

## **Análisis PESTEL:**

### **1. Político:**

JAPG SAS tiene registros de importación con Sri Lanka, China, Vietnam, Sitia, Chile, Brasil, Indonesia, India, Singapur, Bolivia y México (Jorge A. Pabón G. SAS), por lo que la empresa se expone a diferentes contextos políticos, tratados y, por lo tanto, riesgos diplomáticos. Colombia cuenta con varios Tratados de Libre Comercio (TLC) y acuerdos comerciales parciales que puede aprovechar la empresa:

- Chile y México: países miembros de la Alianza del Pacífico, con libre comercio vigente para la mayoría de los bienes acordados (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024).
- India: Acuerdo de Alcance Parcial (APP No. 60) vigente desde el 2009 que otorga preferencias arancelarias a ciertos alimentos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024).
- Singapur: Acuerdo de Asociación Económica con la Alianza del Pacífico (Alianza del Pacífico, 2025).
- China, Sri Lanka, Indonesia y Vietnam: las importaciones se rigen por el Arancel Externo Común de la Comunidad Andina (Comisión de la Comunidad Andina, 2002).

Jorge A. Pabón G. SAS, registrada con el NIT 900.364.145, importó en los últimos 5 años \$23.034.745 USD con base en los 207 registros que presentan en Veritrade (VERITRADE, 2025). La tendencia general muestra una disminución sostenida de las importaciones bajo INCOTERM CIF desde 2020, siendo los países con mayor volumen de negociación Sri Lanka, Chile e Indonesia. Esta diversificación geográfica puede permitirle a la empresa negociar con distintas culturas y ampliar su poder de negociación. Sin embargo, depender de estos países para la comercialización de alimentos implica exposición a aumentos en costos logísticos, variaciones en acuerdos bilaterales y posibles tensiones comerciales según las relaciones diplomáticas del gobierno colombiano.

En cuanto a normas arancelarias, sanitarias y aduaneras la empresa importa los condimentos y frutos secos que se clasifican en los capítulos 9 (especias), 8 (frutas y frutos secos) del arancel de aduanas de Colombia y las subpartidas arancelarias más utilizadas para la importación son las siguientes: 0906.11.00.00 – Canela “Cinnamomum zeylanicum” sin triturar y 0802.12.00.00 – Almendras sin cáscara (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, 2025). Para todo el tema de operaciones de comercio exterior, la empresa debe acogerse al

Decreto 260 de 2021, el cuál regula los procedimientos aduaneros, la nacionalización de mercancías y los mecanismos de control, la clasificación sigue las directrices de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y de la Comunidad Andina (CAN).

La empresa opera en un contexto caracterizado por la alta sensibilidad regulatoria y variabilidad normativa. Cambios frecuentes en políticas aduaneras, tributarias y sanitarias exigen un constante cumplimiento normativo. Los alimentos que importa y comercializa la empresa, por tanto, se rigen bajo el Decreto 3075 de 1997 y la Resolución 2674 de 2013 (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), 2013). De igual forma, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) exige certificaciones fitosanitarias de importación, conforme a la Resolución 448 de 2016, para garantizar la inocuidad de los alimentos (Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), 2016).

El actual gobierno colombiano ha orientado sus políticas hacia la sostenibilidad, la seguridad alimentaria y la producción responsable, por lo que le permite a la empresa JAPG SAS oportunidades y desafíos para la importación de los alimentos que actualmente ofrecen en su catálogo de productos. La ley 2277 de 2022 (Congreso de la República de Colombia, 2022) introdujo restricciones e impuestos a los alimentos ultra procesados y bebidas azucaradas, lo que hace sentido con la tendencia de consumo de alimentos más saludables y menos procesados, mismos que ofrece la empresa analizada. De igual forma el Congreso de La República de Colombia ha impuesto medidas más robustas al etiquetado de este tipo de alimentos y exige acorde a la ley, informar en qué componente dañino para la salud es alto el alimento, lo que le concede una oportunidad a los productos que comercializa la empresa de penetración de mercados y de igual forma, marca una ruta hacia un entorno normativo más exigente.

En términos de estabilidad política del país y su adhesión a acuerdos multilaterales en la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Comunidad Andina proporcionan un marco relativamente estable para el comercio internacional. Sin embargo y como se mencionó anteriormente la empresa debe mantenerse atenta a riesgos externos como tensiones diplomáticas que puedan existir entre los países con lo que ha entablado negocios, variaciones en los aranceles y interrupciones de la cadena logística internacional, porque puede impactar de forma negativa los costos y tiempos de importación. La empresa por lo tanto debe tener una estructura de cumplimiento robusta y políticas de gestión de riesgos internacionales y dinamismo.

## **2. Económico**

La economía colombiana presenta una moderada recuperación, lo que implica un entorno favorable para la comercialización de productos, debido a que la demanda interna de alimentos aumenta. Según el Fondo Monetario Internacional, Colombia proyecta tener un crecimiento anual del PIB del 2.5% en este año (International Monetary Fund, 2025). Mientras que otros análisis como el del Banco de la República, estiman que crecerá un 3%.

Esto indica que la demanda interna de alimentos se mantiene estable y con tendencia al aumento, pero no implica un crecimiento como tal o expansión del mercado inmediato. Sugiere entonces que la empresa debe tener precaución con la demanda que pronóstica para la importación y posterior comercialización de alimentos, de igual forma, apunta a que puede ser la oportunidad para considerar una posible diversificación de productos y optimización de la cadena logística, porque se puede importar mayor cantidad de alimentos, y por lo tanto negociar mejores precios por volumen.

En temas de inflación, Colombia sigue teniendo tasas que superan el 5% y se espera que sobre este mismo porcentaje cierre el año 2025 con probabilidad de descender en el año 2026 (Banco de la Republica, 2025). Si el peso colombiano se sigue devaluando frente al dólar, resultará más costoso importar cualquier alimento, de igual forma esto impacta los costos y procesos aduanales en los que la empresa deba incurrir por cuánto importa y paga sus cuentas en dólares. De igual forma, una alta inflación implica que las personas dejen de consumir ciertos alimentos debido a la fluctuación de los precios, esto implica un menor consumo en general, mayores presiones de trabajo y algunas restricciones en temas logísticos por cuenta del aumento de los precios y del precio del combustible.

Otro punto importante en el aspecto económico es el crecimiento moderado del consumo privado que se espera crezca en 3.9% para diciembre de 2025 (BBVA Research, 2024). Esto indica que la inversión fija crecerá y que habrá una recuperación del indicador para el año 2026 esto sugiere que JAPG SAS podrá aumentar la participación en el mercado para alimentos con mejores características en su composición o premium. Ofertar este tipo de alimentos implica que se podrá captar la atención de consumidores con un mayor poder adquisitivo y también un mayor poder sobre los precios debido a que es una empresa que ya de por sí sola, es líder en el sector.

Otro aspecto a tener en cuenta es el déficit de Colombia, que se espera amplíe a alrededor de 2.5% del PIB en 2025 (International Monetary Fund, 2025). Esto significa una oportunidad para la empresa, puesto que el crecimiento interno va a ir despacio y podrá expandir la oferta de condimentos y frutos secos importados; esto implica que se podrán hacer inversiones e

innovaciones moderadas en la infraestructura logística de la empresa en el mediano plazo. Pero se debe tener en cuenta que la inflación seguirá creciendo, el tipo de cambio es volátil y los costos del transporte internacional podrán aumentar, debido al panorama internacional. Esto sugiere como conclusión que la empresa debe tener clara una estrategia de cobertura cambiaria para realizar pagos a proveedores y estrategias de financiación que le permitan mitigar riesgos.

