

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA
EMPRESA CO AGROPECUARIAS
LÉRIDA - TOLIMA**

Autores

Diana Carolina Ortiz Moreno

Yeider Fair Martínez Escárraga

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DECANATURA DE DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ D.C.
Mayo de 2023**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA
EMPRESA CO AGROPECUARIAS
LÉRIDA - TOLIMA**

Autores

Diana Carolina Ortiz Moreno
(Médica Veterinaria Zootecnista)

Yeider Fair Martínez Escárraga
(Médico Veterinario Zootecnista)

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

Directora

Mg Sonia Patricia Lizarazo Hernández

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DECANATURA DE DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ D.C.
Mayo de 2023**

Agradecimiento

En primer lugar, agradecemos a nuestras familias y amigos cercanos que nos brindaron su apoyo incondicional, sus oraciones y la mejor energía para poder cumplir con este objetivo profesional y académico, por su cariño y porque siempre nos impulsaron a luchar por nuestras metas y no abandonarlas frente a las dificultades que se nos presentar a lo largo del desarrollo de las actividades.

Agradecemos muy sinceramente a nuestra tutora por su dedicación, paciencia, por sus correcciones precisas; por su guía y sus consejos para poder lograr alcanzar nuestra meta.

Y por último, pero no menos importante a nuestra apreciada coordinadora del CAU sede Ibagué, que en todo momento nos acompañó y valoró cada uno de nuestros esfuerzos para lograr ser los primeros graduandos de esta especialización con un alto nivel académico alcanzado.

Contenido

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
GENERALIDADES.....	13
Contexto del Problema	13
JUSTIFICACIÓN.....	15
OBJETIVOS.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
MARCO TEÓRICO.....	17
Antecedentes del Cultivo Heno	17
MARKETING.....	19
Marketing Operativo	20
Producto.....	20
Precio	20
Plaza.....	20
Promoción.....	21
Canales Digitales	23
E-Commerce.....	23
E-marketing	25
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	27
PLAN DE MARKETING.....	28
DISEÑO METODOLÓGICO	29
Tipo De Investigación	29
Población y Muestra	29
Población.....	30
Entrevista a clientes.....	31
Análisis de Datos Secundarios de Fuentes Internas	32

Análisis del Estado de Resultados	32
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	33
Análisis Entrevista a Empresarios Productores de Equinos	33
Análisis Matriz Pestel	43
Análisis Político	43
Análisis Económico.....	43
Análisis Social.....	44
Análisis Tecnológico	45
Análisis Ecológico.....	46
Análisis Ambiental y Legal.....	46
Diamante de Porter	48
Poder de los Competidores	48
Barreras de Entrada.....	51
Poder de Negociación con los Proveedores.....	51
Poder de Negociación con los Clientes	52
Análisis de Sustitutos.....	53
Matriz de Perfil Competitivo	54
Gráficas De Radar De Valor y De Valor Sopesado	57
DISEÑO DE ESTRATEGIAS.....	66
Diagnóstico del Proceso Gerencial y Administrativo de la Organización	67
Planeación	67
Análisis situacional	70
Evaluación de los factores externos EFE.....	70
Evaluación de los factores internos MEFI	72
Análisis DOFA	74
PLAN DE MARKETING.....	76
Producto.....	76

Análisis del Nombre del Producto.....	76
El nombre es Forracomplex que indica que es con base en forrajes, completo nutricionalmente y exclusivo.....	76
Calidad y Características del Producto.....	76
Análisis de la producción actual	77
Precio	77
Plaza.....	77
Punto físico en lotes de producción.....	77
Producto puesto en el sitio final.....	78
Punto virtual en la aplicación Instagram @coagropecuarias	78
Promoción	78
Estrategias Corporativas de CO Agropecuarias	79
Estrategia De Responsabilidad Social.....	79
Estrategias de Investigación y Desarrollo	80
Estrategias de Diferenciación	80
Objetivos Estratégicos	81
Estrategias de Penetración de Mercado	81
El Mercadeo Y Ventas.....	82
CRONOGRAMA.....	84
PRESUPUESTO	86
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	89
Referencias.....	90
ANEXO 1.....	93
ENCUESTA PROPIETARIOS EQUINOS.....	93

Listado de Tablas

Tabla 1.	22
Tabla 2.	30
Tabla 3.	35
Tabla 4.	37
Tabla 5.	38
Tabla 6.	40
Tabla 7.	42
Tabla 8.	55
Tabla 9.	71
Tabla 10.	73
Tabla 11.	75
Tabla 12.	82
Tabla 13.	84
Tabla 14.	86
Tabla 15.	87

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1.....	33
Ilustración 2.....	34
Ilustración 3.....	36
Ilustración 4.....	39
Ilustración 5.....	41
Ilustración 6.....	50
Ilustración 7.....	54
Ilustración 8.....	57
Ilustración 9.....	58
Ilustración 10.....	59
Ilustración 11.....	60
Ilustración 12.....	62
Ilustración 13.....	63

RESUMEN

La empresa CO Agropecuarias, está ubicada en el municipio de Lérída – Tolima, inició operaciones en el mes de febrero del año 2021, bajo el registro mercantil No. 70750-70751 y su actividad comercial principal es la comercialización de bienes y productos agropecuarios.

El Plan de Marketing del presente trabajo tiene el objetivo de posicionar la empresa CO Agropecuarias, productor y comercializador de alimentos que se distribuyen a importantes criaderos de equinos y bovinos en diferentes zonas del país. Se define como un empresario de alimentos para animales con base en forrajes y seleccionados; siendo sus productos insignia el heno de pasto pangola, de pasto ángleton y sus mezclas (seleccionadas con niveles nutricionales altos), además del pellet de alfalfa chilena y el pellet nacional.

Recientemente la empresa ha impulsado un cambio en su estrategia intentando enfocar sus líneas de productos hacia aquellas que signifiquen una mayor diferenciación en el mercado, involucrando el proceso con grupos de productores de la región y a su vez, generando diferencial como los atributos que brinda el manejo de las buenas prácticas agrícolas. Las líneas de sus productos cuentan con un gran potencial, que, junto a la escasa de competidores legalmente constituidos, lo convierten un mercado muy atractivo.

Para garantizar el éxito de la empresa en el mercado, es de vital importancia contar con una investigación de mercado que brinde a la empresa información que permita definir quiénes son los potenciales clientes de estos productos, sus características, necesidades y cuál debería ser el posicionamiento que tendría que adoptar la empresa para dirigirse a ellos.

El presente trabajo procura brindar lineamientos que permitan posicionar la empresa en el sector, logrando captar clientes de manera rentable a través de la identificación de las ventajas sostenibles del negocio.

A través de ellas, lograr un posicionamiento claro para CO Agropecuarias, que permita comunicar una propuesta de valor única y diferencial respecto a sus competidores. Mediante el análisis de situación, definición de objetivos y estrategias de marketing junto al diseño de un plan de acción e innovación, se alcanzarán los objetivos corporativos de la empresa.

Palabras claves: Plan de marketing - Planificación estratégica - Heno

INTRODUCCIÓN

En Colombia la producción de alimentos para equinos, bovinos y otras especies de animales como los ovinos, caprinos y animales de compañía como los hámsteres y los cobayos, que basan su alimentación en forraje, y puntualmente la producción de heno y principalmente de pasto pangola, se ha desarrollado con gran auge en las zonas del Tolima, Huila y el Magdalena Medio por sus excelentes condiciones ambientales y de suelos.

La comercialización del heno, se desarrolla mediante dos gremios: el primero es el de los productores-comercializadores, que son de tradición, como Agropecuaria Agualinda® y Agropecuaria La Soria®, quienes cuentan con una amplia trayectoria en el mercado de más de 15 años; y un segundo gremio que es el de los intermediarios-comisionistas que trabajan con base en la producción de pequeños y medianos agricultores, acopiando toda la cosecha y obteniendo un alto margen de utilidad. Las zonas de mayor comercialización son el centro del país, el eje cafetero, Sabana de Cundinamarca y Valle del Cauca debido a los altos inventarios de equinos de estas zonas.

La empresa CO Agropecuarias, está ubicada en el municipio de Lérída – Tolima, inició operaciones en el mes de febrero del año 2021, bajo el registro mercantil No. 70750-70751 y su actividad comercial principal es la comercialización de bienes y productos agropecuarios, en donde da la importancia a los alimentos para animales con base en forrajes, cuyos productos insignia son el heno de pasto pangola, de pasto ángleton y sus mezclas, además del pellet de alfalfa chilena y el pellet nacional, distribuyéndolos a importantes criaderos de equinos y bovinos en diferentes zonas del país.

Durante la pandemia de COVID 19 en el año 2021 y teniendo mayores repercusiones en el año 2022 con el desmedido incremento de los fletes por el aumento del costo de los combustibles y las pocas rutas de transporte habilitadas, se impactó la comercialización de los productos de la misma línea (forrajes) o similares (concentrados) para la alimentación de equinos y bovinos que habitan en confinamiento principalmente, por lo que se requiere realizar un plan de marketing que permita definir las nuevas estrategias de comercialización y la proyección de ventas con el fin de aumentar la rentabilidad.

En el presente documento se exponen las teorías del marketing y la importancia de este para el desarrollo de la empresa CO Agropecuarias, y su posicionamiento en el mercado de los productos alimenticios forrajeros para animales. Está diseñado por capítulos, iniciando con un diagnóstico situacional y marco teórico; posteriormente se hace un planteamiento de la metodología para ser desarrollado en los diferentes procesos y así, llevar a cabo el plan estratégico concluyendo con el plan financiero o flujo de caja necesario para el desarrollo del mismo, logrando con esto la consolidación de posicionamiento de la compañía en el sector.

GENERALIDADES

Contexto del Problema

La excelente rentabilidad que se obtuvo por la comercialización de productos para la alimentación de animales con base en forrajes como lo es el heno entre los años 1998 y 2020 hizo que surgieran bastantes empresas productoras/comercializadoras, cuya visión siempre ha sido aumentar la cobertura de la oferta y fidelizar los clientes.

La empresa CO Agropecuarias se encuentra en este gremio y se centra en la comercialización de heno, alfalfa y pellet, alcanzando durante los años 2019 al 2020, utilidades cercanas al 40% con ventas anuales de 30.000 pacas de heno entre pangola, ángleton y sus mezclas.

Hace parte de las empresas del Tolima, que se dedican al desarrollo y comercialización de productos para la alimentación del sector pecuario (equinos, bovinos y otras especies que basan su alimentación en forraje como los ovinos, caprinos, hámster y cobayos entre otros); su principal objetivo es satisfacer las necesidades de alimentación en la región.

Sin embargo, a partir del último trimestre el año 2021 y durante todo el 2022 las ventas decayeron en cerca del 80%, esto debido a la pérdida de clientes del producto, debido al desconocimiento de los cambios en comportamiento del mercado, la incertidumbre económica, los altos costos de los combustibles y la falta de promoción, que provocaron a su vez un estancamiento en el crecimiento de la empresa.

En la actualidad CO Agropecuarias, compra el heno y el pellet nacional a productores informales de la región del Tolima y el de pellet de alfalfa a importadores de la zona de Antioquia. Estos proveedores se encargan de entregar los productos en condiciones aceptables, en términos de calidad, pero en cantidad insuficiente.

En el inicio de la actividad, la empresa complementaba los stocks con producción propia, la cual fue cancelada a consecuencia de la incapacidad de conseguir mano de obra, combustibles e insumos durante la pandemia.

Así mismo, la disminución de los clientes se debió a que se desarrollaron en importante escala los comisionistas, que son competidores “desiguales” que plagaron el mercado, ya que, al no estar regulados como empresas debidamente legalizadas, ejercieron una competencia desleal en temas de la evasión de gravámenes financieros (permitiendo aumentar el margen de rentabilidad) y aumentando la especulación de los precios de compra por acopio de la cosecha, lo que no ha permitido el acceso a la compra equitativa de la misma.

JUSTIFICACIÓN

La rentabilidad que obtiene la empresa por la comercialización de sus productos y en especial del líder que es el heno, no genera mayor expectativa económica para la gerencia a corto, mediano, ni largo plazo, colocando en riesgo la estabilidad financiera de la empresa. Así mismo, el desconocimiento de herramientas de marketing y no contar con un área especializada que promueva la adecuada comercialización, publicidad y promoción del producto es un factor determinante para el no posicionamiento del producto.

Es por ello, que se quiere diseñar un plan estratégico de marketing con el fin de retomar el mercado y posicionar la empresa CO Agropecuarias en la comercialización y distribución de los productos forrajeros para la alimentación de equinos y bovinos en confinamiento, ya que, sin duda, este es el segmento para el heno de pasto pangola que tiene mayor potencial, por su alto nivel nutricional, mayor porcentaje de proteína, fibra, y mayor relación hoja – tallo comparado con otras pasturas. Dentro de las bondades del producto está su alta digestibilidad, lo cual facilita el aprovechamiento y conversión alimenticia. Por lo anteriormente señalado, se convierte en un alimento muy apetecido por los propietarios y administradores de criaderos dedicados al manejo de equinos y bovinos en confinamiento, en la zona del Tolima, Valle, Eje Cafetero y Sabana de Cundinamarca.

