquiler de depósito. Costos, expresados en u\$s
- Cuadro 7: Diseño sitio web, costos expresados en u\$s
- Cuadro 8: Incremento de la inversión en Google Adwords
- Cuadro 9: Gastos de promoción expresados en dólares
- Cuadro 10: Artículos promocionales para complejos deportivos

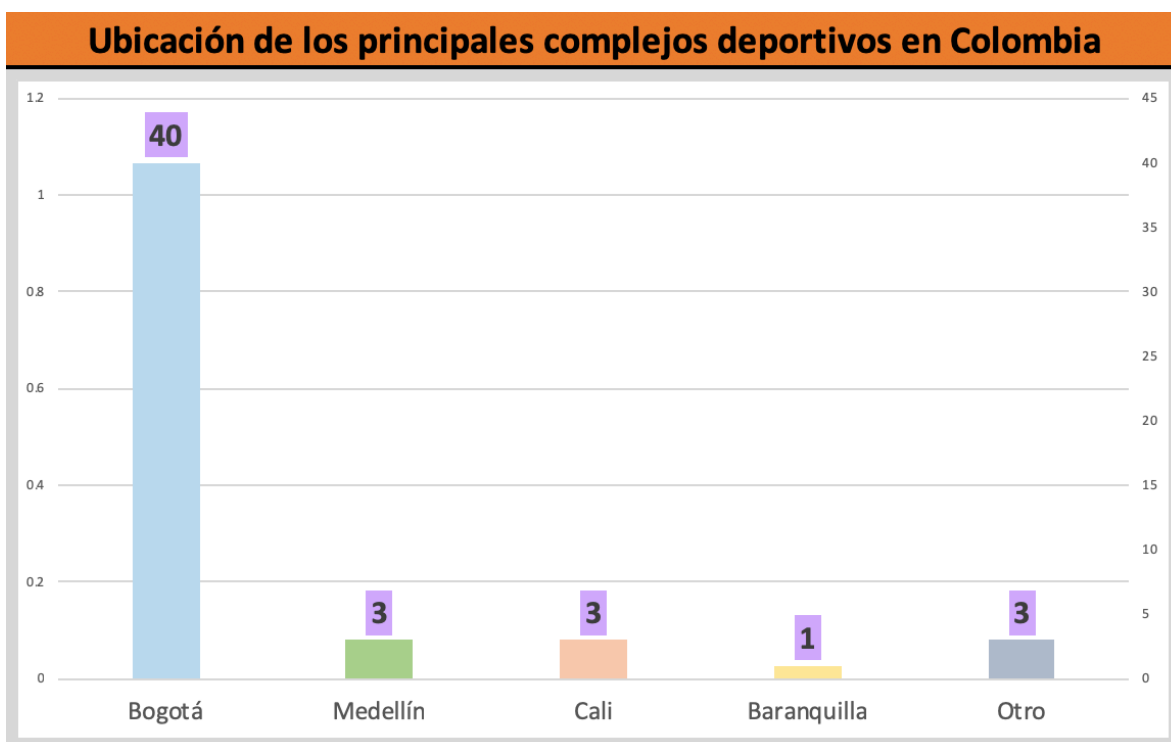
- 
- Cuadro 11: Gastos de testeo del producto  
Cuadro 12: Gastos de promoción en vía pública  
Cuadro 13: Alianzas estratégicas para promoción  
Cuadro 14: Auspicios a prensa deportiva  
Cuadro 15: Resultado económico del Plan de Marketing 2019/2022  
Cuadro 16: Indicador Valor Actual Neto (VAN)

### **ANEXO III: TABLAS**

- Tabla 1: Tipo de cambio Pesos / USD por año-Colombia 2016/2023  
Tabla 2: Importación de césped sintético en Colombia. Período 2012/2019