### **3. Social**

La mayoría de población colombiana vive en zonas urbanas. Hacia finales de 2025 se espera que más del 80% de la población viva en estas zonas, la edad media es de 33 años, lo que indica que además de ser una población urbanizada es joven. Además, la población colombiana cada día es más digital, más del 77% de la población a finales de 2025, tendrán acceso a internet y los usuarios con redes sociales representan ya el 70.4% de la población total del país (DATA REPORTAL, 2025).

La alta urbanización favorece cadenas de distribución modernas y que haya más espacios para supermercados y diferentes plataformas de consumo, lo que implica que en los centros urbanos la gente consume más productos. De igual forma, esta situación implica que la empresa sí o sí debe tener presencia en canales digitales y apostarle al marketing para la promoción de sus productos. También es importante desarrollar todo el tema de redes sociales e impulsar la página web por lo que se debe ahondar en el desarrollo de canales digitales y de mercadeo online, de esta forma se puede llegar a un nuevo tipo de clientes y apostarles también a aquellos con mayor poder adquisitivo.

Como se ahondo anteriormente, el mercado colombiano de snacks saludables (frutos secos, productos naturales, barras de granola) sigue en expansión, impulsado por el aumento de la conciencia en salud y la tendencia por un estilo saludable y de bienestar, además por que el poder adquisitivo de los segmentos en crecimiento es más alto. De igual forma, todo el tema de comodidad, conveniencia y estilo de vida saludable viene en aumento por lo que sí la empresa realiza esfuerzos promocionales de sus productos y se enfoca en desarrollar líneas premium o que cumplan con las necesidades de dicho sector, puede sacar provecho de esta situación. Cabe resaltar que ahora existe una ley que regulariza todo el tema de alimentos ultra procesados y esto demuestra que el gobierno colombiano y la sociedad en general, se preocupan cada vez más por los riesgos en la salud por el consumo de este tipo de alimentos y la necesidad de cuidar los hábitos de consumo (PwC Colombia, 2025).

El alto nivel de urbanización en Colombia ha transformado significativamente los hábitos de consumo de la población. La mayoría de los consumidores urbanos ahora prefieren adquirir productos a través de plataformas digitales, impulsados por la conveniencia, la rapidez y la facilidad de acceso que ofrecen los canales en línea. Este fenómeno ha fomentado el auge de aplicaciones de entrega a domicilio y servicios digitales de abastecimiento de alimentos, lo cual representa una oportunidad estratégica para que Jorge A. Pabón G. S.A.S. diversifique sus modelos de negocio.

Actualmente, la empresa opera bajo un enfoque 100 % B2B (business to business); sin embargo, el entorno tecnológico actual sugiere la conveniencia de explorar nuevos esquemas B2C (business to consumer) mediante su participación en marketplaces o el desarrollo de su propio canal de comercio electrónico (e-commerce). Este cambio permitiría ampliar la base de clientes, fortalecer la presencia de marca y mejorar el posicionamiento en segmentos urbanos con creciente adopción digital.

Asimismo, se recomienda implementar estrategias de comunicación digital basadas en storytelling, aprovechando la naturaleza y el origen de los productos para conectar emocionalmente con el consumidor. Estas acciones deberían complementarse con un estudio de mercado que identifique los segmentos urbanos con mayor poder adquisitivo y sensibilidad hacia la salud, la sostenibilidad y el bienestar, factores clave en la decisión de compra de alimentos naturales y funcionales.

En este sentido, es esencial adaptar los canales digitales y las plataformas de marketplace para comunicar con claridad los beneficios nutricionales, la calidad y la trazabilidad de los productos importados, reforzando su percepción de marca premium. El hecho de que los consumidores asocien los productos importados con mayor calidad y valor agregado brinda a la empresa una ventaja competitiva para diferenciarse en precio y fortalecer su posicionamiento frente a la competencia local.

Por lo tanto, JAPG S.A.S. puede aprovechar esta percepción positiva mediante el desarrollo de nuevas líneas de productos alineadas con las tendencias actuales del mercado, como snacks saludables, especias gourmet o mezclas listas para la cocina doméstica o profesional, manteniendo la coherencia con los valores de calidad y origen internacional.

No obstante, a mediano y largo plazo, la empresa debe considerar los cambios demográficos y las brechas socioeconómicas que afectarán el país. El envejecimiento poblacional podría modificar los patrones de consumo hacia productos de menor indulgencia o con requerimientos nutricionales específicos. A su vez, la persistente desigualdad de ingresos y el crecimiento de los segmentos de clase media baja y vulnerable limitan la capacidad adquisitiva para productos con características premium. En consecuencia, será fundamental equilibrar la oferta entre productos de valor agregado y alternativas accesibles, garantizando la sostenibilidad del negocio en un mercado diverso.

#### **4. Tecnología**

Colombia es un país que en los últimos años se ha posicionado como un actor creciente en el desarrollo tecnológico. Actualmente, el país tiene alrededor de 163 startups en el sector agroalimentario, eso significa que hay un ambiente tecnológico en auge y que la innovación es necesaria para satisfacer la demanda creciente de digitalización en la cadena alimentaria (C-Level, 2024). La tecnología representa para Jorge A. Pabón G. SAS ya que además de ser una empresa que importa y comercializa este tipo de alimentos, dispone de recursos financieros para innovar y en el contexto colombiano esto puede ser muy favorecedor para la empresa.

Colombia es el país líder en la región andina en desarrollo de AgTechs, con un 59% del total regional según un estudio conjunto del Inter-American Development Bank (IDB) (IICA, 2023). El comercio electrónico colombiano creció un 15% en 2024 y se espera que presente un crecimiento sostenido en los próximos dos años, lo que significa que la empresa debe apostarle a abrir oportunidades en el canal digital de alimentos con innovación. Todo lo anterior sustentado en el anterior análisis realizado para la parte social.

Jorge A. Pabón G. S.A.S. tiene la oportunidad de desarrollar un sistema que le permita registrar y rastrear todo el proceso de sus importaciones: desde el origen de los productos, su transporte, los trámites aduaneros y la llegada al país, hasta su almacenamiento final. De esta manera, la empresa podría tener un control más preciso de sus operaciones, identificar sobrecostos, detectar oportunidades de negociación y establecer términos de pago más favorables con proveedores y agentes logísticos. Además, un sistema de este tipo facilitaría la definición y seguimiento de indicadores clave (KPI) como *order to cash* y *on time delivery*, mejorando la eficiencia operativa, la transparencia y la satisfacción de sus clientes B2B, al tiempo que refuerza la percepción de valor premium y diferenciación.

Aunque la inversión en sistemas de trazabilidad suele requerir un capital considerable, su retorno puede ser alto siempre que el presupuesto tecnológico esté alineado con la estrategia corporativa. En este sentido, la tecnología se convierte en una herramienta clave para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

De igual forma, la empresa debería avanzar hacia el desarrollo de su propio canal de comercio electrónico (e-commerce) con enfoque B2C, así como explorar la integración con plataformas *marketplace*. JAPG S.A.S. cuenta con los recursos necesarios para lanzar su propia tienda virtual o implementar soluciones mediante APIs que faciliten su conexión con *marketplace* gastronómicos y plataformas de consumo o entrega a domicilio.

Otra iniciativa relevante dentro de esta dimensión tecnológica es el desarrollo de empaques inteligentes y formatos premium, que aporten un valor agregado y diferencien la oferta frente a sus competidores. Incorporar códigos QR en los envases permitiría conectar al consumidor con la historia del producto (*storytelling*), su origen y sus características nutricionales, reforzando la confianza y el posicionamiento de marca.