De acuerdo con los datos que se relacionan en la Encuesta Nacional Agropecuaria (2020), la producción y el rendimiento de los principales cultivos transitorios, permanentes, árboles frutales dispersos, el área en pastos y forestal, la producción de leche y el inventario pecuario son

predominantes en los departamentos de Tolima, Valle y Quindío en comparación con el resto del territorio colombiano. Los parámetros que se identifican en el pasto pangola obtuvieron un excelente desempeño quedando en el 3 puesto con los siguientes resultados: área sembrada en hectáreas (3.504.033), en pastoreo continuo (726.342), en pastoreo rotacional (2.731.536), en corte por hectáreas (4.792) (DANE, 2020)

OBJETIVOS

Objetivo General

Formular un plan estratégico de marketing que contribuya al posicionamiento de la empresa CO Agropecuarias, en el municipio de Lérída – Departamento del Tolima

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional a nivel interno y externo de la empresa teniendo en cuenta los factores que afectan a CO Agropecuarias.
- Diseñar un plan estratégico de marketing para la comercialización de su producto líder, que es el heno de pasto pangola.
- Definir el presupuesto de acuerdo con las estrategias de mercado establecidas que permitan hallar el punto de equilibrio de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes del Cultivo Heno

El heno pangola sin duda es un alimento de alto nivel nutricional, con mayor porcentaje de proteína, fibra, minerales y mayor relación hoja – tallo comparado con otras pasturas del país. Cuenta con buen nivel de digestibilidad ayudando a su aprovechamiento y conversión alimentaria. Esta gramínea (pangola) crece en suelos entre los 0 y 1.000 metros de altura sobre el nivel de mar y se asemeja al ángleton, según Emiro Rafael Canchila, médico veterinario-zootecnista, con maestría en pasto y forrajes y doctorado en ciencias agropecuarias. El pasto tiene un nivel de proteína entre 8 y 17 % pero poco se ha usado en el trópico bajo colombiano porque se le “achaca baja producción y presencia de plaga”. Alrededor de ella hay mucho desconocimiento de sus beneficios, apuntó Canchila (Contextoganadero, 2016)

Según la revista Contexto ganadero de Colombia (2016) dice sobre el pasto pangola determinándolo como una de las gramíneas más agradecidas en tierra seca. Sobresale por su gran persistencia y resistencia en zonas del trópico. Esta gramínea responde si se aplica el nitrógeno de forma eficiente, expuso el ingeniero agrónomo Emiro Rafael Canchila que recomendó usar 100 kilos de este por hectárea al año.

En primer lugar, el Pasto Pangola (*Digitaria decumbens*) es una especie perenne originaria de África. En segundo lugar, presenta estolones, que se extienden hasta formar un césped denso y superficial, sus tallos son frondosos y decumbentes y pueden llegar a medir entre 30 – 60 centímetros. Finalmente, sus hojas son basales y pueden medir entre

“6 – 60 centímetros de largo y entre 3 – 14 milímetros de ancho y su inflorescencia es una espiga que se encuentra al extremo de un pedúnculo largo, la cual está constituida por espículas glabras cuyas flores son estériles” (Martinez, 2019).

De este mismo modo (Martinez, 2019) anuncia que las limitaciones es importante mencionarlás no se adapta a suelos mal drenados y oxidados. No soporta pastoreo intenso. Baja producción de semilla, además esta especie por ser muy agresiva es muy un pasto muy difícil de asociar con otras especies forrajeras. Esta especie es muy exigente en minerales como potasio, fosforo y nitrógeno, por lo que su desempeño productivo dependerá principalmente de la fertilidad que tenga el terreno.

En cuanto a producción tienen un buen desempeño como lo es de 28 – 30 toneladas de materia seca por hectárea e incluso más con riego y fertilización, pero sin riego y sin fertilización puede alcanzar producciones entre 9 – 12 toneladas de materia seca por hectárea año. Asimismo, para bovinos tipo leche y tipo carne es una excelente alternativa alimenticia ya que estos pueden registrar producciones de leche por hectárea año de 6000 litros y con cargas animales de 3 – 7.8 unidades se obtiene hasta 1 tonelada de carne por hectárea año. (Martinez, 2019)

De esta manera se convierte en un alimento muy apetecido por los propietarios y administradores de fincas en todo el territorio colombiano. De igual forma importante tener en cuenta que se está proyectando la exportación de este producto a un país donde por temas climáticos no se cosecha este tipo de pasto, lo que se convierte en una fortaleza para generar ese aspecto innovador de la mano del valor agregado a este servicio de comercialización.

MARKETING

El marketing se define como una la relación que mantiene la empresa con los clientes actuales y potenciales, para responder a las necesidades que estos expresan en condiciones de satisfacción para ambas partes (Sainz de Vicuña, 2012)

El marketing es un proceso empresarial que consiste en implementar técnicas y estrategias para promover e incrementar las ventas, investigar el mercado, detectar necesidades y publicitar los productos y servicio; la función de marketing no es la venta en sí, busca el uso de las herramientas que contribuye a posicionar los productos y servicios de una empresa y se ven reflejados en el reconocimiento por los clientes finales en el mercado (Sainz de Vicuña, 2012). El marketing promueve los procesos de intercambio, en el cual, se logra la satisfacción, tanto de la empresa que provee el producto o servicio como para el consumidor.

De acuerdo con lo anteriormente señalado, la importancia del marketing se basa en que toda planificación, política y funcionamiento de una empresa enfocado al cliente. En un sentido, toda empresa debe obtener ventas con incremento como resultado de la aplicación de técnicas y estrategias que brinden la satisfacción del deseo de los clientes y se justifique la inversión económica y la existencia de una empresa.

“...El marketing busca la rentabilidad dentro de las empresas y organizaciones mediante medios efectivos, para desarrollar acciones adecuadas en beneficio y satisfacción del cliente en sí, ...tanto en productos como en marcas, calidades y precios” (Águeda, 2008) p 27.

La importancia del marketing radica en la capacidad y eficiencia para llevar el negocio al mercado, donde los clientes buscan y revisan oportunidades de compra. Para ello se usan

diferentes estrategias como objetivo desarrollar la razón de la empresa, con el fin de identificar las características de los futuros clientes y penetrar en nuevos mercados, es un arte que tiende a desarrollar y enfocar la gran parte de su capacitación, recursos y esfuerzos al reconocimiento del producto y por ende de la empresa en el mercado (Águeda, 2008).

Marketing Operativo

El marketing Operativo se define como aquellas actividades que desarrollan las empresas, como estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer las características de los productos ofrecidos. Estas estrategias se basan en las denominadas “cuarto Ps” (Águeda, 2008) p 38) para alcanzar esa máxima participación, se describen a continuación:

Producto

El producto según Kotler y Armstrong (2013) se define como... “algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” p 196.

Precio

El precio se define como la cantidad de dinero que se paga por un producto o servicio, es el valor a los que renuncian los clientes para obtener beneficios, es el único elemento de la combinación de marketing que genera ingresos (Kotler & Armstrong, 2013)p 257 - 263.

Plaza

El concepto de Plaza, lo define Kotler y Armstrong (2013) como “*El sistema de canal de marketing al conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios*” p 341

Las decisiones del canal de distribución suelen involucrar compromisos a largo plazo con otras empresas y responden a diferentes niveles. Las empresas diseñan la estrategia de canales de distribución para los productos y servicios, de acuerdo con el mercado, segmento y características de los clientes; por lo que cada intermediario realiza una actividad que agregue valor al producto o servicio, al comprador final. Las decisiones sobre el o los diseños de los canales, según Kotler y Armstrong (2013), establecen que “el diseño del canal de marketing requiere analizar las necesidades del consumidor, fijar los objetivos, la identificación de las principales alternativas del canal y evaluar dichas alternativas. 304-306.

Tipos de intermediarios: Toda empresa debe identificar los tipos de miembros de cada canal con que cuenta para realizar su trabajo de distribución.

Número de intermediarios de marketing: Las empresas determinan el número de miembros de canal que habrá en cada nivel.

Promoción

La promoción es la mezcla de marketing de una empresa, la cual consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing (Kotler & Armstrong, 2013)

El posicionamiento tiene por objetivo contrastar en una forma positiva al producto respecto a de la competencia para diferenciar el producto en un mercado específico (Hiebing & Cooper, 2018).

Según Hiebing & Cooper (2018) los productos pueden posicionarse tomando en cuenta los siguientes tipos:

Tabla 1.

Tipo de posicionamiento según los productos

Posicionamiento	Descripción
Posicionamiento por diferencias de productos	Se busca diferenciar el producto o servicio que brinda la empresa, definiendo una estrategia que ayude a posicionarse de mejor manera el producto o servicio
Posicionamiento por atributos/beneficios principales	Para el consumidor los atributos básicos son calidad, precio y reconocimiento en el mercado todo ello hace parte de la creación de valor mismo
Posicionamiento por usuario del producto	Se busca diferenciar el producto o servicio que brinda la empresa, definiendo una estrategia que ayude a posicionarse de mejor manera el producto o servicio
Posicionamiento por uso	Es posible posicionar por el tiempo y la manera que se utiliza el producto, creación de slogans (Lemas) que hagan que los consumidores se sientan identificados directamente con el producto
Posicionamiento por categoría	Se busca crear una categoría, dentro de la variedad de productos, en el mercado identificado y conseguir una participación. Este tipo de posicionamiento es eficiente cuando el producto es nuevo en el mercado
Posicionamiento frente al competidor o competidores determinados	En este tipo de posicionamiento se confronta de forma directa con el competidor y no a una categoría de productos en especial
Posicionamiento por asociaciones	Este posicionamiento es eficaz cuando no se tiene una diferencia neta de producto o cuando la competencia posee el posicionamiento personal en relación con el producto
Posicionamiento por problema	La diferencia del producto no es importante en este tipo de posicionamiento, porque la competencia es mínima si es que existe. Es importante posicionar el producto contra un problema determinado a fin de atraer a un mercado meta, y en algunos casos, crearle mercado al producto

Canales Digitales

E-Commerce

Hoy en día el E-Commerce se constituye como una herramienta indispensable para los comercios a la hora de incrementar su mercado: según el primer Estudio de Consumo del Comercio Electrónico en Colombia, el 90% de los internautas realiza alguna actividad de comercio electrónico y el 80% accede a la red para consultar información de productos o servicios. Sin embargo, para que las empresas logren la implementación del comercio electrónico de forma exitosa y se logren los objetivos esperados, debe basarse en una organizada estrategia que contemple el impacto, los medios, el presupuesto y el comportamiento y gusto de los usuarios. (Electronico, 2019)

El mundo del E-Commerce ha escalado de manera abismal en los últimos dos años debido al confinamiento al que se tuvo que someter todo el planeta por la llegada del COVID-19. En Latinoamérica también se vio un avance significativo en el mundo tecnológico, siendo Colombia uno de los países que decidió adoptar estas prácticas. Así, de acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), el comercio electrónico colombiano alcanzó ventas por valor de 10.000 millones de euros en 2021, lo que representó un crecimiento de 40,2% respecto al 2020.

La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) espera que en 2022 el comercio electrónico de Colombia aumente en un 15 % respecto a 2021. Así, durante el primer trimestre de 2022 se alcanzó un total de ventas en línea en Colombia equivalente a 3.000 millones de euros. Para que te hagas una idea, el valor total del sector E-Commerce en España ronda los 60.000 millones.

El crecimiento del mercado electrónico en Colombia no se frenará aquí. Según estimaciones hechas por Statista Digital Market Outlook, el mercado del comercio electrónico en Colombia podría aumentar en los próximos años, dejando ver una tasa de crecimiento del 11% teniendo en cuenta que al menos el 40% de la población colombiana ha realizado mínimo una compra por internet.

Hay 5 categorías que se consideran las más populares dentro del mundo del E-Commerce de Colombia. En primer lugar, está la moda, que representa el 30 % de los ingresos en comercio electrónico en el país, lo que la convierte en la categoría más grande. En segundo lugar, está mobiliario y electrodomésticos con un 24%; electrónica con un 20%; juguetes, hobby y bricolaje con el 18% y la alimentación con cuidado personal representa el otro 9% (Carrasco, 2022)

La compañía experta en E-Commerce, BlackSip, en apoyo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), reveló los datos del comportamiento que tuvo las ventas online el año pasado en Colombia. Para empezar, se reveló que la tasa de penetración de internet en Colombia está en 75%, lo que la ubica por encima del promedio de la región; de ese porcentaje de los que tienen acceso a internet, 50% de los colombianos ya compran online.