## ANEXO IV: CUESTIONARIO

**Gráfico 11: Ubicación de los principales complejos deportivos en Colombia,**



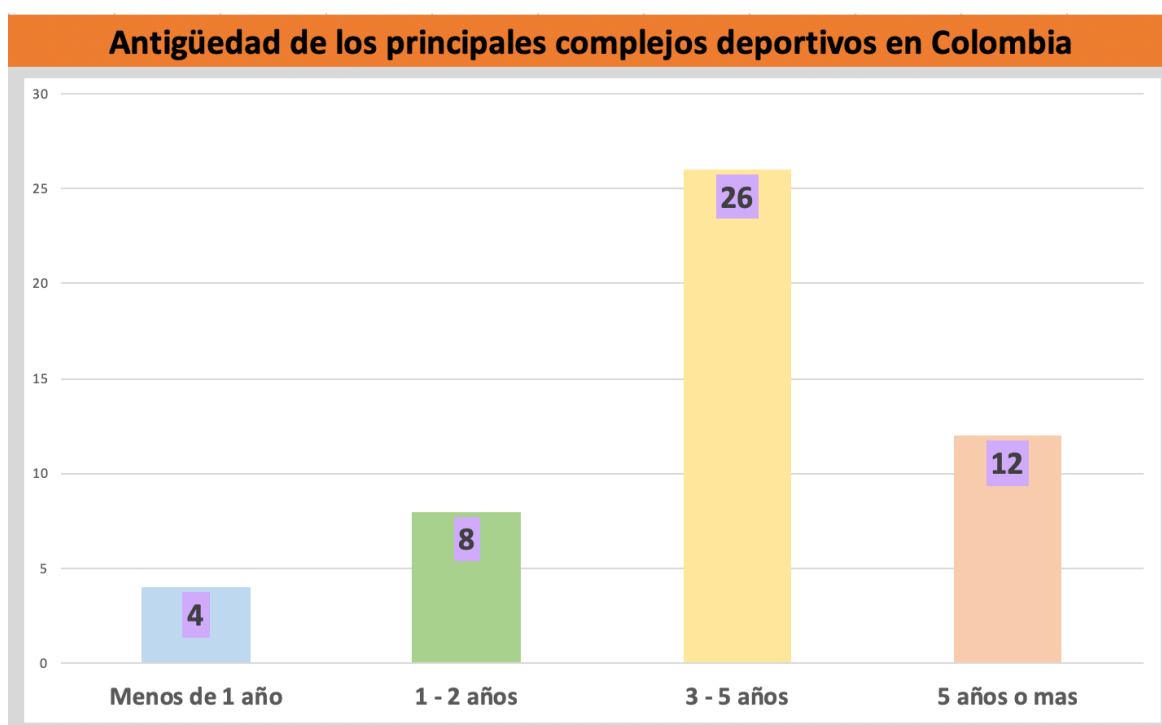
Fuente: Elaboración propia, 2019

**Ubicación de los principales complejos deportivos en Colombia**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Bogotá	40	80%
Medellín	3	6%
Cali	3	6%
Baranquilla	1	2%
Otro	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Gráfico 12: Antigüedad de los principales complejos deportivos en Colombia**