Sin embargo, estos avances implican desafíos importantes. El primero es el costo de inversión, que puede ser elevado y con retornos a mediano o largo plazo, lo que exige una planificación cuidadosa y una gestión financiera rigurosa. Igualmente, es fundamental que la empresa cuente con un área dedicada al desarrollo digital y a la innovación tecnológica, capaz de liderar proyectos de e-commerce, marketplaces y marketing digital. Sin el talento adecuado y sin procesos claramente definidos, la implementación puede enfrentar dificultades o resultar ineficiente. Por ello, se recomienda establecer un *roadmap* de transformación digital que priorice las iniciativas por etapas, asegurando su ejecución ordenada y sostenible.

Otro punto importante por considerar es el desarrollo de un CRM. El *Customer Relationship Management* es una estrategia integral de negocio que combina procesos, tecnología y las diferentes áreas de una empresa, de forma tal que le permita gestionar eficientemente las relaciones con todos los grupos de interés a la par que se maximiza el valor de la empresa en el largo plazo (Prior, Buttle, & Stan, 2024). La implementación e integración correcta de este tipo de herramientas impacta positivamente la compañía puesto que le permite tener el control de todas las áreas y procesos internos de la compañía, permitiéndole a la empresa desarrollar capacidades analíticas que mejoran la toma de decisiones y se automatizan varios procesos, ahorrando tiempo en tareas operativas y mejorando la experiencia de los grupos de interés.

Para Jorge A. Pabón G. SAS la adopción de un sistema CRM le permitirá primero tener una evolución organizacional y tener una mejor gestión con proveedores y distribuidores locales. Luego también le permitirá centralizar la información de los clientes, pedidos y proveedores en un solo lugar, además facilitará todo el tema de recepción, registro y programación de pago de facturas en tiempo y el control de inventarios y almacenamiento. Además, podrá hacer la correcta transición hacia modelos B2C porque le permite en un solo lugar desarrollar las estrategias de marketing requeridas y además de esto, permite el correcto tratamiento de los datos para el desarrollo de indicadores de gestión y cumplimiento.

De acuerdo con (Hart, 2006) cuando los sistemas CRM están alineados con los objetivos del negocio, la empresa logra “una mejora significativa en la efectividad de ventas, la satisfacción del cliente y la capacidad de respuesta al mercado”. Por tanto, para la empresa, el CRM no debe considerarse únicamente un sistema informático, sino un instrumento para fortalecer la relación con sus clientes estratégicos y aumentar la rentabilidad mediante información confiable y analítica avanzada.

El desarrollo e implementación de un CRM en JAPG S.A.S. representa un paso decisivo hacia la profesionalización de la gestión comercial y la orientación estratégica al cliente. Más allá de la adopción tecnológica, el CRM debe integrarse como un modelo de gestión que potencie la relación con los clientes, la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para adaptarse al entorno digital.

## **5. Ecológico**

En un contexto global donde los sistemas alimentarios y la cadena logística son responsables de un gran parte del impacto ambiental, las empresas y en especial Jorge A. Pabón G. SAS deben estar en la capacidad que diferenciarse en el mercado adoptando prácticas de sostenibilidad que trascienden más allá del cumplimiento normativo (Deconinck & Toyama, 2022).

Las cadenas de suministro alimentarias tienen diversas etapas y los puntos de mayor impacto suelen ser las de producción agrícola, el cambio de uso del suelo y el transporte internacional. Lo que significa que importar desde varios países del mundo, como lo realiza la empresa estudiada, implica una gran carga ambiental que puede representar un problema para la compañía en el largo plazo si no se gestiona de forma adecuada (Marques, Sinem, Vilela, & Gomes, 2025). Además, estudios recientes afirman que las etapas de etiquetado y rotulado también pueden impactar de forma negativa al medio ambiente en la cadena de suministro alimentaria debido al uso de recursos y emisiones en exceso.

Es por esta razón, que la empresa debe hacer un adecuado seguimiento al mapeo de la huella ambiental que genera cada producto importado y adquirir los productos con proveedores que demuestren implementar prácticas de cultivo sostenible y responsable con el cuidado del medio ambiente.

La empresa es garante de cuidar el medio ambiente desde la etapa inicial, cultivo en país de origen, hasta la llegada al almacén y disposición final en el país de destino. JAPG SAS debe apostarle al uso de transportes que generen menor impacto al medio ambiente, apostarles a fletes internacionales consolidados en la medida de lo posible para disminuir la huella ambiental, considerar utilizar el transporte marítimo, optimización de rutas, compensaciones de carbono, hacer alianzas con transportadoras verdes o que busquen disminuir lo más que se pueda el impacto negativo al medio ambiente.

Según la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024), la trazabilidad ambiental en la cadena alimentaria permite identificar “puntos críticos de impacto” y diseñar estrategias de mitigación más efectivas, asegurando que los productos importados cumplan con criterios de sostenibilidad verificables. De esta manera, la empresa no solo reduce riesgos regulatorios y de reputación, sino que también puede comunicar de forma transparente a sus clientes B2B y B2C su compromiso con el desarrollo sostenible.

Actualmente en Colombia, hay una tendencia hacia la sostenibilidad y la producción responsable, por lo que la marca debe buscar trabajar en valores de sostenibilidad, desarrollar alternativas a los sistemas alimentarios convencionales puesto que su cadena de suministro está dispersa en diferentes países (Sri Lanka, China, Chile, Brasil, Vietnam, etc.). Todos los proveedores deberán cumplir con las normas ambientales aplicables a cada país de origen y deben cumplir con estándares que no impliquen el uso indebido de los suelos, deforestación, trabajo infantil o la contaminación del agua o el suelo.

Finalmente, adoptar un enfoque ecológico integral posiciona a JAPG SAS como líder en innovación y responsabilidad ambiental dentro del mercado de alimentos importados en Colombia y más aún dentro del mercado en el que opera, porque además de ser uno de los agentes económicos más importantes se destaca por ser una empresa que le apuesta a la innovación verde y al cuidado del medio ambiente.

La ONU (ONU, n.d.) señala que las empresas que integran criterios de sostenibilidad ambiental en su estrategia de negocio logran ventajas competitivas sostenibles, incluyendo la fidelización de clientes conscientes del impacto ambiental, reducción de costos operativos

mediante la aplicación de logística optimizada. Al implementar empaques ecológicos, optimizar rutas de transporte, consolidar cargas y seleccionar proveedores certificados en sostenibilidad, la empresa se podrá convertir en un ejemplo para otras del sector.

## **6. Legal**

Para la empresa Jorge A. Pabón. G SAS existen ciertas leyes y normativas que regulan su operación de importación y comercialización en Colombia. De igual forma, la empresa debe cumplir con la exigencia regulatoria que existe en temas de inocuidad, etiquetado, trazabilidad y sanidad.

El marco regulatorio aplicable a la empresa implica el cumplimiento de la Norma 2120 de 2021, que implica que cualquier alimento importado que se considere ultra procesado, obligatoriamente debe tener en el frente de la etiqueta advertencias sobre el exceso de nutrientes que pueden resultar nocivos para el consumo humano (Congreso de la República de Colombia, 2021). Además de esta norma, la empresa debe regirse bajo la Resolución 2492 de 2022, que exige que todos los alimentos importados deben cumplir con los requisitos de rotulado tradicional y frontales aplicables (Ministerio de Salud y Protección, 2022).

De acuerdo con la información primaria suministrada por la gerente de la compañía y empleados, los alimentos importados y comercializados no se clasifican como ultra procesados, pero al provenir de otros países, deben regirse bajo otro tipo de normativa diferente a la indicada previamente sobre el etiquetado y rotulado. La empresa debe regular los procedimientos aduaneros, nacionalización y mecanismo de control de importaciones bajo el Decreto 360 de 2021 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2021) y asegurar que todos los alimentos cumplan con las normas de sanidad y agro-fitosanitarias como la Resolución 448 de 2016 (Instituto Colombia Agropecuario, n.d.).