Esto se refleja en que las ventas a través de E-Commerce en Colombia crecieron 40% en 2021 y llegaron cerca de \$40 billones, según la CCCE. Según María Paula Silva, vocera de BlackSip, esto generó uno de los crecimientos más altos de los últimos seis años, incluso por encima de 2020. Si se revisa en datos per cápita, en promedio, cada colombiano realizó 5,35% compras online y gastó \$782.000 en 2021. En datos globales, las ventas de E-Commerce alcanzaron 20% de las totales que se hicieron en el mundo, y en eso Colombia, el país tuvo una participación de 4% en compra online. Lo positivo es que en Colombia hubo 86% de nuevos compradores online y figuran como compradores digitales potenciales. Alrededor de 50% de los

colombianos son compradores online y 20% de estos hacen en promedio al menos una compra semanal. Y si se analiza con la participación en PIB, las ventas a través de E-Commerce en Colombia alcanzaron 3,6% del PIB (NUÑEZ, 2022).

E-marketing

El Márquetin digital se define como una serie de estrategias enfocadas en promocionar o vender productos o servicios ofrecidos por una marca. Los canales de venta más comunes son: sitio web, redes sociales y email marketing; los tres logran que la marca llegue a un público más amplio. Para acompañar a estos tres canales de difusión, también debes asegurarte de hacer mercadeo de contenido, posicionamiento web y publicidad online.

En los últimos años, Colombia ha tenido una transformación digital importante, incluso, superior a otros países de Latinoamérica y que, como consecuencia de la pandemia del Covid-19, las empresas que mejor han soportado la crisis son los que se desenvuelven parcial o totalmente en el mundo digital. Una fuente que menciona a los países más innovadores de América Latina posiciona a Colombia en el quinto lugar, superado por Uruguay, Panamá, Perú y Argentina.

El presupuesto para el marketing ha aumentado los últimos años, de acuerdo al Diario la Republica, se estima que fue del 29 % y los canales de distribución más usados en el 2020 fueron Google Analytics, Facebook e Instagram. En relación con el tema, Robles del Río, quien es director de inteligencia en Endeavor, dijo al portal de noticias colombiano que "esto nos habla de la adopción que está acelerando la economía de confinamiento y cada vez más las empresas quieren llegar a los consumidores, más ahora que vivimos con este distanciamiento social.

Muchas empresas están desarrollando sus canales, incluso, hay organizaciones que vienen creando esos canales que antes no tenían". (WebFinYou, 2021)

Considerando lo anteriormente señalado, se infiere que al observar e interpretar la importancia del márketing digital en las empresas colombianas, solo aquellos empresarios que dieron un salto, pequeño o grande, a la transformación digital han soportado los efectos negativos que ha dejado la pandemia en el sector empresarial y no solo de Colombia, también del mundo entero.

En cuanto al uso de las redes sociales, Colombia tiene 45.80 millones de usuarios activos, lo cual representa el 81% de la población. En un año, nuestra población ha crecido +0,63% (325 mil personas) y el número de celulares conectados +7.3%, es decir, actualmente hay en el país 4.4 millones de dispositivos nuevos.

El 65% de los colombianos visita las redes sociales para buscar información sobre marcas y productos, el 57% usa herramientas de traducción de texto todas las semanas, el 51% usa herramientas de reconocimiento de imágenes como Google Lens todos los meses y el 16% utiliza los asistentes de voz, como Siri o Alexa, para encontrar información. El 81% de la población total de Colombia es usuaria activa en redes sociales, es decir, 41.8 millones de personas. En el 2020, este porcentaje era de 69%, por lo que podemos observar un crecimiento de los usuarios en 12 pp. (Marketing Digital, junio 21, 2022, Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2021-2022, K. Rosgaby Medina)

En promedio, los colombianos pasan 3 horas y 46 minutos al día conectados a las redes sociales, dividiendo su tiempo en 8 redes distintas. El 52% de los usuarios de redes sociales son

mujeres y el 48% son hombres. El 37% de las mujeres y el 35% de los hombres se encuentran entre los 18 y 44 años. Dato curioso: del 2014 al 2022, la cantidad de usuarios ha crecido 109%. Más de 40% de los usuarios colombianos usa las redes sociales para mantenerse en contacto con amigos y familiares, leer nuevas historias y encontrar contenido. Compartir opiniones y seguir celebridades e influenciadores fueron las razones menos seleccionadas ((PORTAFOLIO, 2022)

En la actualidad, internet se encuentra en su versión web 5.0, basada en el reconocimiento de las emociones, el cual es el resultado de la evolución dada a partir de su nacimiento, que inicia desde la resolución de operaciones básicas (web 0.0), siguiendo con el papel de información a través de páginas web (web 1.0), continuando con la aparición de redes sociales y comunidades virtuales (web 2.0), seguida por el uso de la inteligencia artificial (web 3.0) y finalizando en su etapa inmediatamente anterior, con el uso de mejoras en la conectividad, uso de espacios tridimensionales, computación en la nube, entre otras características (web 4.0) (Foroudi et al., 2017; Khanzode & Sarode, 2016). De esta manera, así como internet ha ido creciendo en su funcionalidad, del mismo modo lo ha hecho su funcionalidad, trayendo aportes al mercado que resultan significativos en el momento de establecer las ventajas competitivas para su sostenibilidad (Figuerola González, 2015) (Catalina Pitre, 2020)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que busca ayudar a las empresas a comparar a sus competidores relevantes frente a sus propias capacidades. Dicha matriz incluye los factores clave de Éxito (FCE) dichos factores son comunes para todas las

organizaciones del sector y de la misma manera son elementales para alcanzar el éxito de la industria en cuestión.

Para David (2011) Citado por Suarez Amaya, Díaz Barrios y Pereira Burgos (2021) “la MPC permite identificar los rivales destacados de una empresa, incluidos sus puntos fuertes y débiles, en comparación con la posición estratégica de otra empresa tomada como referencia”.

PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se define como un documento que, de forma sistemática y estructurada, y previos a los análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, detalla los programas y las acciones que son precisas para alcanzar los objetivos en un plazo establecido (Sainz de Vicuña, 2012) p.77

La toma de decisión sobre las acciones estratégicas tiene influencia directa en la supervivencia de la empresa, es por ello por lo que, en sus actividades en el largo plazo, el plan de marketing contribuye a orientar al negocio hacia una buena segmentación de mercado, definiendo correctamente quienes son los competidores actuales y potenciales. Así mismo, todos los esfuerzos que se realicen desde la dirección y el personal que realiza las acciones en el desarrollo de las estrategias de marketing, deben centrarse en proponer las medidas correctivas oportunas para evitar la desviación de presupuestos, así como alcanzar las metas planteadas (Sainz de Vicuña, 2012) p 60.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo De Investigación

La investigación cuantitativa posee la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, permite el control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. Asimismo, permite la réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, facilita la comparación entre estudios similares” (Hernández Sampieri, Collado, & Baptista, 2006) p 5.

Este tipo de investigación se relaciona con la recolección y el análisis de datos de forma numérica. Hace énfasis en la cuantificación y la generalización de los resultados. Reside en recoger datos para evaluar modelos o hipótesis preconcebidos. Para la recolección de datos, los investigadores utilizan instrumentos empíricos o estadísticos, como escalas, pruebas, encuestas o cuestionarios.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández Sampieri, Collado, & Baptista, 2006)p 12

La investigación cuantitativa se realizó mediante un instrumento que fue una encuesta con el fin de recolectar y el posterior análisis de datos, para terminar con la presentación de resultados.

Población y Muestra

Para Ballestrine (2010) “la muestra se refiere cuando el universo de estudio está integrado por un número pequeño de sujetos por ser una población finita y pequeña se tomarán a todos los sujetos que la integran” p 141

Población

La población correspondió a los propietarios de equinos que han tenido o tiene relación comercial con la empresa C.O. Agropecuarias, ubicados en los municipios de Ibagué y Murillo (Tolima) y Fusagasugá y La Mesa (Cundinamarca)

Tabla 2.

Plan de marketing fases y etapas

Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la situación
Etapa 1: Análisis de la situación
Etapa 2: Diagnóstico de la situación
Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing
Etapa 3: Formulación de los Objetivos de Marketing
Etapa 4: Elaboración y Elección de las Estrategias de Marketing
Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing
Etapa 5: Planes de acción
Etapa 6: Presupuesto.

Con el objetivo de recabar información para la elaboración del presente trabajo, se utilizarán en cada sección del plan, técnicas e instrumentos de investigación considerados idóneos, según la necesidad de información.

Dentro de los instrumentos, se han utilizado los siguientes procedimientos técnicos e instrumentos:

Entrevista a clientes

Se realizaron 30 entrevistas a ganaderos y gerentes de criaderos de equinos de la zona, las cuales perseguían finalidades según la necesidad concreta de información. Dada la experiencia y la dispersión de los clientes se usó tres diferentes formas de contacto: 1. Se realizó a través de una encuesta directa a los clientes de la empresa, 2. Se envió a los teléfonos vía WhatsApp, aquellos que se ubican en otros departamentos que hacen parte de los clientes directos y 3. Se compartió a otros usuarios identificados de la competencia a través de un drive vía correo electrónico. Es importante indicar que el instrumento aplicado es el mismo para todos el cual se encuentra en el Anexo 1. Así mismo y de destacar que las preguntas de la encuesta fueron validadas con profesionales del área comercial agropecuaria, también con ejercicios similares realizados para una empresa privada durante los años 2017 a 2021 la cual por acuerdo de confidencialidad con la gerente de CO Agropecuarias no se aporta su nombre en el presente documento, pero al ser desarrolladas por gerente, brindaron gran orientación para esta investigación, y la más destacada es la validación realizada con todos los niveles o actores que intervienen en la industria equina como son los cuidadores, palafreneros, montadores, propietarios, veterinarios y transportadores.

En una primera instancia, las entrevistas se dirigieron a esclarecer y comprender en profundidad la temática sobre el sector. En segunda instancia se indagó sobre el proceso de comercialización del producto y los agentes que intervienen en el mercado. Por último, se analizó a CO Agropecuarias, su origen, historia, servicios, los principales atributos considerados al elegir una empresa y su principal orientación estratégica.

Finalmente, la búsqueda de información se orientó hacia el sector de alimentos el objetivo de identificar las necesidades del producto, frecuencia de compra y volumen, así como el precio del producto y de la competencia dentro del mismo.

Por tanto, para efectuar el análisis de los datos hasta la preparación de los resultados se toma como referencia el procedimiento técnico descrito Hernández & Fernández (2014) p 220

Análisis de Datos Secundarios de Fuentes Internas

Se realizó un estudio e investigación de material y documentación de la empresa, informes del sector, junto al análisis de contenido de folletería institucional y página web

Las principales variables utilizadas en el análisis corresponden a:

- Dimensión demográfica de clientes actuales y potenciales
- Dimensión del macro ambiente en el cual se desenvuelve la empresa
- Características de principales competidores
- Características de la oferta y mercado local e internacional entre las fuentes consultadas

Análisis del Estado de Resultados

Se empleo un análisis descriptivo que permita identificar las variables cualitativas y un análisis estadístico a partir de la información recabada en las entrevistas realizadas y proporcionaron información de las variables que inciden la comercialización del producto, obteniendo una mayor probabilidad de alcanzar la efectividad en el desarrollo de las estrategias que se deben aplicar para lograr niveles óptimos de crecimiento en cobertura, ventas, colocación de productos.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

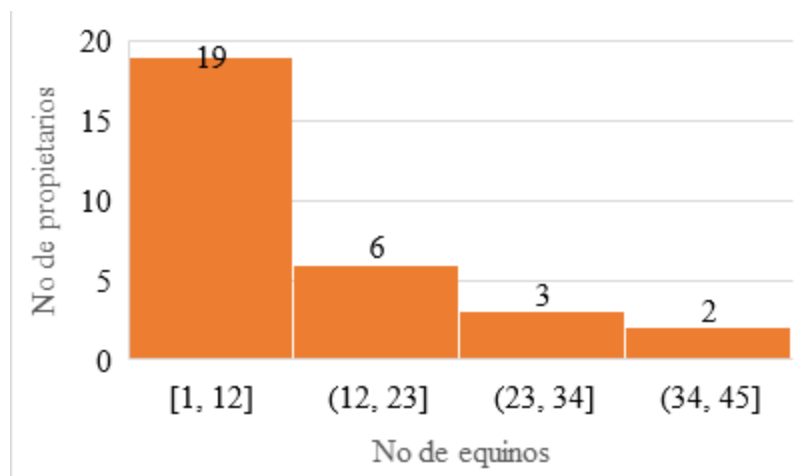
Análisis Entrevista a Empresarios Productores de Equinos

Una vez aplicado el instrumento se procedió hacer el análisis y procesamiento de los datos recolectados con base en el número de entrevistas realizadas, que se centran en 30 objetos de estudio.

Dentro de los hallazgos se estableció a partir de la entrevista virtual de los clientes directos de CO Agropecuarias, se localizan en los departamentos del Tolima y Cundinamarca campo de acción de la empresa. De igual forma, a través de la entrevista se identificó el número de animales por propietario, las edades de los animales y la clasificación si son hembras o machos, características que determinan la demanda de alimento y que hacen parte de las especificaciones nutricionales.

Ilustración 1.