Fuente: Elaboración propia, 2019

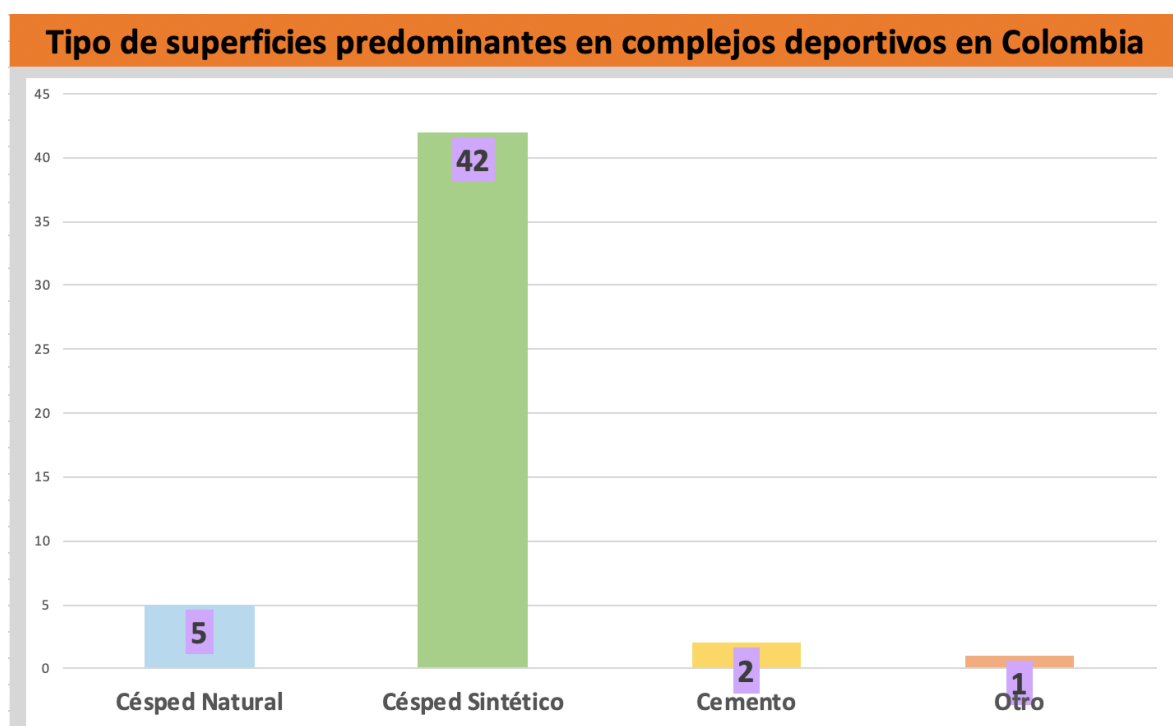
**Antigüedad de los principales complejos deportivos en Colombia**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	4	8%
1 - 2 años	8	16%
3 - 5 años	26	52%
5 años o mas	12	24%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019