Cada alimento se clasifica bajo una partida arancelaria y cada partida arancelaria debe verificar que los alimentos sean clasificados adecuadamente en términos de envasado o etiquetado, que no pertenezcan al grupo de alimentos ultra procesados, y que contengan la tabla nutricional solicitada por la normativa colombiana. En términos de importación es importante que la empresa cumpla con todas las exigencias aduaneras para los trámites de nacionalización y procedimientos exigidos por el ICA, la DIAN y el INVIMA ya que el no cumplimiento de la documentación puede generar retenciones en la aduana, retiro del mercado, destrucción o incluso sanciones económicas a la empresa (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016).

Si la empresa decide desarrollar una estrategia B2C, deberá reforzar aún más su control sobre los aspectos legales y de empaque, garantizando que todos los productos cumplan plenamente con la normativa colombiana vigente. Este tipo de mercado, al estar orientado al consumidor final y con un alcance más amplio, exige aún más una correcta trazabilidad y cumplimiento regulatorio. A diferencia del segmento B2B, donde las transacciones suelen involucrar actores especializados, este tipo de mercado implica una exposición pública directa y una vigilancia más estricta por parte de las autoridades sanitarias y del propio consumidor.

Este aspecto, más allá de verse como una amenaza, puede significar una oportunidad por cuánto se convierte en la empresa del sector que se certifica, rectifica y comunica la información de sus productos para cualquier tipo de cliente (B2C o B2B) correctamente generando valor adicional a sus clientes en Colombia y proveedores a nivel mundial. Una correcta apropiación del marco regulatorio le permite a JAPG SAS reducir el riesgo a multas y mejorar el tiempo de comercialización. Continuar trabajando con los alimentos que actualmente oferta en el portafolio de productos significa una menor carga regulatoria en el etiquetado y además un mayor posicionamiento en el segmento premium o saludable.

## References

- Alianza del Pacífico. (2025). Obtenido de Pacific Alliance - Singapore: <https://alianzapacifico.net/en/pacific-alliance-singapore/>
- Banco de la Republica. (Octubre de 2025). *Reporte de Política Monetaria - Octubre 2025*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/en/publications-research/monetary-policy-report/october-2025>
- BBVA Research. (Septiembre de 2024). Obtenido de Colombia Economic Outlook – December 2024.: <https://www.bbvarsearch.com/en/publicaciones/colombia-economic-outlook-december-2024>
- C-Level. (5 de Diciembre de 2024). *Colombia lidera el camino en AgrifoodTech: Innovación, sostenibilidad y crecimiento*. Obtenido de C-Level: <https://revistaclevel.com/colombia-lidera-el-camino-en-agrifoodtech-innovacion-sostenibilidad-y-crecimiento>
- Comisión de la Comunidad Andina. (2002). Obtenido de Decision 535 - Arancel Externo Común: <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC535.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (2021). *Función Pública*. Obtenido de Ley 2120 de 2021. Por medio de la cual se promueve la alimentación saludable. Diario Oficial No. 51.752.: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=168029>

- Congreso de la República de Colombia. (2022). *Función Pública*. Obtenido de Ley 2277 de 2022: Reforma tributaria para la igualdad y justicia social.:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199883>
- DATA REPORTAL. (3 de Marzo de 2025). Obtenido de Digital 2025: Colombia:  
<https://datareportal.com/reports/digital-2025-colombia>
- Deconinck, K., & Toyama, L. (2022). *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, No. 185, OECD Publishing, Paris*,. Obtenido de Environmental impacts along food supply chains: Methods, findings, and evidence gaps: [https://www.oecd.org/en/publications/environmental-impacts-along-food-supply-chains\\_48232173-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/environmental-impacts-along-food-supply-chains_48232173-en.html)
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (2025 de Octubre de 2025). Obtenido de Arancel de Aduanas:  
[https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/anaa\\_arancel\\_aduanas.html](https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/anaa_arancel_aduanas.html)
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (8 de Noviembre de 2024). *FAO*. Obtenido de Unhealthy dietary patterns drive \$8 trillion in annual hidden costs of global agrifood systems: <https://www.fao.org/newsroom/detail/SOFA2024-8-trillion-in-annual-hidden-health-costs>
- Hart, M. L. (2006). Customer relationship management: Are software applications aligned with business objectives? *South African Journal of Business Management*, 37(3), 49–60., 49-60.
- IICA. (12 de Octubre de 2023). *IICA*. Obtenido de Colombia leads the Andean region in AgTech development, followed by Peru and Ecuador, according to an IDB-IICA study: <https://iica.int/en/press/news/colombia-la-cabeza-en-desarrollo-de-agtechs-en-la-region-andina-seguida-por-peru-y-2>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (2013). Obtenido de Resolución 2674 de 2013 (Julio 22):  
<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/604808/1962.pdf/abe38fb4-e74d-4dcc-b812-52776a9787f6>
- Instituto Colombia Agropecuario. (s.f.). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de PROCEDIMIENTO INSPECCIÓN Y CERTIFICACIÓN FITOSANITARIA PARA LA EXPORTACIÓN PRODUCTOS AGRICOLAS: <https://www.ica.gov.co/areas/proteccion-fronteriza/procedimientos-subgerencia/proceso-de-prevencion-de-riesgos-sanitarios-y-fito>
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (2016). Obtenido de Resolución 448 de 2016: Requisitos fitosanitarios para la importación de productos vegetales.:  
[https://www.ica.gov.co/importacion-y-exportacion/planes-trabajo-exportacion-vegetales/documentos-relacionados/res\\_448\\_2016.aspx](https://www.ica.gov.co/importacion-y-exportacion/planes-trabajo-exportacion-vegetales/documentos-relacionados/res_448_2016.aspx)
- International Monetary Fund. (9 de Septiembre de 2025). *IMF Executive Board Concludes 2025 Article IV Consultation with Colombia*. Obtenido de International Monetary Fund: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/09/30/pr25320-imf-executive-board-concludes-2025-article-iv-consultation-with-colombia>

- Marques, C., Sinem, G., Vilela, A., & Gomes, R. (2025). Obtenido de Life-Cycle Assessment in Agri-Food Systems and the Wine Industry—A Circular Economy Perspective. *Foods*, 14(9), 1553: <https://doi.org/10.3390/foods14091553>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Tratado de Libre Comercio*. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2021). *DIAN*. Obtenido de Decreto 360 de 2021: <https://www.dian.gov.co/aduanas/Regimen-de-Aduanas/Documents/Decreto-360-07042021.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección. (2022). *Resolución Número 2492 de 2022*. Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202492de%202022.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202492de%202022.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). Obtenido de Resolución Número 2674 de 2013: <https://www.invima.gov.co/sites/default/files/alimentos-y-bebidas-alcoholicas/2023-09/2674-2013.pdf>
- ONU. (s.f.). *Sustainable Development Goals*. Obtenido de Fast Facts – What are sustainable food systems?: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fast-facts-what-are-sustainable-food-systems>
- Prior, D. D., Buttle, F., & Stan, M. (2024). *Customer Relationship Management: Concepts, Applications and Technologies*. *Routledge Taylor & Francis Group*.
- PwC Colombia. (2025). Obtenido de Encuesta Voice of the Consumer 2025: Replanteando cómo, cuándo y dónde interactuamos con los consumidores.: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/consumer-insights-survey.html>
- VERITRADE. (2025). *COMERCIO EXTERIOR EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS*. Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/es/colombia/importaciones-y-exportaciones-jorge-a-pabon-g-sas/nit-900364145?>

## **Análisis 5 Fuerzas de Porter:**

### **1. Poder de negociación de los proveedores – ALTO**

JAPG SAS importa diferentes tipos de condimentos y frutos secos como canela, cassia, almendras, anís, clavos de olor, bicarbonato, entre otros, desde Sri Lanka, China, India, Vietnam, Indonesia, Singapur, Siria, Madagascar, Bolivia, Chile, México, Canadá y Brasil. Esta diversidad de proveedores no limita su capacidad de negociar, puesto que no depende de uno solo para establecer relaciones comerciales en el corto y largo plazo, Sin embargo, esta dispersión geográfica implica que la empresa debe tener en cuenta aspectos logísticos, monetarios y políticos por cuenta de las relaciones diplomáticas que tenga Colombia con cada país.