Distribución de ejemplares equinos por propietario

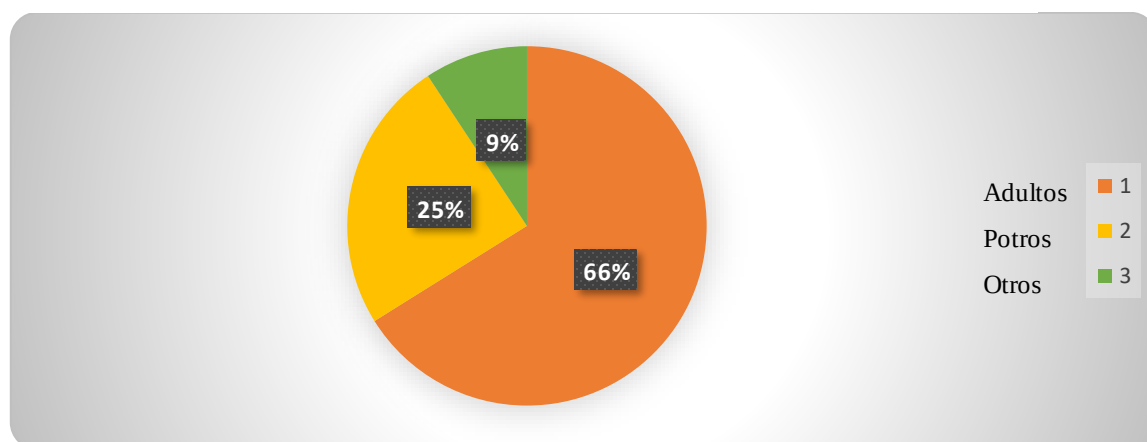


Nota: La cantidad de equinos en pesebrera es de trescientos veintiséis (326) ejemplares, de los cuales se distribuyen por cantidad por propietario, de acuerdo con la Ilustración 1.

El promedio de equinos por propietario de acuerdo a la información obtenida se clasifica según la Ilustración 1 de los cuales se aprecia que 19 propietarios tienen entre 1 y 12 (equinos), 6 propietarios entre 12 y 23 (equinos), 3 propietarios entre 23 y 34 (equinos) y 2 propietarios entre 34 y 40 (equinos). Esta distribución permite establecer la población a ofertar el producto y un número base que indica que es propietaria en promedio de 10 animales.

Ilustración 2

Distribución de ejemplares por edad.



Nota: En la Ilustración 2, se puede apreciar que, del total de la población, el 66% (215 equinos) son animales adultos y en reproducción por lo que los aportes nutricionales de los alimentos ofrecidos deben estar enfocados a esta población.

El agua y el forraje son esenciales para la vida del mundo equino, incondicional a la circunstancia. Otros alimentos, como grano y sal, no son indispensables para todas las clases de

equinos en ciertas situaciones, pueden ser benéficos, pero no requeridos como son sales y concentrados.

El tipo, la calidad y el monto de heno suministrado, determinan qué tipo y cuánto de otros alimentos debe proveerse. Las siguientes características generales con respecto a los forrajes, deben ser consideradas para determinar el programa de alimentación para un caballo según la Ficha técnica establecida por la empresa.

En la información analizada también se obtiene la ubicación de los productores de equinos y los departamentos donde se desarrolla la producción equina, concentrados en Cundinamarca, Córdoba, Casanare, Valle del Cauca y Cauca, donde se concentra el 50% de la producción equina nacional, regiones en la cuales el comercio de equinos es elevado (784.046), dato importante para el criadero Hermanos Paz Valdés; pues su ubicación geográfica es estratégica y oportuna, ya que se encuentra localizado en el norte del departamento del Cauca departamento del Valle del Cauca.

Otro factor que se obtiene de la entrevista es la demanda de alimento según la edad y el sexo del animal, esto está relacionado por la demanda de nutricional, para ello se presenta una información base en la Tabla 3, en la cual se describe la composición de forma genérica.

Tabla 3.

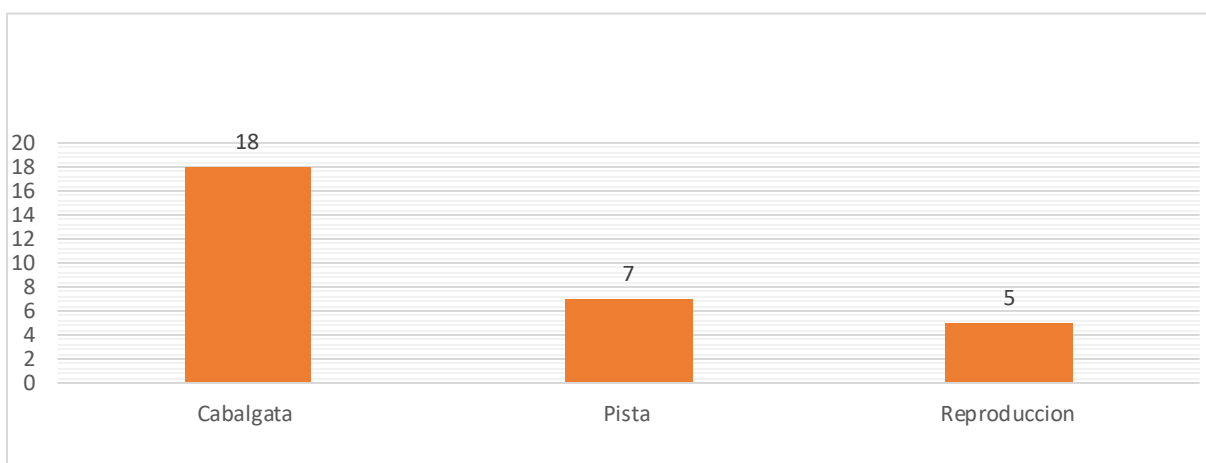
Demanda de nutrientes de los equinos: heno

Nutrientes	Descripción
Fibra	Altos en fibra, bajos en energía digestible. un forraje de calidad promedio contiene un 20-38% de fibra cruda y 8-9 mj/Kg en su materia seca.
Minerales	Altos en calcio y potasio, pero bajos en fosforo.
Vitaminas	Altos en vitamina A, E y K, como así también en vitamina D, si el heno fue secado al sol.
Proteína	Variable en contenido proteico. Las legumbres pueden contener más del 20% de contenido proteico y los pastos menos del 4%.

Nota Para determinar los requerimientos nutricionales de los equinos según la Tabla 3 adicionales de los propietarios, relacionados con el fin o destino de los ejemplares y su actividad física. Según los resultados obtenidos, se puede indicar que son tres actividades para lo cual son usados los equinos, desde el criadero Pista, Cabalgata o Reproductores.

Ilustración 3.

Actividad física que realizan los equinos



Nota en la Ilustración 3, se observa que, para el resultado de la actividad física de los 30 criadores de equinos, en 18 de ellos se dedican a la cabalgata. Esta actividad requiere alimentos de sostenimiento y ricos en fibra como son el heno y otras pasturas secas. En cuanto a los animales destinados para la pista y reproducción si bien es indispensable en su dieta el forraje, este a su vez debe contener aportes nutricionales favorables como son proteína y energía derivados de los alimentos concentrados.

El consumo de heno es indispensable para los equinos, así mismo se puede incluir cualquier tipo de fibra, como el pasto peletizado que ya no es un alimento procesado, sino que ya

vienen secos, eso ayuda a que el caballo asimile y aproveche mucho más que el pasto normal, ya que este contiene una gran cantidad de agua. Cuando consumen pasto normal, la pesebrera se ensucia más rápido, porque se orina mucho, dura menos la cama, lo que a su vez ocasiona un impacto ambiental no deseable.

Para analizar la demanda por tipo de alimento, se tuvo en cuenta las cinco ofertas del mercado de acuerdo con la información que se obtuvo del instrumento así:

Tabla 4.

Tipo de alimentación que reciben los animales.

Tipo de Alimento Ofrecido	Numero de Criaderos	Porcentaje %
Alimento Concentrado	11	36
Heno	16	53
Otro	1	3.3
Pasto de Corte	1	3.3
Pellet	1	3.3
Total	30	100

Nota según la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas, se observa en la Tabla 4 los diferentes tipos de alimentos que se brinda a los equinos, lo cual corresponde que el 56% de los 30 criadores tiene la base de la alimentación en el heno de pangola, el cual sirve para todo tipo de caballos, de acuerdo a la clasificación según la ilustración 2, la cabalgata es uno de los datos más relevantes y se ratifica la necesidad de un alimento de alto rendimiento, por lo que

se requiere un forraje importante dentro de su dieta, además de identificar que el precio, acceso y composición de acuerdo con la ficha del producto, son factores que determinan la compra.

De otra parte, la información que ofrece la entrevista permite identificar los factores de compra como la periodicidad y preferencia en el sitio de compra, servicios postventa. Lo anteriormente señalado permitió determinar los servicios prestados y valorar los aspectos que inciden directamente en la preferencia de compra.

Tabla 5.

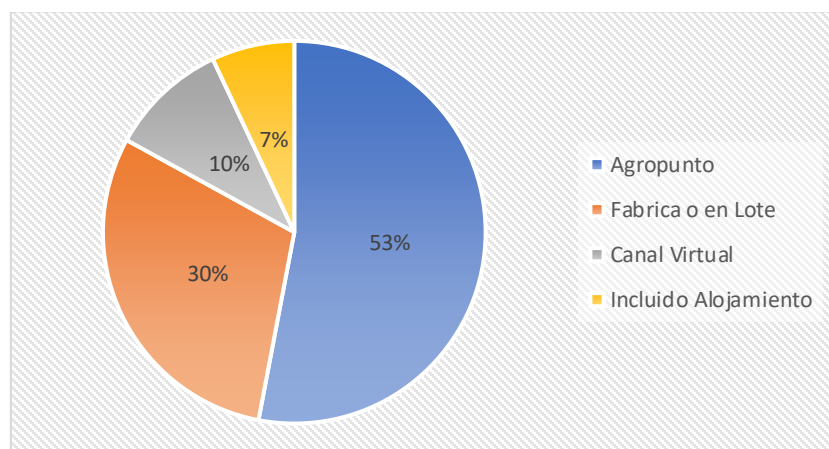
Recurrencia de Compra.

Sitio de Compra	Variables	Preferencia	
		(No criaderos)	(% Criaderos)
Agropunto (16 criaderos)	Calidad	6	53%
	Cumplimiento	1	
	Fidelización	2	
	Precio	6	
	Respaldo Técnico	1	
Fábrica o en el Lote (9 criaderos)	Calidad	5	30%
	Cumplimiento	1	
	Fidelización	2	
	Precio	1	
Canal Virtual (3 criaderos)	Calidad	1	10%
	Precio	1	
	Respaldo Técnico	1	
Incluido Alojamiento (2 criaderos)	Cumplimiento	1	7%
	Respaldo Técnico	1	

Nota una vez analizados los datos arrojados por la Tabla 5, se observa que el 53% de los propietarios realizan la compra del alimento en el Agropunto; de la totalidad de los posibles sitios de compra, la variable más repetitiva es calidad con 13 criaderos, seguida por el precio de los productos con 8 criaderos.

Ilustración 4.

Preferencias de compra por parte de los propietarios.



En el Ilustración 4, se observa que es importante la compra en el lote, lo cual corresponde al 30%, siendo el segmento donde se encuentra la empresa CO Agropecuarias. En este grupo la calidad marca la diferencia frente a las otras variables, por lo que se debe seguir encaminado a garantizar heno de excelente calidad para penetrar el mercado objetivo

Así mismo, se calificaron los servicios que ofrecen las empresas por orden de importancia y satisfacción, con 1 (no hay oferta de servicio) y hasta 5 (mayor grado de satisfacción) puntos por servicios variables

Las variables tenidas en cuenta son el promedio, la media y la moda, tomándose esta última como factor de análisis para determinar la frecuencia con que el dato se repite y concluir los posibles servicios a prestar, los cuales se observan en la siguiente tabla 3

Como se observa en la Tabla 6, el factor que mayor se repite es el cultivo del heno, siendo la moda que hace relación al valor con mayor frecuencia (4 y 3), evidenciando que la calidad y el precio son los ítems favoritos, corroborando la estrategia de la empresa CO Agropecuarias a fortalecer en estos aspectos

Tabla 6.