**Gráfico 13: Tipo de superficies predominantes en complejos deportivos en Colombia**



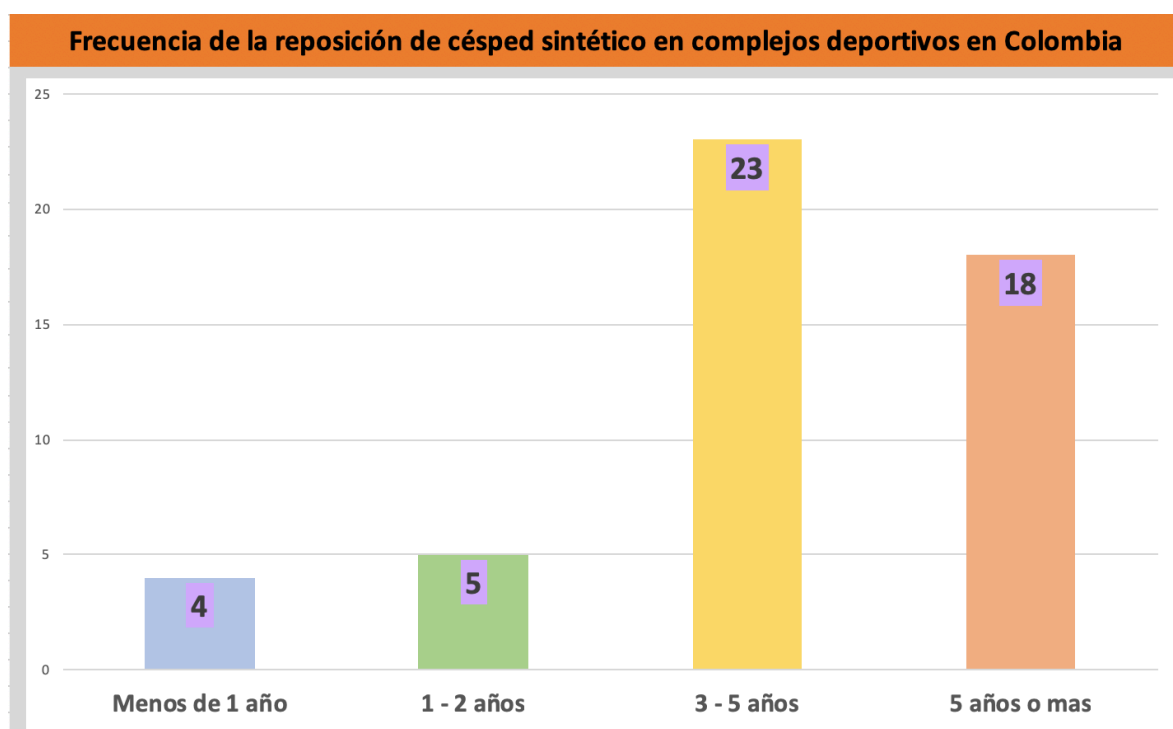
Fuente: Elaboración propia, 2019

**Tipo de superficies predominantes en complejos deportivos en Colombia**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Césped Natural	5	10%
Césped Sintético	42	84%
Cemento	2	4%
Otro	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Gráfico 14: Frecuencia de la reposición de césped sintético en complejos deportivos en Colombia**

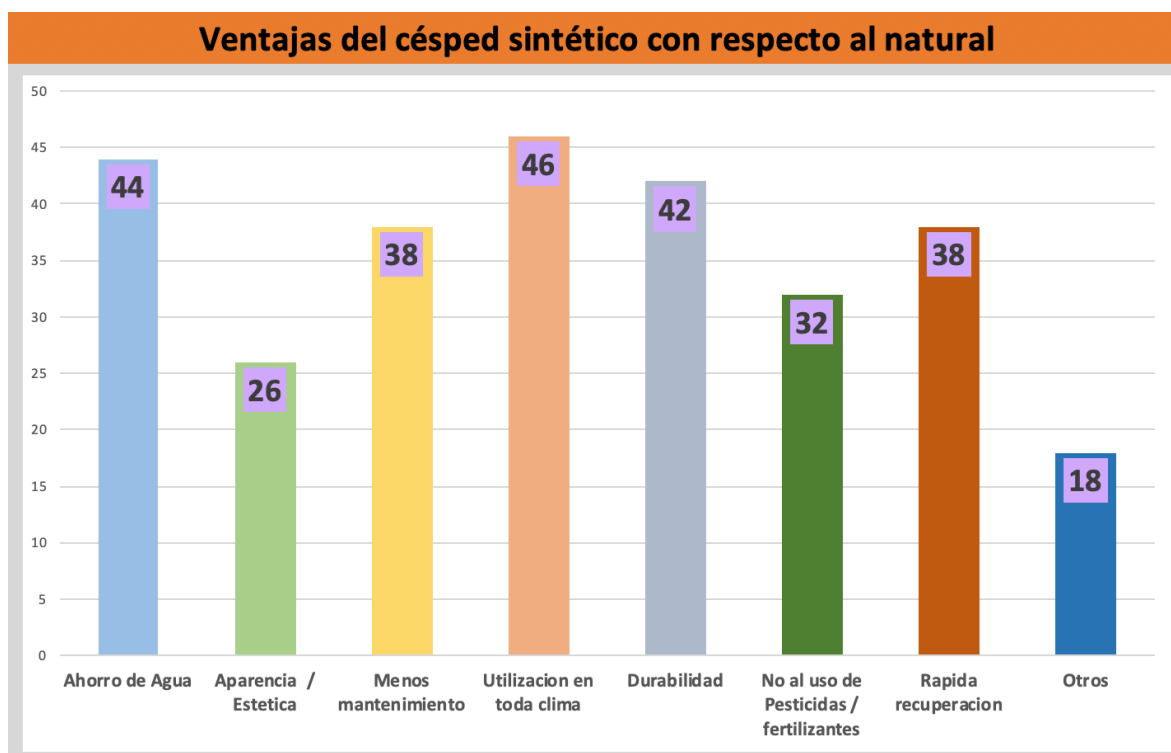


Fuente: Elaboración propia, 2019

**Frecuencia de la reposición de césped sintético en complejos deportivos en Colombia**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	4	8%
1 - 2 años	5	10%
3 - 5 años	23	46%
5 años o mas	18	36%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Gráfico 15: Ventajas del césped sintético con respecto al natural**