La producción de especias y frutos secos está concentrada en pocos países, lo que incrementa el poder del proveedor al reducir las opciones reales de abastecimiento y a disminuir, por lo tanto, su poder de negociación. Especialmente países como Sri Lanka, Vietnam, India, Chile que son los países que dominan el mercado mundial. Esto corresponde al concepto de poder estructural del proveedor en cadenas globales, descrito por los autores de *The Governance of Global Value Chains*. (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2025).

Además de esto, la FAO confirma que más del 80% de las especias del mundo provienen de Asia, lo que limita también por cuestiones geográficas, la diversificación real de países de origen (FAO, 2023). Asimismo, Chile es uno de los países que más produce almendras a nivel global y se consolida como un agente fuerte del mercado, solo detrás de Estados Unidos, que tiene el 78% del mercado global asegurado (USDA, 2022).

De igual forma, es importante considerar los volúmenes que importa la organización, debido a que, a nivel nacional, no existe un proveedor que pueda cumplir con la demanda solicitada de todos los productos que la empresa comercializa dentro de su portafolio, lo que incrementa el poder de negociación que tienen los proveedores extranjeros con la organización. Solo se podrían encontrar productores que puedan distribuir canela o pimienta a nivel local, indicado por fuentes primarias (Jorge A. Pabón G. SAS, n.d.).

En el año 2025, en el periodo comprendido entre enero y septiembre, el DANE reporta que las importaciones totales en Colombia fueron de \$6.128 millones de dólares bajo INCOTERM CIF (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), n.d.). En el boletín del DANE de julio de 2025, se indica que el país importó más de \$880 mil dólares bajo INCOTERM CIF de productos pertenecientes al grupo “Agropecuarios, alimentos y bebidas”, lo que representa un crecimiento del 36.5% con respecto a julio de 2024 (Departamento Administrativo Nacional de

Estadística (DANE)., 2025). La empresa JAPG SAS importó más de \$10.7 millones de dólares de toneladas de uvas secas, \$7.5 millones de dólares de toneladas de canela sin triturar, y más de \$4 millones de dólares de canela sin triturar (VERITRADE, 2025).

Esto significa que la empresa sí es un agente importante del sector comercial en el que opera y por lo tanto sí debe tomar las medidas pertinentes para poder detener el aumento del poder de negociación que tienen los proveedores con los que trabaja.

De igual forma, la empresa se atiene a la volatilidad del tipo de cambio del dólar con respecto al peso colombiano, al realizar los pagos a proveedores en dicha moneda, lo que significa un mayor poder para ellos. Esta premisa se sustenta con lo que argumenta Oliver Williamson en la *Teoría de Costos de Transacción*, en la que se indica el poder del proveedor aumenta cuando los costos de cambiar son altos (Williamson, 1985). Esto debido a que los compradores no pueden exigir precios fijos en el mediano plazo, trasladan al comprador la volatilidad y/o el costo del flete, y el proveedor puede priorizar mercados en dónde paguen más. Por último, se atiene a que todos los proveedores cumplan con los requisitos fitosanitarios y riesgos regulatorios definidos por el ICA para poder realizar las importaciones de los productos (Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), n.d.).

Otro aspecto para considerar relacionado con el tema logísticos es que el poder de los proveedores asiáticos creció después de la pandemia (UNCTAD, 2022), debido a que todavía persiste la escasez de contenedores, hay incremento de tarifas por parte de las navieras (la empresa importa utilizando este medio de transporte), puede existir congestión portuaria y hay políticas industriales que favorecen los exportadores locales. Por lo que, los costos para traer los productos a Colombia pueden incrementar y con ello existir una concentración global de producción, que ya sucede, gobernanza jerárquica en cadenas de valor y mayor fluctuación en los precios (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2018).

Pero a pesar de estos factores que pueden ser negativos, se puede ver una oportunidad que mitigue la situación para la empresa, y es la posibilidad de entrar a negociar listas de precios a través de contratos marco a largo plazo con cada uno de los proveedores por el volumen de ventas que maneja para reducir la volatilidad y proteger márgenes de ganancia por cuenta de la tasa de cambio. Además de esto la empresa puede plantearse una estrategia y es que tenga o cuenta con al menos dos tipos de proveedores por país y por productos para incrementar un poco su poder de negociación (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2025), dichos autores indican que

cuando un insumo depende de zonas geográficas específicas y con tradiciones agrícolas particulares, los proveedores ejercen aún más poder en la cadena global.

Así mismo, apostarles a proveedores con prácticas sostenibles para evitar tener problemas con las importaciones y las regulaciones previamente indicadas del ICA, INVIMA, certificaciones sanitarias y validaciones de calidad. Sin embargo, se debe considerar que una vez un proveedor cuenta con todas estas exigencias, la búsqueda de uno nuevo resulta costoso cambiarlo.

Para finalizar se propone que la empresa diversifique no solo por país, sino también por tipo de proveedor, para ayudar a reducir la dependencia y mejorar el poder negociador. Con soporte legal, debe empezar a considerar realizar acuerdos por volúmenes de compra garantizados y negociar mejor los precios por cuenta de las fluctuaciones y la volatilidad del dólar con respecto al peso, se propone hacer uso de *Natural Hedging* (ventas en USD) debe integrar relaciones colaborativas para reducir el poder unilateral del proveedor, aumentar la transparencia técnica y exigir a los proveedores cumplir con auditorías y las regulaciones aplicables a la importación en Colombia.

Otra solución puede ser que compre cosechas de productos de forma anticipada, realice alianzas con organizaciones agrícolas de los países que más importa alimentos y negociar con navieras el tema de los fletes por volumen garantizado.

## **2. Poder de negociación de los compradores – MEDIO**

Los compradores B2B de alimentos, como se ha indicado previamente en el trabajo de grado, como Condimentos El Rey, Quala, PepsiCo, Ramo, Droguerías Juliao, Inversiones CAWA, entre otros, son altamente sensibles al precio, especialmente cuando la inflación incrementa o disminuye. De igual forma, cuando el consumidor puede comparar precios fácilmente, su capacidad de exigir descuentos y las condiciones de entrega, pueden mejorar a su favor (Monroe, 2003).

Además, los productos que comercializa JAPG SAS suelen ser productos de consumo masivo, lo que significa que su elasticidad es mayor, lo que afecta directamente el poder del proveedor si no cuenta con las herramientas suficientes para competir en el mercado nacional, debido a que puede existir una comparativa más fácil con los demás importadores, los compradores finalmente priorizan el precio en categorías básicas, y los retailers imponen márgenes o créditos de pago muy grandes que pueden afectar el flujo de caja de la organización si trabaja con este tipo de clientes (Kotler & Keller, 2016).