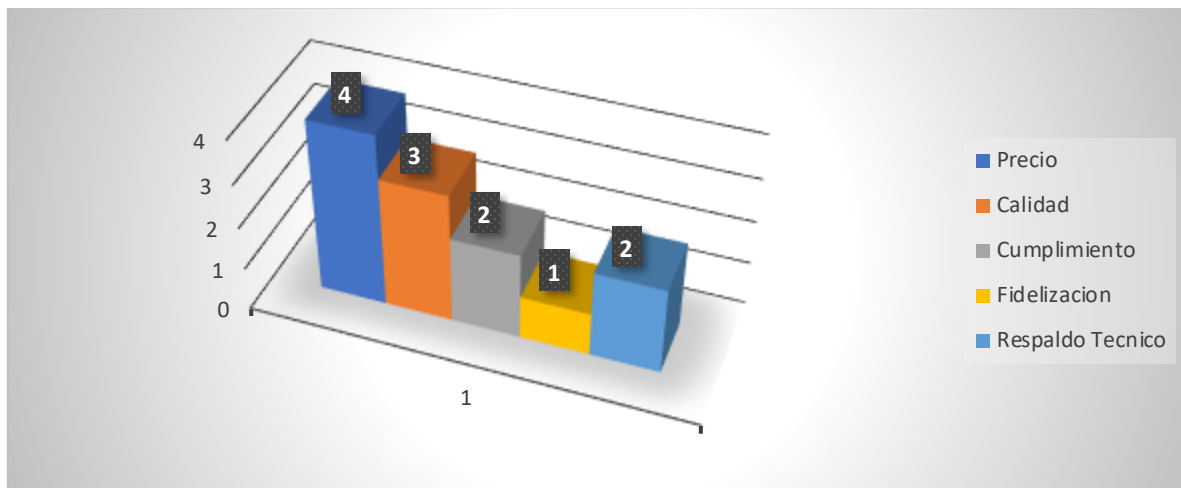
Identificación de las Variables.

	Precio	Calidad	Cumplimiento	Fidelización	Respaldo técnico
Valor máx.	150	150	150	150	150
Valor mín.	30	30	30	30	30
Suma	109	116	99	71	55
Promedio	3,63	3,87	3,30	2,37	1,83
Moda	4	3	2	1	2

Nota: Otras variables analizadas en cuanto al servicio como cumplimiento, fidelización y respaldo técnico se pueden observar en la siguiente Ilustración 5.

Ilustración 5

Variables de Compra.



Nota El análisis sobre la compra, muestra según las respuestas de los productores, coinciden en la importancia que tiene el precio y la calidad, la cual se infiere puede llegar hacer un factor de ventaja competitiva, si bien es cierto, la calidad por ser un atributo intangible del producto, se observa directamente en las bondades nutricionales que se certifican a través de los análisis que la empresa CO Agropecuarias entrega a sus clientes. De igual forma y sumado al factor de calidad, el cumplimiento frente a los estándares es determinante para el cliente a la hora de seleccionar la empresa con la cual quiere establecer la negociación. No obstante, se puede identificar que contrario a lo esperado, la fidelización, es uno de los aspectos poco relevante para los clientes criadores de caballos, en cuanto a sus proveedores actuales.

Tabla 7.
Matriz Pestel.

Factores	Descripción	Efecto	
		Oportunidad	Amenaza
Políticos	Escasa o nula reglamentación de los precios de alimentos del renglón de los henos.		x
	Manejo adecuado de los recursos naturales	x	
	Tratados de libre comercio y la importación de alimentos		x
Económicos	Incremento de los precios de los insumos y la maquinaria debido a la fluctuación del dólar		x
	Disminución en cantidad y precio de venta de la producción, por precios más bajos en productos competencia.		x
	Pagos altos de los fletes por falta de rutas o convenios con transportadoras.		x
Sociales	Falta de compromiso de los proveedores por causa de las compras desleales de la competencia		x
	Prácticas culturales arraigadas en el menor esfuerzo y bajo compromiso de eficiencia		x
	Seguridad ciudadana y conflictividad social.		x
Tecnológicos	Acceso adecuado y oportuno a tecnologías de para realizar la asistencia técnica	x	
	Posibilidades de procesamiento de muestras de laboratorio de los productos para su evaluación.	x	
	Facilidad de manejo de redes sociales para las transacciones comerciales en tiempo real	x	
Ecológico	Realizar corte del pasto dentro de periodos de mucha lluvia.	x	
	Aumento de la radiación solar, el viento y el contenido de humedad en el aire.	x	
Legal	Medidas sanitarias y fitosanitarias	x	
	Permisos para su transporte y comercialización		x

Análisis Matriz Pestel

Análisis Político

Según los factores identificados se establecen dos (2) factores que se categorizan como amenaza y un (1) factor como oportunidad. Frente a las amenazas es importante el marco político que se ha presentado durante el periodo 2020 a 2022, su afectación es directa al sector, teniendo claro que el valor de los insumos agropecuarios más relevantes en el país se vio afectados en este periodo. El incremento en el precio internacional de materias primas, depreciación de la tasa de cambio y factores que han impactado la oferta, como el incremento en la demanda de grandes consumidores como China y medidas restrictivas por parte de algunos países exportadores de fertilizantes por el COVID-19. Manejando una proporción de dificultades o amenazas para la productividad y eficiencia de la empresa

Análisis Económico

La influencia en el alza del precio nacional es la depreciación del peso, durante el 2021 ha perdido valor respecto al dólar con un valor cercano al -7.06% encareciendo la producción de alimentos y servicios. Es así como el servicio del transporte refleja el incremento en el precio de la gasolina para el año 2022, mostrando una variación anual del IPC del 13,12%, es decir, 7,5 puntos porcentuales mayor que la reportada en el mismo periodo del año anterior, cuando fue de 5,62% (Republica, 2022). Este comportamiento de precios a incidido de manera negativa en la estabilidad financiera de la empresa, el incremento de los fletes varia en forma mensual y más en las zonas rurales, afectando la rentabilidad y de forma indirecta la mano de obra, lo que recae en el valor del producto perjudicando la proyección de ventas planteadas. De acuerdo con lo anteriormente señalado, se identifica como un factor de amenaza

Según la CEPAL (2020), los indicadores de ingreso para los municipios del departamento del Tolima los cuales son rurales en el periodo de la pandemia año 2019 y posterior a este 201-2022, requieren de una acción efectiva del Estado junto con los privados que promuevan el uso de manera eficiente las características geográficas, ambientales y formación de la mano de obra presente en los campos; así como la asociatividad y articulación en estos territorios

En cuanto el desarrollo productivo, se observa un gran desbalance al interior de la región en infraestructura industrial y logística. La región carece de centros de transformación de recursos minerales, naturales y agropecuarios modernos e innovadores. Lo anteriormente señalado, ocasiona altas ineficiencias y pérdida en la competitividad de numerosas cadenas productivas, limitando la posibilidad de los pequeños y medianos productores de participar de una economía basada en encadenamientos productivos

La economía informal prospera en un contexto de altas tasas de desempleo, subempleo, pobreza, desigualdad de género y trabajo precario. En esas circunstancias, desempeña un papel importante, especialmente en lo que respecta a la generación de ingresos, porque es relativamente fácil acceder a ella y los niveles de exigencia en materia de educación, calificaciones, tecnología y capital son muy bajos. Pero la mayoría de las personas no se incorporan a la economía informal por elección, sino por la necesidad de sobrevivir y tener acceso a actividades que permitan obtener ingresos básicos (Organización Internacional del trabajo, 20219)

Análisis Social

Este factor también se califica como una amenaza, debido a que, en el municipio de Ibagué, en la zona rural donde se produce las materias primas para la empresa se ha visto afectada por la falta de mano a obra, principalmente entre las edades de 25 a 44 años

La migración se ve asociada a las pocas oportunidades laborales, la inestabilidad socioeconómica de la zona rural y el acceso restringido a préstamo financiero para invertir en la producción, aspectos que no permiten la inserción de más hectáreas destinadas a la producción principalmente de heno. De igual forma, a pesar de tener un grupo asociado de productores a quienes se les ha comprado por contrato la materia prima, la presencia de otros empresarios del mismo sector de producción de alimentos para ganado, influyen en la distorsión del precio y por ende afectando las negociaciones establecidas con anterioridad

Análisis Tecnológico

Este factor al interior de la empresa se evidencia que hay una solidez, el acceso a las TICs es una ventaja para la empresa, así como para los clientes, siendo ellos quienes prefieren hoy día el manejo en línea de cualquier tipo de trámite, compra o experiencia. De otra parte, la experiencia, conocimiento en el desarrollo del producto y el uso de técnicas de producción hacen que el crecimiento que pueda llegar a traer consigo una ampliación en el segmento del mercado y a su vez una necesidad de inversión en recurso de infraestructura una oportunidad de venta para la ampliación de oferta productos. Por tal razón se deberá seguir implementando tecnología para que la empresa sea más productiva, eficiente y eficaz en sus diferentes procesos y por ende ser competitiva

El Consumo hace parte de este factor, los consumidores del producto son cada vez más exigentes al momento de comprar ya que se encuentran más informados sobre los productos y servicios con lo que respecta a la calidad, precio, ofertas, etc. La empresa realiza el proceso de certificación de sus productos a través de los análisis bromatológicos, lo que permite estandarizar en los aspectos nutricionales y diferenciar las raciones para cada especie y para cada cliente

En el caso de la empresa se utiliza la red social WhatsApp para el comercio ya que permite interactuar de manera eficaz y eficiente con los consumidores. Creando ventajas para el negocio incrementando sus ventas y también la posibilidad de conseguir nuevos nichos de mercados. Como se observa en la ilustración 16 Facebook y WhatsApp son las principales redes sociales que usaron la población de la región con un 55.4% y 52.0% respectivamente

Análisis Ecológico

Este factor es de oportunidad para la empresa. El conocimiento de la normatividad para la producción de alimentos para ganadería y equinos, así como comercialización se hace de forma responsable tanto con el cliente, el bienestar de los animales y con el medio ambiente

Las condiciones climáticas tienen un impacto positivo y significativo en el desarrollo del Heno y otras materias primas. Por lo tanto, las condiciones meteorológicas que se presentan condiciones para el caso de la empresa deben mantener presente la intención de manejar un portafolio que coincidan con la reglamentación ambiental. Los productos de la empresa cuentan con unas propiedades nutricionales identificadas y soportadas por análisis de laboratorio, las cuales se atribuyen las características de la zona geográfica donde se tienen los lotes de corte. Es importante para mantener los estándares de calidad, evaluar la época del año, donde se alcance la mejor producción y calidad, de tal manera que, el producto se ubique por zona y se obtengan las mejores características de composición para diferenciar el producto de la demás oferta

Análisis Ambiental y Legal

Este factor, se analiza desde las Políticas Medioambiental y Normativa ambiental que Colombia ha comenzado a implementar desde hace más de 15 años, los cuales ratifica desde los acuerdos multilaterales sobre medio ambiente, estos son considerados como precursores de la política y normativa ambiental nacional

Colombia, se ha propuesto dentro del marco de sus políticas implementar el consumo de productos ambientalmente responsable, desde el año 2021. Dentro del análisis y revisión se debe a los efectos que se vieron en la pandemia, es decir, el bajo impacto de generación de residuos, la descontaminación que se percibió en las diferentes ciudades a nivel local como mundial. Así mismo, dentro del Pacto Global en Colombia se trabaja para el desarrollo de proyectos de medición de huella de carbono en Bogotá y Cundinamarca teniendo en cuenta el ODS 13 ‘‘acción por el clima’’ (Global & Brasil, 2019)

De otra parte, hay un escenario que está generando preocupación en la comunidad internacional, estos impactos están generando en los diferentes ecosistemas colombianos, en la principal zona la selva amazónica, del cual se registra más de 74.000 incendios desde enero de 2019, poniendo un alto riesgo para todos los países de la región, con implicaciones secundarias al resto de naciones del mundo en el corto plazo (Acevedo Pérez, 2020)

La legislación en Colombia desde el 2013, ha facilitado la creación de negocios modelo SAS. Así mismo, desde el año 2000 muchas aplicaciones o servicios tecnológicos operan en áreas grises que facilitan los respectivos registros tributarios (RUT) contribuyen a la normalización de la operación fiscal, con el fin de realizar al seguimiento de los pagos ambientales. El conocimiento y la aplicación de los beneficios tributarios ambientales en IVA y renta son incorporados en el marco de la gestión ambiental (Rodríguez Cely, 2015)

En conclusión, al observar diferentes puntos de vista en cuanto a temas legales, es importante decir que este producto no está normalizado por entidades reguladoras. En primera instancia los aspectos sanitarios, no existe un avance desde los aspectos normativos no obliga, pero sería, aspecto negativo que no permite regular el mercado para aquellas empresas que no están legalmente constituidas. De otra parte, los requisitos para la logística como es el transporte y comercialización son mínimos para envíos nacionales, de esta manera no es posible acceder a

una regulación o pagar por algún tipo de certificación, lo cual impide generar cadena de valor para el posicionamiento de la empresa

Diamante de Porter

Para realizar el análisis de la empresa dentro del sector y se utilizará el método de "Análisis de los sectores industriales y de la competencia" planteado por Michael Porter (1985), mediante el cual se determina la intensidad de las fuerzas competitivas imperantes en el sector.

Las 5 fuerzas que se analizan a continuación son:

1. Participantes potenciales (barreras al ingreso)
2. Competidores de la industria
3. Presión de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los compradores

Poder de los Competidores

Analizando este factor se observa que la empresa CO Agropecuarias tiene una falencia en cuanto al mercadeo y mecanismos de distribución, afectando puntualmente los tiempos de entrega, aumentando los costos de la misma e incumpliendo con la cantidad de producto solicitado en primera instancia.