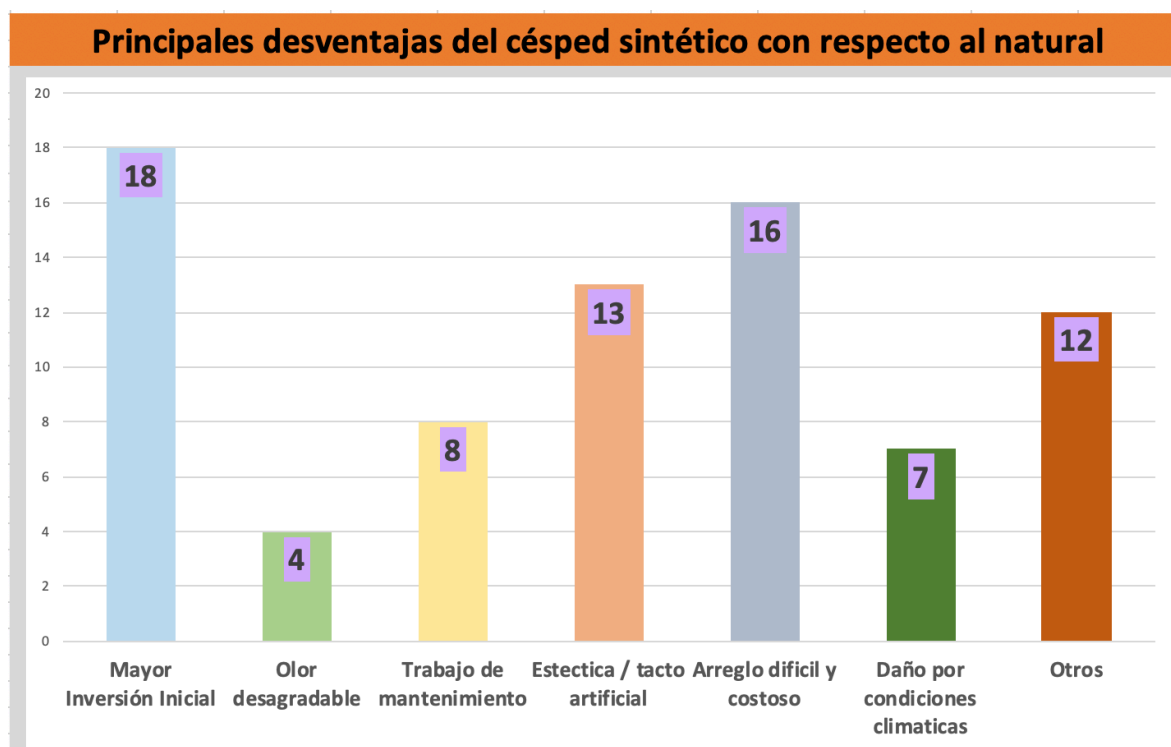
Fuente: Elaboración propia, 2019

**Ventajas del césped sintético con respecto al natural**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Ahorro de Agua	44	88%
Apariencia / Estetica	26	52%
Menos mantenimiento	38	76%
Utilizacion en toda clima	46	92%
Durabilidad	42	84%
No al uso de Pesticidas / fertilizantes	32	64%
Rapida recuperacion	38	76%
Otros	18	36%

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Gráfico 16: Principales desventajas del césped sintético con respecto al natural**