Acorde a la información que se tiene sobre los tipos de compradores, estos ejercen alto poder de negociación, ya que pueden hacerlo por volumen de compra concentrado, pueden y deben exigir especificaciones técnicas y condiciones comerciales (plazos, precios, términos de pago), pueden integrarse hacia atrás, y pueden exigir ciertas condiciones logísticas a JAPG SAS. Pero de la misma forma, puede valorar atributos como la larga relación comercial, la calidad constante y los servicios que pueda ofrecer como adicional la empresa.

Empresas como PepsiCo y Ramo compran en grandes volúmenes y puedes considerar comprar a JAPG SAS consolidando la demanda de sus propias unidades o líneas de negocio, al ser empresas que necesitan diferentes tipos de alimentos, negociarán precios, plazos de pago y hasta exclusividades. Otros competidores más pequeños comprarían un menor volumen y posiblemente con precios más altos, debido a la anterior premisa descrita. Cuando los compradores aportan la mayor parte del volumen de ventas de un proveedor, su poder puede aumentar considerablemente (Porter M. E., 1980). Lo que significa que los compradores grandes, querrán plazos de pago extendidos y la posibilidad de solicitar descuentos/bonificaciones por la compra de volúmenes.

De igual forma, JAPG SAS debe seguir cumpliendo ante este tipo de compradores con diferentes especificaciones técnicas y normas que solicitan el INVIMA y el ICA y por está misma razón, muchos proveedores preferirán comprar antes que por un buen precio, a vendedores que cumplan con toda la normatividad aplicable a la manipulación y comercialización de alimentos y priorizar también la calidad antes que un descuento. Esto indica que si la empresa no cumple con estás exigencias, los compradores fácilmente pueden preferir adquirir los insumos con la competencia (Burnham, Frels, & Mahajan, 2003).

Otro factor importante para considerar es que varios compradores y considerando que son empresas multinacionales o multilaterales, pueden preferir comprar los insumos directamente a los productores y recurrir a JAPG SAS como un recurso en caso de que por algún motivo no puedan hacerlo directamente. Lo que amenaza a la empresa y fortalece su posición como compradores. Por está razón la empresa podría ofrecer exclusividades, acuerdos de confidencialidad o vender por volumen a mejor precio (Porter M. E., 1980).

Adicional, grandes competidores pueden exigir entregas DDP en sitio, no FCA o EXW, lo que puede aumentar el costo logístico y finalmente del producto si JAPG SAS prioriza o desea venderles a los grandes compradores por mayor volumen o cantidad. Conjuntamente, pueden solicitar que los lotes vengan contramarcados, que incluyan certificaciones, añadiéndole más

condiciones técnicas al producto y diferentes a las consideradas por normatividad (Monczka, Giunipero, & Patterson, 2020). Otro punto, es que los compradores tienen acceso a las mismas herramientas de información, como VERITRADE y a recursos en la web como IA, para poder buscar datos de mercado y otros vendedores, para comparar precios y volúmenes, lo cuál puede hacer que la empresa se vea obligada a comercializar con precios más bajo al tratarse de productos alimenticios que no ofrecen por sí mismo un valor premium o adicional.

Así como JAPG SAS puede construir contratos marco con sus proveedores, también puede desarrollar los mismos contratos con los compradores, lo que hace que la relación se vuelva más colaborativa y el poder del comprador a su vez puede disminuir (Anderson & Narus, 1990).

A continuación, se indican las posibles estrategias que puede tener la empresa con sus compradores: la primera, es poder desarrollar agentes de cuenta o Key Managers para cada comprador de forma tal que las relaciones comerciales aumenten y hay menor pretensión del comprador de querer cambiar de proveedor, lo que permite negociar otros asuntos de valor diferentes al precio. Si el músculo financiero de la empresa lo permite, puede considerar pagos escalonados, entregas FCA y una correcta trazabilidad a través de IA para los embarques de sus compradores gestionados por un CRM que se consideró en el análisis PESTEL.

El desarrollo de contratos por exclusividad limitada también reduce el poder de negociación del comprador y lo aleja de la idea de comprar con otros proveedores locales o directamente a los productores en los países de origen de los países. Establecer contratos también pueden ayudar a mejorar las condiciones del servicio, el tiempo de entrega y penalidades aceptadas por condiciones de devolución o precios escalonados por volumen (Williamson, 1985). Otra estrategia puede ser Invertir en certificaciones (HACCP, orgánico, BRC), trazabilidad y pruebas que demuestren consistencia de calidad (Barney, 1991).

Como solución o propuesta más innovadora, se sugiere crear un ecosistema digital B2B “JAPG PredictSupply™ – Plataforma de Inteligencia de Abastecimiento” dónde los compradores clave puedan compartir proyecciones de demanda, necesidades de nuevos productos, tendencias de consumo y disponibilidad de inventario para que la empresa pueda hacer modelos predictivos y le permita anticipar el abastecimiento, ajustar inventarios, desarrollar nuevos productos e indicar alerta para cierto tipo de insumos. Tal enfoque transforma a JAPG en un socio indispensable dentro de la cadena de suministro, disminuyendo la sustituibilidad y equilibrando la dinámica de negociación conforme a los modelos de dependencia relacional, integración de la cadena y gobernanza colaborativa estudiados en la literatura académica.

Otra conclusión importante, es que la empresa debe diferenciar su cartera entre clientes y generar planes o estrategias para cada tipo. Es importante que sigan desarrollando su propio E-Commerce y que consideren incursionar en diferentes Marketplaces para poder expandir de cierta forma el tipo y la cantidad de compradores que tienen.

### **3. Amenazas de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores o entrantes corresponde al riesgo de que empresas adicionales ingresen al mercado y erosionen la rentabilidad (Porter M. E., 1980). En el caso del sector de la comercialización e importación y distribución de especias, condimentos y frutos secos, es moderada-alta, esto debido a la relativa facilidad de iniciar operaciones importadoras en el país, combinada con la cantidad de competidores que hay en el mercado nacional, el aumento de incentivos para incursionar dentro del mercado por entrar a competir en un sector o categoría que resulta ser estable en el tiempo y en expansión.

El negocio de la importación de alimentos secos y condimentos tiene costos iniciales relativamente bajos comparado con los sectores industriales o de manufactura. Además, que según cifras del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), n.d.), este tipo de industria no tiene tantos competidores por cuenta que es el sector que menos porcentaje tiene en el total de importaciones hasta septiembre de 2025 de Colombia. Porter señala que cuando los requerimientos de capital son reducidos, significa que la competencia puede crecer fácilmente (Porter M. E., 1980).

Hay que considerar que la empresa no cuenta con una planta de producción compleja, solo requiere de una bodega con buen espacio o el suficiente para almacenar adecuadamente los productos que oferta, además de que hoy en día cualquier puede empezar a importar y los volúmenes son relativamente pequeños, por lo que puede haber diferentes competidores distribuidos a nivel nacional. Otro punto importante para considerar es que varias empresas de logística pueden ofrecer el servicio de almacenamiento, por lo que los competidores no ven como barrera para entrar al mercado el hecho de contar con una bodega.

La apertura a proveedores internacionales explica que redes de abastecimiento global facilita la entrada de nuevos competidores y reduce significativamente las ventajas de los competidores actuales del mercado. Es fácil contactar proveedores en India, Sri Lanka, Vietnam, Turquía, Estados Unidos, Chile y China. Además, que a los productos obviamente les resulta más factible vender a mayor cantidad de clientes, porque aseguran la venta total de sus cosechas y/o

producciones. Las plataformas B2B pueden representar un riesgo para JAPG SAS actualmente debido a que se democratiza el acceso a proveedores (Kogut, 1985).