Dentro del análisis de los competidores del sector, es importante resaltar que hay rivalidad debido a la existencia de costos fijos elevados, y una no alta probabilidad de cambiar de actividad, dada la infraestructura actual; los incrementos en la capacidad de producción no son posibles en el corto plazo, lo cual viene dado por efectos de demanda, los efectos climáticos y el

tipo de estrategias que se requieran en las grandes explotaciones para optimizar su nivel de productividad.

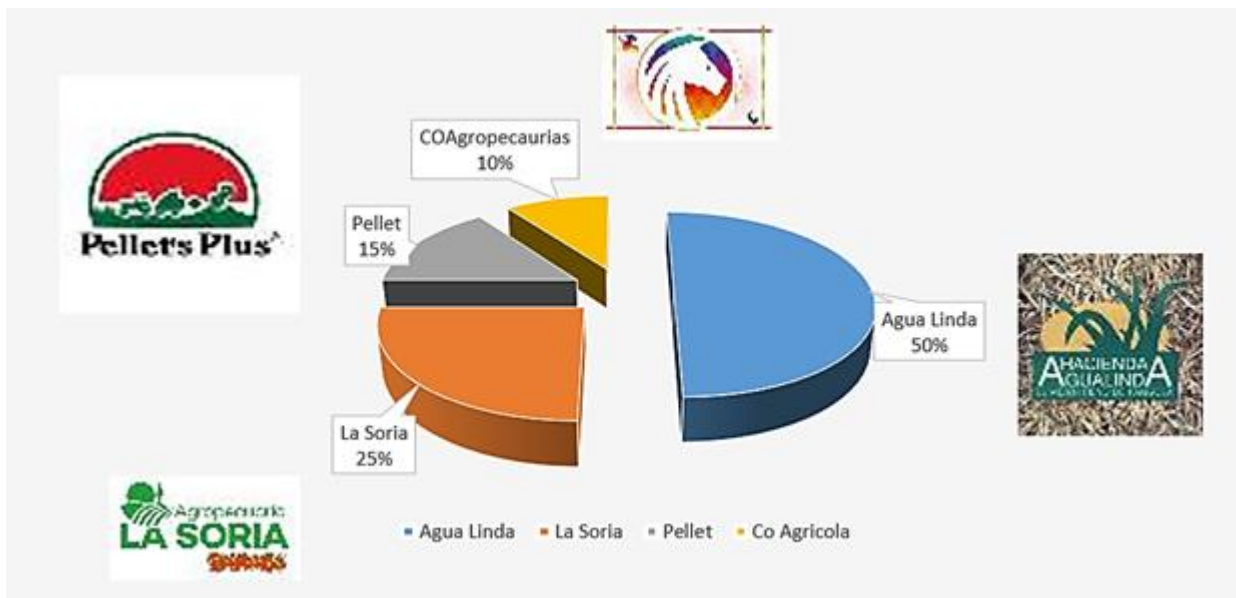
El sector de alimentos forrajeros para animales, este compuesto por los productores de heno que comercializan en la zona de interés, los participantes activos de la Región en este momento son:

-
- En primer lugar, se ubica la empresa Agropecuaria Agualinda la cual tiene una participación importante en el mercado, siendo responsable de proveer el 50% del total de la demanda en la región, un dato importante es que es una empresa que lleva más de 13 años en el mercado.
 - En segundo lugar, encontramos a la empresa PANACA con Agropecuaria La Soria, con una cobertura del 25% del mercado aproximadamente, quienes cuentan con una trayectoria de más de 15 años en el mercado y tienen un importante reconocimiento en el sector agropecuario tanto regional como nacional.
 - En tercer lugar, se ubica la empresa Pellet Plus, (Pellet) con una participación del 15% aproximadamente en el mercado y un potencial mediano, debido a que no centran su esfuerzo en la actividad de transformación de forrajes. Las medianas empresas como esta, tienen distintos objetivos sobre su oferta de producto terminado en el sector ya que se enfocan más en la transformación de subproductos forrajes que no compiten directamente por índices muy inferiores en nutrición.
-
- En cuarto y último lugar encontramos la empresa CO Agropecuarias con una participación en el mercado equivalente al 10%, cabe resaltar que esta empresa lleva dos años de haber sido creada y la capacidad instalada es inferior a la de sus competidores, siendo esta una desventaja, ya que para el tema de costos de producción es evidente la

diferencia en el aumento de los mismos, afectando directamente el precio final del producto; sin embargo teniendo en cuenta que el precio en la actualidad no es el único factor diferenciador, ni tampoco el más importante, esta empresa ofrece como valor agregado un aspecto que la competencia no está atendiendo y es el servicio posventa, es allí donde está la ventaja competitiva notable frente a los demás competidores en el mercado.

Ilustración 6

Participación en ventas por empresa.



Nota A partir de la entrevista se logra identificar la competencia de la empresa CO Agropecuarias, según se observa en la ilustración 6.

Dentro de las observaciones que se logran establecer que en el mercado, se encuentran Agualinda, siendo la empresa más reconocida con un 50%, posteriormente está La Soria con el 25%, Pellet Plus con el 15% y CO Agropecuarias con el 10%, razón la cual se justifica desarrollar estrategias que permitan posicionarse en el mercado con valor diferencial y que contribuya al mejoramiento y estabilidad de los ingresos y por ende de la misma empresa.

Barreras de Entrada

Dentro de la información recabada, es importante indicar el grado de informalidad que se presenta en la comercialización de estos productos. Dentro de los factores que se logran identificar desde la experiencia de la empresa y desde la entrevista.

Hablando del producto, el heno no declara IVA, por tal razón existe la posibilidad de darle un manejo diferente, esto significa que las empresas que realizan comercialización de este tipo de producto tiendan a la informalidad, siendo una barrera para la entrada de competidores pequeños que busquen escalar en volumen de producción, es decir, los posibles nuevos competidores que no cuenten con grandes capitales a la hora de ingresar se enfrentarían de manera directa con una gran demanda, más económica y ya establecida en una escala local. Así mismo, este producto no es de almacenamiento en puntos de venta, ni bodegas, por el contrario, se traslada directamente desde la planta de producción hasta su consumidor final, esto se configura como una segunda barrera de entrada importante, ya que los elevados costos fijos anteriormente mencionados impiden la fácil articulación de nuevos agentes en la cadena productiva. De igual forma, los costos generan especulación y derivado de ello, incertidumbre, elevando los precios a consecuencia.

Poder de Negociación con los Proveedores

Para el análisis de proveedores, se concluye que es elevado, ya que ellos, principalmente, pertenecen al eslabón de logística y transporte, siendo ellos los que más elevan los costos y estos afectan el desempeño normal de las actividades de las empresas, no solo a nivel financiero, sino también en tiempos, movimientos y sobre todo, calidad del producto, ya que como se mencionó

anteriormente, el heno es un producto que no debe almacenarse, debe ser entregado y consumido lo antes posible.

A pesar de lo anterior, la mayor parte de los productores tienen la posibilidad de establecer alianzas estratégicas para beneficio mutuo, es decir, las empresas del sector si bien son auto abastecedoras, realizan negociaciones o alianzas con los proveedores para asegurar una mayor producción, lo que les garantiza una efectividad en entregas a sus clientes, es factible que se logren realizar alianzas en donde el factor precio no se incremente considerablemente y se pueda mantener la promesa de servicio que se ve en riesgo cuando la demanda aumenta o ante la posibilidad de expansión del mercado actual.

Poder de Negociación con los Clientes

La elaboración de alimentos forrajeros deshidratados como el heno, se caracteriza por tener una oferta concentrada, localizada estratégicamente en las zonas o regiones del Tolima y el Huila por la calidad de sus suelos y los microclimas que favorecen el desarrollo de pastos de alta fibra digerible, así como la equidistancia a las producciones equinas y bovinas desarrolladas en La Sabana de Bogotá, Antioquia y Eje Cafetero.

En el sector existe un nivel de concentración caracterizado por un número considerable de compradores que demandan el producto. Se tienen compradores de diversas líneas de abastecimiento, de acuerdo con la edad fisiológica y la actividad física realizada, por lo que los compradores no tienen mucho poder de negociación, y, como resultado los canales disponibles para los clientes para adquirir son las Agropecuarias entendiéndose que es el espacio físico en los lotes de producción, si nos referimos a compra física directa, o por medio de call center en donde se realiza todo el proceso de toma de pedido, se brindan las opciones de precio en las diferentes

calidades de producto existentes y posteriormente se ultiman los detalles referentes a la entrega de dichos productos

Análisis de Sustitutos

Los productos sustitutos para el heno, toda vez que deben ser forrajes deshidratados y prensados pueden ser los pellets de diferentes orígenes como lo son de tamo de arroz con melaza, de palo de maíz con melaza, así como productos elaborados en las casas comerciales tradicionales con diferentes componentes forrajeros y mezclas de subproductos de cosecha.

Los clientes pueden estar tentados a adquirir productos que satisfagan necesidades similares, en especial por la falta de oferta debido a los factores climáticos y los aumentos del costo. Las empresas no pueden desestimar la fuerza de estos sustitutos, los cuales, aunque no son competencia directa, sí pueden afectar sus ingresos. Es posible mencionar que el principal competidor que enfrentan los productos forrajeros a base de pasto pangola es el pellet a base de tamo de arroz.

Igualmente, como productos sustitutos para la alimentación de equinos se puede considerar los productos como forraje fresco o subproductos de cosecha como el palo de maíz, los cuáles son cultivados en pequeñas extensiones de algunos clientes, sin embargo, este cultivo es artesanal y de poco rendimiento. Como producto del análisis del sector estratégico, se puede concluir que Agropecuaria Agualinda es una empresa que está posicionada entre las dos primeras empresas del sector de productoras de heno, demostrando tener altos niveles de desempeño sostenible en el tiempo que le permiten garantizar una perdurabilidad en el tiempo. Estos resultados vienen dados por el bajo nivel de imitación que presenta la empresa frente a sus competidores.

Ilustración 7

Diseño de Diamante de Porter.



Matriz de Perfil Competitivo

El análisis de perfil competitivo se realizó con el fin de identificar y ponderar en forma conjunta los actores importantes de la cadena de valor, de los aspectos externos (oportunidades y amenazas), con lo cual se reconoce una visión de futuro de esta actividad económica, estableciendo una mirada compartida y realista armonizando con estas condiciones y, por supuesto, cuáles deberían ser las acciones estratégicas que es indispensable acometer para afrontar estos retos de la mejor manera posible. Es una herramienta de gestión de gran

importancia, no solo porque busca detectar oportunidades y amenazas presentes en el entorno, también, admitirá algo muy importante: discriminar aquellos aspectos que son atributos propios de la empresa como aquellos de carácter coyuntural.

En la Tabla 8, a continuación, se relaciona la matriz del perfil competitivo dónde se observa la calificación de la importancia del factor sobre las demás empresas, la calificación de ese factor realizada y el valor sopesado calculado como la operación entre el peso y el valor.

Para realizar esta matriz se tomó como base las empresas identificadas en la entrevista y analizadas en la Ilustración 6

Tabla 8.

Matriz MPC

Factores críticos para el éxito	Calificación		CO Agropecuarias		Agualinda		La Soria		Pellet plus	
	Valor (%)	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Desarrollo e innovación de procesos	5	0,05	3,5	0,175	3,5	0,175	3,5	0,175	3,5	0,175
Precio competitivo	4	0,04	3,5	0,14	3,5	0,14	3,5	0,14	3,5	0,14
Cobertura del mercado	8	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Rendimiento del producto en campo	10	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Calidad del producto	12	0,12	4	0,48	3,5	0,42	3,5	0,42	3,5	0,42
Posicionamiento de la marca en el mercado	6	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Tecnología de producción	11	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Productividad de los procesos	16	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48	3	0,48
Logística de operaciones	12	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Capacidad de producción	16	0,16	4	0,64	4	0,64	2	0,32	3	0,48
Total	100	1		3,585		3,425		3,245		3,285

La estimación de la realidad competitiva del sector en cuanto al aspecto productivo, de acuerdo con los resultados de la matriz anterior da cuenta de una situación que puede clasificarse como promedio o estándar. En otras palabras, esto equivale a admitir que, si bien la producción de heno presenta grandes potencialidades en el territorio, especialmente en virtud de la favorable dotación de factores naturales, las acciones gubernamentales y empresariales tendientes a traducir estas potencialidades en ventajas competitivas concretas y sostenibles a la producción, son, por decir lo menos, escasas.

Para la evaluación de la Matriz del Perfil Competitivo se tuvo en cuenta los 10 factores claves relacionados anteriormente enfocándose principalmente a nivel organizacional pero también a nivel más interno en el área de producción de peletizados. De acuerdo con la Matriz de Perfil de Competitivo CO Agropecuarias se ubica en el primer puesto con un resultado de 3.585 detrás de la empresa Agualinda con valor de 3.425, La Soria 3.245 y Pellet plus 3.285 respectivamente.