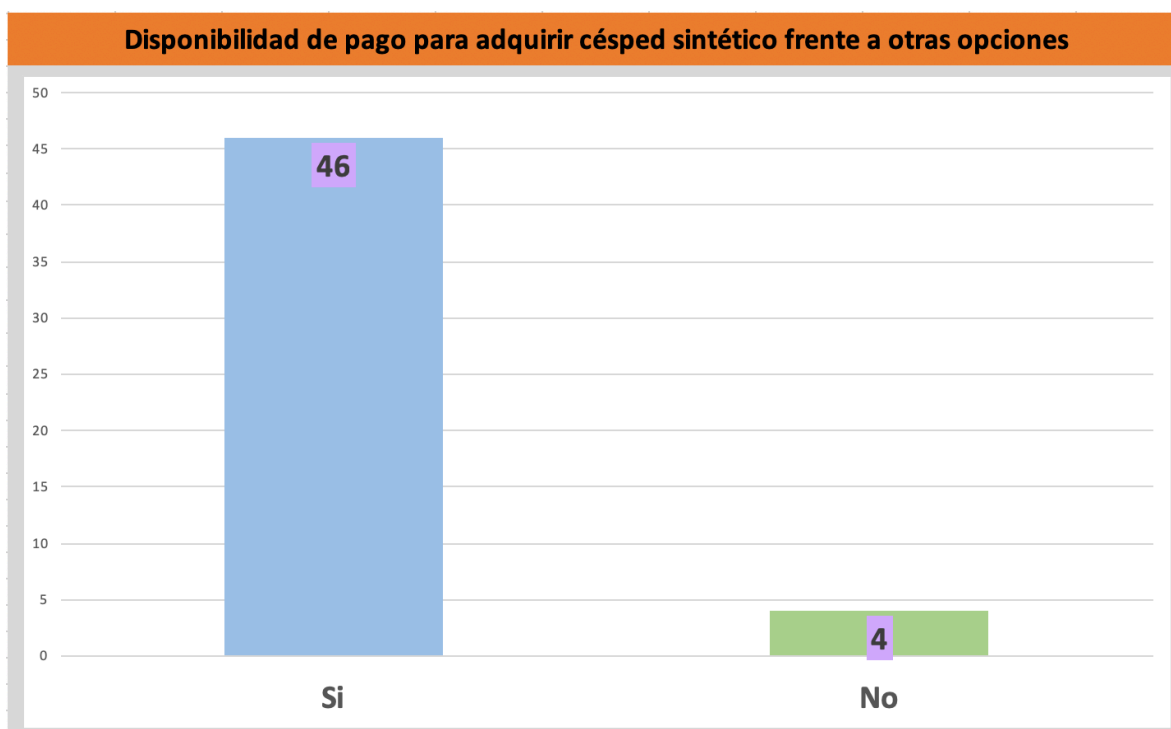
Fuente: Elaboración propia, 2019

**Principales desventajas del césped sintético con respecto al natural**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Mayor Inversión Inicial	18	36%
Olor desagradable	4	8%
Trabajo de mantenimiento	8	16%
Estética / tacto artificial	13	26%
Arreglo difícil y costoso	16	32%
Daño por condiciones climáticas	7	14%
Otros	12	24%

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Gráfico 17: Disponibilidad de pago para adquirir césped sintético frente a otras opciones**



Fuente: Elaboración propia, 2019

**Disponibilidad de pago para adquirir césped sintético frente a otras opciones**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	46	92%
No	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

---

**ANEXO V: LEGISLACIÓN****Artículo 298 (nuevo)**

Se establecerá un arancel de treinta y siete puntos nueve por ciento (37,9%) a las importaciones de productos, clasificados en los capítulos 61 y 62 del Arancel de Aduanas Nacional, cuando el precio FOB declarado sea inferior o igual a 20 dólares de los Estados Unidos de América por kilo bruto

**Artículo 302 (nuevo)**

“Se establecerá un arancel del 10% ad valorem, más tres dólares de los Estados Unidos de América por kilogramo bruto, para precios por kilogramo a partir de los 20 dólares en los capítulos 61 y 62 del Arancel de Aduanas Nacional”