Ahora otro punto a considerar es que los productos que comercializa la empresa son percibidos como estandarizados y la entrada de nuevos competidores es fácil porque no se requiere un conocimiento exhaustivo del mercado y/o una gran inversión para poder competir. La diferenciación y el valor de la marca son barreras de entrada efectivas en un mercado ante nuevos competidores, lo que significa que está amenaza es latente y se mantendrá por el largo plazo (Aaker, 1991). El acceso a información del sector también es relativamente fácil para los diferentes competidores, pueden visualizar ranking de precios por medio de solicitud de cotizaciones, ven en el sector una oportunidad de importación y no hay productos sustitutos tan marcados o diferenciales.

Los principales competidores de la JAPG SAS son Sudespensa Barragán SA, Tranzul SAS, Fabrica de Especias y Productos, Comercializadora de Especias y Aromaticas NCH SAS, Agro Spices SAS, Jose A. Y Gerardo E. Zuluaga SAS, AromaSynt SAS, Productos 3 A LTDA, Fábrica de Especias y Productos El Rey SA, etc. La empresa según Veritrade, importa el 14% del total de importaciones realizadas a nivel nacional, lo que asevera su posición dentro del mercado nacional y su poder de negociación, el cuál puede incrementar siendo el principal competidor del mercado (VERITRADE, 2025).

Ante esta situación y considerando la posibilidad de inversión que puede realizar la empresa, hay potencial en el mercado de empezar a distribuir y comercializar productos saludables, plant-based, snacks premium, funcionales, gourmet, etc. Otra alternativa es que incrementen la diferenciación de la marca a través del storytelling de origen, empaque novedoso, cadena logística diferenciadora, etc. Desarrollo de contratos a largo plazo con clientes clave, mejorar tiempos de respuesta, inventario local (espacio disponible), calidad y frescura de los productos.

Las empresas que logran elevar las barreras de entrada mediante capacidades acumuladas, relaciones estratégicas y recursos distintivos se encuentran mejor preparadas para sostener su ventaja competitiva frente a entrantes que compiten únicamente por precio. En este sentido, JAPG S.A.S. puede transformar un mercado propenso a la imitación en un entorno donde la experiencia, confiabilidad y valor agregado actúen como barreras naturales frente a nuevos competidores (Porter M. , 2008).

Para desenvolverse en un entorno competitivo en el que algunos compradores también actúan como competidores mediante estrategias de integración hacia atrás, JAPG S.A.S. debe

adoptar un enfoque de marketing fundamentado en la diferenciación por valor y no en la competencia por precio. En mercados industriales, esta aproximación permite desplazar la dinámica transaccional hacia relaciones basadas en recursos únicos y capacidades difíciles de imitar (Barney, 1991). En este sentido, la empresa puede posicionarse como un socio estratégico de abastecimiento al ofrecer un portafolio ampliado que integre trazabilidad robusta, evaluación sensorial, certificaciones de calidad, formulaciones personalizadas y herramientas predictivas de demanda y precios. Este tipo de propuesta incrementa los costos de cambio para el cliente y reduce la viabilidad de la integración hacia atrás, dado que el valor provisto no reside únicamente en el suministro del producto, sino en la inteligencia operativa y estratégica que acompaña al servicio (Anderson & Narus, 1990).

En paralelo, JAPG debe fortalecer su propuesta de marca B2B, construyendo reputación en tres frentes: experticia técnica en ingredientes, respaldada por contenido educativo, comparativos y guías de calidad, confianza operativa, mediante entregas seguras, consistentes y trazables y valor colaborativo, fomentando acuerdos de abastecimiento programado, contratos de ventana, compras anticipadas y exclusividades. Esto crea una relación relacional más profunda que dificulta que el cliente migre hacia otro proveedor o decida importar directamente.

#### **4. Amenaza de productos sustitutos**

Hoy en día, y acorde a la previa investigación que se ha realizado, hay una tendencia global hacia el consumo de alimentos de forma consciente, saludable y responsable. JAPG SAS al ser una empresa que importa diferentes condimentos y frutos secos de diversos lugares del mundo debe considerar esta amenaza como creciente en el largo plazo.

En un entorno B2B, como en el que se desenvuelve la compañía, la sostenibilidad es un criterio corporativo y obligatorio, que puede afectar las compras, auditorías, certificaciones y el riesgo reputacional. Los clientes de JAPG SAS ahora exigen hoja de vida ambiental del producto, evidencia de prácticas responsables, certificaciones o verificaciones de terceros, estándares logísticos y políticas de no al daño ambiental. Por lo tanto, la amenaza es mucho más fuerte y estructural que en un mercado de consumo final B2C.

Los principales clientes de la empresa pueden preferir entonces un insumo local o regional que no impacte tanto el medio ambiente y que contenga una menor huella ambiental. Además, un proveedor que le ofrezca una trazabilidad completa y certificaciones de origen de los alimentos resultará más atractivo para los compradores por cuenta de las buenas prácticas que ejerce y además una fuerte narrativa o story telling podrá funcionar debido a las tendencias de los

consumidores por preferir empresas nacionales y apoyar el agro colombiano. Otro aspecto para considerar es que los sustitutos locales reducen el riesgo logístico, lo cual es muy valorado en un entorno B2B.

Hoy el consumidor colombiano está transitando hacia productos con atributos que sean responsables con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza. Más del 60% de los colombianos están dispuestos a escoger marcas y a pagar más dinero por alimentos que cumplan con estas prácticas (PwC, 2025).

Otro factor importante para considerar es que sí hay un aumento en la producción local de este tipo de alimentos, sobre todo emprendimientos y pequeñas empresas. Hay productores que se están enfocando en desarrollar especias como cúrcuma, jengibre, cacao o pimienta colombiana, lo cual les gusta a los consumidores por el menor impacto ambiental y porque se trata de apoyar a una empresa pequeña o emprendimiento. Este tipo de competidores rivalizan, no por precio, si no por narrativa y emocionalidad.

Acorde a diferentes estudios que se han realizado sobre el impacto del consumo local (Deconinck & Toyama, 2022), los consumidores están prefiriendo alimentos que tengan una disminución o un menor impacto en la huella ambiental, productos que son importados de países tan lejanos como con los que comercializa JAPG SAS, incrementa el impacto por cuánto es una etapa de transporte internacional más larga y porque, además, el transporte principal es marítimo, lo que significa un impacto en la huella ambiental más alto comparada con alternativas de transporte regionales o locales. Igualmente, no se garantiza todavía a los consumidores, que los proveedores implementen prácticas sostenibles, la empresa no puede controlar los métodos agrícolas de sus proveedores, lo que puede generar desventajas. Hay un auge de agroindustria local, asociaciones de pequeños productores, empresas con apoyo económico de inversionistas privados y públicos.

La narrativa de JAPG SAS es “importado y de alta calidad” mientras que la tendencia de consumo actual del mercado es consumir alimentos “sostenibles, limpios, locales y trazables”.

En supermercados de cadena y grandes superficies, cada vez más hay espacio en góndolas para emprendimientos locales y para alimentos saludables que pueden competir directamente con los alimentos que importa y comercializa JAPG SAS, esto hace que haya más posibilidades de adquirir otros productos saludables en el mercado para clientes B2C. Esto significa que cada vez más, emprendimientos locales pueden entrar al mercado colombiano, con un producto

sostenible sin necesidad de importar y además los consumidores están dispuestos a probar marcas desconocidas, las barreras de entrada al mercado disminuyen por este motivo.

Como conclusión, en Colombia, los consumidores podrían encontrar especias y condimentos nacionales, pero no de la misma calidad. En supermercados de cadena, los consumidores B2C pueden encontrar mezclas y condimentos procesados que pueden reemplazar los productos de buena calidad que importa la compañía, aunque no podrán satisfacer directamente la demanda de productos saludables o “premium”. En algunos segmentos podrían competir algunos frutos secos provenientes de zonas como la Amazonía o el Chocó, pero es un nicho de consumidores demasiado específico.