Analizando los valores referenciados en la tabla 8, se evidencian diferencias notables para los tres tipos de competidores, esto debido a la participación directa en cuanto a los procesos de producción que cada uno de ellos desarrolla hasta llegar a la comercialización del heno. Mientras la fortaleza para las empresas agropecuarias radica en el manejo de la producción la implementación de tecnologías para la producción, su fuerte tal como se mencionó al inicio del presente documento radica en el manejo de los costos

Por su parte, la valoración general de la tecnología igualmente da cuenta de una percepción estándar o promedio del sector como se puede observar en la tabla 8. No obstante, es importante anotar que solo una variable fue catalogada de forma positiva, relacionada con las características del producto en cuanto a calidad y posicionamiento en el contexto del mercado

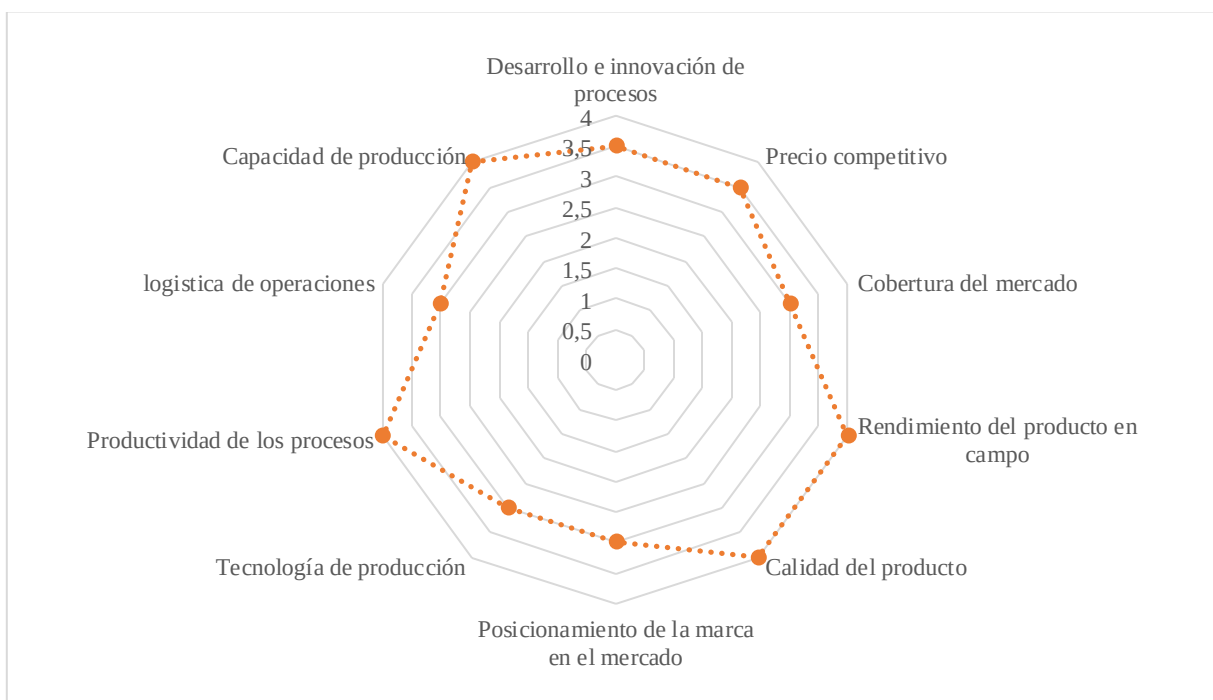
Tres de los factores críticos para la compañía dentro de esta medición, comparado con la competencia directa, la Cobertura del Mercado, el precio y la Logística de operaciones de procesos. En el caso de la empresa se debe mantener sus esfuerzos encaminados a mantener y seguir mejorando la visibilidad de la empresa, concientizando a los clientes acerca de la importancia del valor agregado que hasta el momento son los únicos que lo ofrecen.

Gráficas De Radar De Valor y De Valor Sopesado

La gráfica Radar también conocido como diagrama o gráfico de araña, por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor. Para el análisis de resultados de la matriz del perfil competitivo, a continuación, se relacionan las gráficas de radar:

Ilustración 8

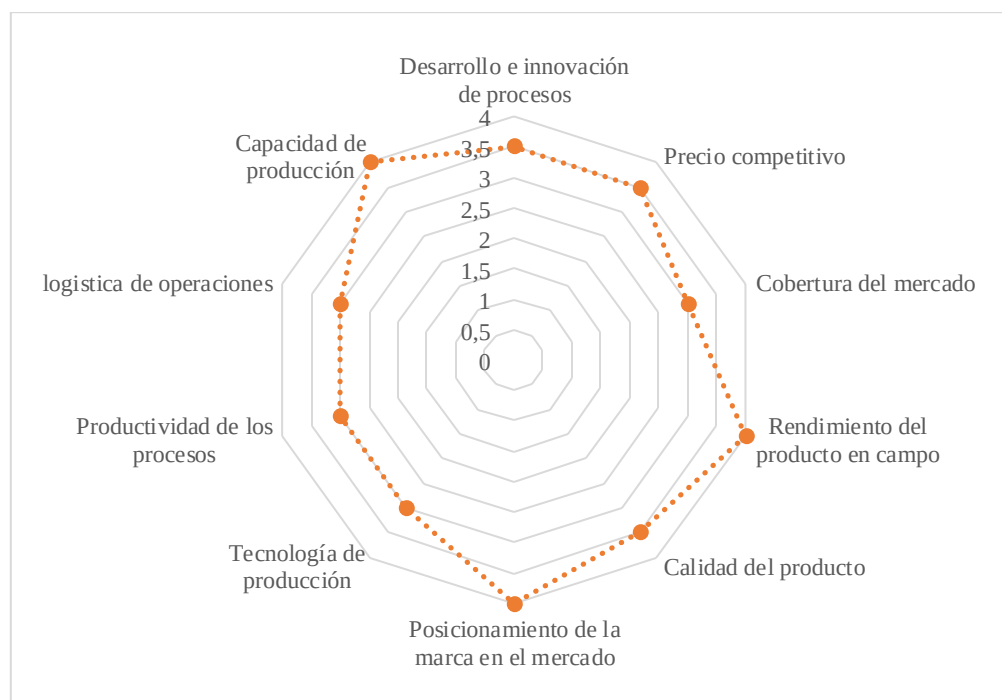
Grafica de Radar CO Agropecuarias



En la Ilustración 8, genera cierta inquietud el hecho de que aspectos tan relevantes como: precio y estructura de costos, son elementos considerados como debilidades competitivas. Es importante anotar que, muchos actores en el territorio son conscientes de que la existencia de ventajas comparativas es una condición por si sola insuficiente para garantizar la participación en los mercados nacionales, sin embargo, la mayor participación en el mercado la tiene la agropecuaria que mejor precio ofrece, aunque también es la más antigua en el mercado, ha logrado mantenerse porque brinda cumplimiento en entregas de esta forma ha logrado mantener su pul de clientes. Por último, el análisis también evidencia la necesidad de fortalecer la apropiación tecnológica para la producción de heno, así como la necesidad de identificar metodologías encaminadas a que los productores fortalezcan sus capacidades de gestión y fortalezcan sus dinámicas de asociación como estrategia que incida en el territorio

Ilustración 9

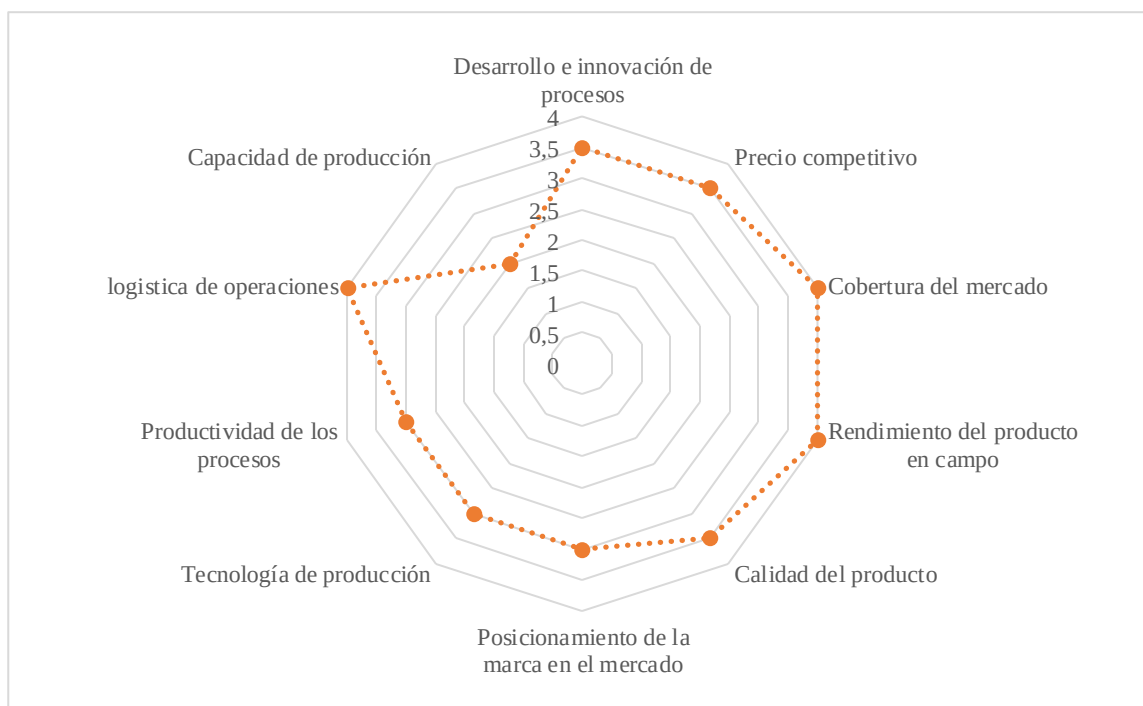
Grafica de Radar empresa Agualinda.



La empresa Agualinda tiene un excelente desempeño en factores como la Cobertura del mercado, el Desempeño y rendimiento del producto en campo, calidad del producto y posicionamiento de la marca. Tiene un desempeño optimo en la Productividad de los procesos, la Capacidad de la Producción, junto con la tecnología de producción, el desarrollo e innovación de los procesos, el precio competitivo se ubica muy cerca a la calificación más alta. Los factores de Productividad, Rendimiento de procesos y Capacidad de producción van a ser tratados con más detalle en el capítulo 6 en el Análisis situacional interno dónde van a describir los resultados obtenidos durante el año 2020 y lo corrido del año 2023.

Ilustración 10

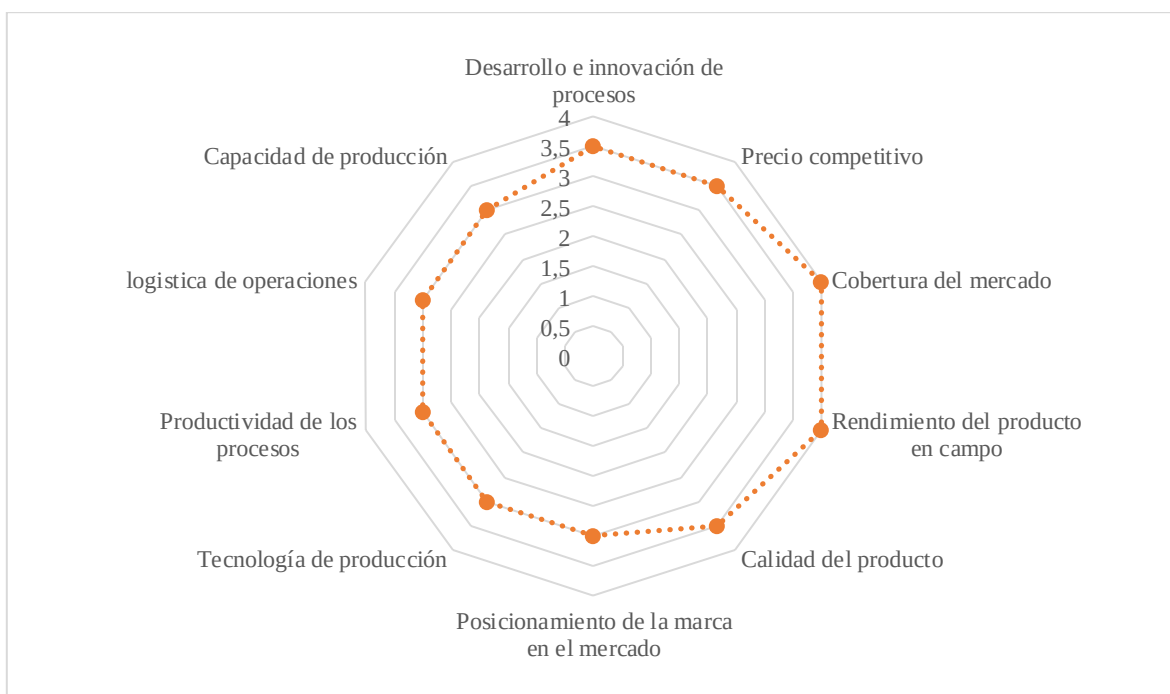
Grafica de radar de La Soria.