Hay factores técnicos que hoy en día juegan a favor de JAPG SAS, la mayoría de los alimentos ultra procesados vienen contramarcados con los ingredientes que tienen en exceso en su empaque, los productos que oferta JAPG SAS afortunadamente no tienen este empaque y por lo tanto su origen y calidad ya generan diferenciación por sí solos. Hay una disminución latente en el consumo de alimentos ultra procesados en la actualidad.

Para finalizar, la empresa debe adoptar un enfoque de marketing fundamentado en la diferenciación por valor y no específicamente en la competencia por precio. En mercados industriales, esta aproximación permite desplazar la relación comercial basada solamente en compra y venta de bienes a capacidades difíciles de imitar (Barney, 1991). Se propone que la empresa se convierta en un socio estratégico ofreciéndole a los clientes una trazabilidad robusta (implementación de CRM y IA), certificaciones de calidad, aseguramiento en el estándar de la producción de los proveedores y formulaciones personalizadas. La empresa debe evitar lo más que se pueda, que los clientes empiecen a desarrollar estrategias de integración hacia atrás.

Resulta necesario que la empresa otorgue legitimidad técnica y que se refuerce la percepción de confianza en la cadena de suministro. La reputación de la empresa debe ser por sus conocimientos especializados, la sostenibilidad y conciencia ambiental de la creación de sus productos, conciencia logística y capacidad de mitigar la sensibilidad al precio y el fortalecimiento de vínculos en el largo plazo (Kotler & Keller, 2016).

Finalmente, se propone que la empresa debe activar una estrategia de marketing defensivo-ofensivo, captando nuevos clientes mediante diferenciación técnica, mientras protege a los actuales a través de servicios de fidelización, programas de innovación y soluciones personalizadas, algo que los nuevos competidores no pueden replicar fácilmente debido a la experiencia que ya tiene JAPG SAS y el músculo financiero que existe.

## 5. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad competitiva en el mercado de frutos secos y condimentos en Colombia es intensa debido a la presencia de importadores especializados, traders globales, distribuidores nacionales y productores locales emergentes. Empresas como Disandina, DeliFresh, Imersa, Colfrost, Daabon Ingredients e InterGourmet compiten directamente por los mismos clientes industriales, entre ellos Pepsico, Quala, Colombina, Condimentos El Rey o Julião, y lo hacen desde posiciones estratégicas diferenciadas. Las industrias donde existe una multiplicidad de actores con capacidades similares o complementarias tienen a presentar una rivalidad alta debido a la presión constante por mantener la cuota de mercado (Porter M. E., 1980).

La baja diferenciación del producto hace que todo sea más complejo, ingredientes como los frutos secos buscan es que el valor sea percibido en los atributos propios del alimento (Christopher, 2016). La rivalidad en el mercado colombiano es media-alta y se caracteriza por la convergencia de dos factores, el creciente mercado doméstico, la industria alimentaria en Colombia, alcanzó una demanda de más de \$59.000 millones USD en 2024, y más de 45.000 empresas operando el sector, el crecimiento moderado de la tendencia de consumo por segmentos premium y alimentos saludables y la dinámica de los grandes compradores de querer empezar a incursionar en estrategias de integración hacia atrás. Estas condiciones generan presiones competitivas en precio y servicio, pero también zonas de diferenciación por calidad, trazabilidad y servicio técnico (USDA Foreign Agricultural Service., 2025).

Como es un mercado que no requiere de mucha inversión en tecnología para poder incursionar, la rivalidad aumenta de forma moderada debido a las bajas barreras de entrada al mercado. En ese contexto, todos los competidores compiten por los mismos clientes, lo que eleva la intensidad competitiva y la diferenciación exclusiva por precios. La importación en este caso, incrementa los costos y concentra los gastos en el transporte y las divisas. Para JAPG, importar US\$23.034.745 en 5 años (207 registros) muestra escala operativa pero también exposición a esas dinámicas (VERITRADE, 2025).

Factores para considerar:

- Alta concentración de compradores industriales con alto poder negociación y capacidad de integración hacia atrás.
- Baja diferenciación en productos commodity (Mordor Intelligence, 2025).
- Costos fijos y logísticos elevados para importación, lo que se traduce en menor margen y al desarrollo de economías de escala.

- Se propone diferenciación por servicio y validez verificable: inversión en proveedores con buenas prácticas agroindustriales, certificaciones de procesos de calidad, trazabilidad por lote.
- Oferta de soluciones integradas y optimización en logística y compras consolidadas.
- Alianzas con clientes.
- Segmentación de cartera.

## Bibliografía

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*.

Analdex – Asociación Nacional de Comercio Exterior. (2025, 6 20). *Informe Mensual de Importaciones Colombianas Abril 2025*. Retrieved from Analdex: <https://analdex.org/2025/06/20/informe-mensual-importaciones-colombianas-abril>

Anderson, J., & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 42-58. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/002224299005400103>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.

Burnham, T., Frels, J., & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 109-126.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson.

Deconinck, K., & Toyama, L. (2022). Environmental impacts along food supply chains. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers No. 185*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (n.d.). *Importaciones*. Retrieved from dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025, Julio). *Boletín de importaciones – julio 2025 [Informe mensual]*. Retrieved from DANE: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IMP/bol-IMP-jul2025.pdf>

FAO. (2023). *Spices market update*. Retrieved from Food and Agriculture Organization of the United Nations.: <https://www.fao.org/>

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2025). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 78-104.

Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (n.d.). *Procedimiento importación en el sistema de inspección y cuarentena vegetal*. Retrieved from ICA: <https://www.ica.gov.co/>

- Jorge A. Pabón G. SAS. (n.d.). *Productos*. Retrieved from Importaciones Jorge A. Pabón G. SAS:  
<https://jorgepabon.com/productos/>
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains.  
*Sloan Management Review*, 15-28.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2018). *International economics: Theory and policy*.  
Retrieved from <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/international-economics-theory-and-policy/P200000000419>
- Monczka, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2020). *Purchasing and supply chain management*.  
Retrieved from Cengage: <https://www.cengage.com/>
- Monroe, K. (2003). *Pricing: Making profitable decisions (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Mordor Intelligence. (2025). *Seasoning and spices market — industry report*. Retrieved from  
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/seasoning-and-spices-market>
- OEC – Observatorio de Complejidad Económica. (n.d.). *Frutas secas: perfil bilateral – Colombia*.  
Retrieved from OEC: <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/dried-fruits/reporter/col>
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review,.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.  
Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- PwC. (2025, Agosto 14). *Encuesta Voice of the Consumer 2025 — Colombia*. Retrieved from  
<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/consumer-insights-survey.html>
- UNCTAD. (2022). *Review of Maritime Transport 2022. United Nations Conference on Trade and Development*.
- USDA. (2022). *Tree Nuts Annual Report*. Retrieved from United States Department of Agriculture.:  
<https://www.usda.gov/>
- USDA Foreign Agricultural Service. (2025). Retrieved from Food Processing Ingredients Annual —  
Colombia.:  
[https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Food+Processing+Ingredients+Annual\\_Bogota\\_Colombia\\_CO2025-0010.pdf](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Food+Processing+Ingredients+Annual_Bogota_Colombia_CO2025-0010.pdf)
- VERITRADE. (2025). *Comercio exterior importaciones y exportaciones de JORGE A PABON G S.A.S*.  
Retrieved from VERITRADE: <https://www.veritradecorp.com/es/colombia/importaciones-y-exportaciones-jorge-a-pabon-g-sas/nit-900364145?>
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Retrieved from  
<https://archive.org/details/economicinstitut00will>