Nota Para el caso de la Agropecuaria La Soria perteneciente a la empresa PANACA se encuentra que en la calificación más alta (4) están las variables como: la cobertura del mercado, el rendimiento del producto en campo y la logística de operaciones, esto es apenas lógico ya que son la empresa con mayor trayectoria en el mercado; luego encontramos en calificación optima las variables como la calidad y el precio competitivo del producto, (3); continuando con el análisis, encontramos el posicionamiento del mercado, la tecnología de producción, la productividad de los procesos con una calificación de 2, siendo esta la mitad de la calificación más alta, y en último lugar encontramos la capacidad de producción, ya que debemos recordar que ellos a su vez surten sus propias granjas, por lo tanto el producto que sobra para comercializar es inferior a la demanda que podrían llegar a atender y satisfacer, variable que podemos aprovechar para disminuir su participación en el mercado

Ilustración 11

Grafica de radar de Pellet Plus.



Nota Al analizar los resultados para la empresa Pellet Plus, según lo observado en la Ilustración 11 encontrando lo siguiente:

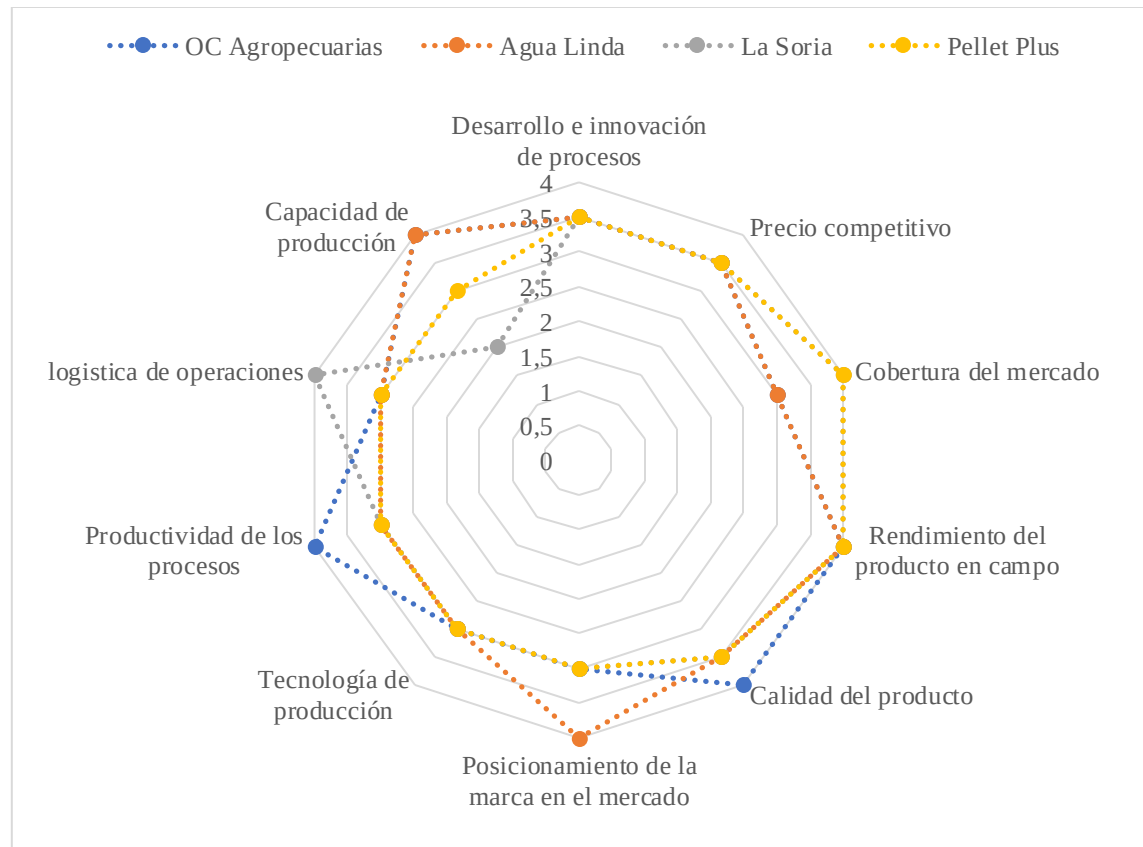
La calificación más alta (4) es para las variables de cobertura del mercado y el rendimiento del producto en campo, con una calificación de 3,5 se ubican las variables tales como: desarrollo e innovación de procesos, precio competitivo y la calidad del producto. Con una valoración de 3 encontramos la capacidad de producción, la logística de operaciones, el posicionamiento del mercado, la tecnología de producción y la productividad de los procesos

De la Matriz del Perfil Competitivo y de los Radares, se puede interpretar que todas las organizaciones no están en igualdad de condiciones; el mayor valor sopesado lo obtuvo la empresa CO Agropecuarias, con una calificación de 3,6 siendo el líder del sector en los Alimentos para equinos, en especial en la línea de peletizados y heno. Le sigue en desempeño Agropecuaria Agualinda, con una calificación de 3,4 y muy pegado a esta calificación la obtiene la empresa Pellet Plus con un resultado de 3,3. En último lugar está la Agropecuaria La Soria con una calificación de 3,2; sin embargo, como se puede evidenciar en los puntajes de cada empresa, el nivel de competitividad es alto, ya que las calificaciones están muy seguidas, no hay una brecha significativa entre los diferentes competidores.

Esta calificación de la empresa no indica que sea un bajo desempeño, solamente obedece a una calificación realizada de acuerdo con el análisis del grupo de estudio, integrantes de la demás organización y del sector. De igual manera se puede identificar a los competidores con mayor fuerza en alguno de los factores clave de éxito, mostrando así la posición estratégica de las organizaciones en estudio lo cual permite identificar cuáles son los puntos débiles que tiene la organización para poder plantear estrategias de mejoramiento, como se observa en la ilustración

Ilustración 12

Gráfico Radar comparativo de las 4 empresas estudiadas.



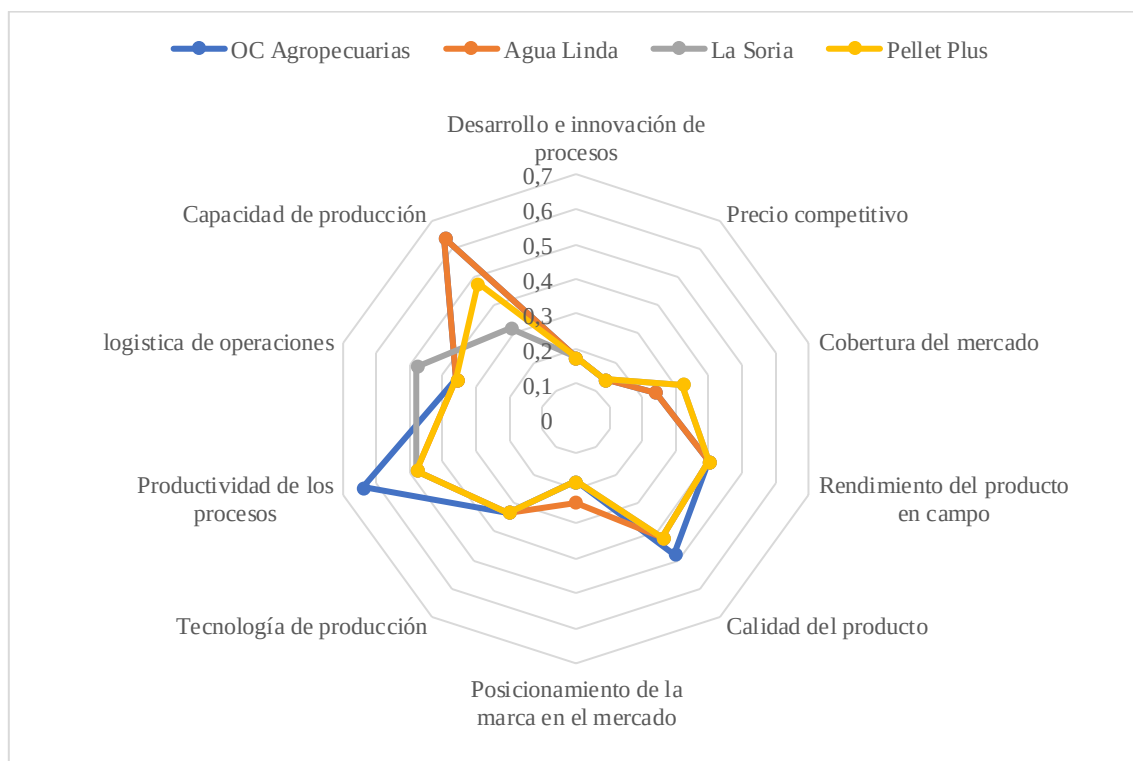
Como producto del análisis del sector estratégico, se puede concluir que CO Agropecuarias es una empresa que está posicionada en las comercializadoras del sector de forrajes deshidratados para animales con relación a la producción, demostrando tener altos niveles de desempeño sostenible en el tiempo, se ha destacado, también, por tener un alto nivel de acompañamiento técnico, lo que le permite además de conocer de primera mano las diferentes necesidades de sus clientes, también poder satisfacerlas oportunamente, fortaleciendo y fidelizando su base de clientes, brindando también un mayor reconocimiento por parte de los clientes que tienen una experiencia distinta a la brindada por parte del personal de las otras

empresas. Lo anterior se puede ver reflejado en las tasas de crecimiento interno que se han sostenido a lo largo del tiempo, sirviendo de foco desarrollador en el mercado en cuanto a mejoras de los productos y rentabilidad para el productor

El sector de alimentos forrajeros para animales es un sector autoprotegido, ya que viene dado por unas economías de escala de gran magnitud, lo que ocasiona que los competidores estén en constante desarrollo de mercados y canales que permitan la permanencia en el sector. Las empresas del sector obtienen sus utilidades gracias a su propio objeto de negocio, lo cual refleja que el sector es rentable y sostenible, siendo, a su vez, atractivo para inversionistas, lo que se puede observar en la Ilustración 12.

Ilustración 13

Gráfico comparativo de valores ponderados de las 4 empresas estudiadas.



En conclusión, se recomienda, diseñar y establecer las metodologías para el mejoramiento de las ventas de la empresa CO Agropecuarias en cada uno de los factores que estén relacionados con la producción de alimentos forrajeros. De igual manera, se deben continuar con la creación de estrategias de alianzas dentro del sector de productores equinos tal cómo lo realiza la empresa Agualinda que en este momento se convierte en uno de los puntos más fuertes a nivel competitivo. La empresa CO Agropecuarias, deberá trabajarle a la diferenciación de sus productos, aumentar la realización de las alianzas estratégicas al estilo de la empresa Agropecuaria La Soria y continuar con su plan de expansión del mercado, esto se puede hacer, no obstante, el negocio principal de CO Agropecuarias es el de heno de pasto pangola para equinos y bovinos en confinamiento

De la Matriz del Perfil Competitivo y de los Radares, se puede interpretar que todas las organizaciones no están en igualdad de condiciones; siendo el líder del Agualinda por su reconocimiento de marca en el mercado. Le sigue en desempeño La Soria y posteriormente CO Agropecuarias. Esta calificación de la organización no indica que sea un bajo desempeño, solamente obedece a una calificación realizada de acuerdo con el análisis del grupo de estudio, integrantes del sector. De igual manera, se puede identificar a los competidores con mayor fuerza en alguno de los factores clave de éxito, mostrando así la posición estratégica de las organizaciones en estudio lo cual permite identificar cuáles son los puntos débiles que tiene la CO Agropecuaria para poder plantear estrategias de mejoramiento.

Por último, se deberá continuar con el mejoramiento continuo en la operación actual, consiguiendo una mayor eficiencia en la producción, ampliando el número de referencias de productos en el mercado y optimizando sus costos. También se tiene el de avanzar en la integración con otros productores mediante el desarrollo de servicios tecnológicos y técnicos que

contribuyan en el beneficio social de la región y a su vez en la producción de materias primas para la producción de alimentos balanceados para bovinos y equinos. Se deben seguir realizando estrategias de eficiencia y mercadeo y estrategias de llegar al consumidor final, de tal manera que se espere sume en el crecimiento de la compañía

DISEÑO DE ESTRATEGIAS

El análisis situacional de una organización es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa relacionado en el capítulo 3 mediante la Matriz PESTEL, el Diamante de Porter y la Matriz de Perfil Competitivo, en tanto que este capítulo se enfoca en identificar son los recursos y capacidades de la empresa CO Agropecuarias posee para atender la demanda del mercado y analizar las fortalezas y debilidades del proceso de producción para afrontar estratégicamente el medio ambiente. Es de anotar que las fortalezas son aquellas capacidades del área de producción que garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos de la empresa CO Agropecuarias, desarrollo e innovación de procesos, precio competitivo, cobertura del mercado, rendimiento del producto en campo, calidad del producto, posicionamiento de la marca en el mercado, tecnología de producción, productividad de los procesos.

Con relación a las debilidades, se debe considerar como una falla o carencia de carácter interno que puede restringir o imposibilitar el desarrollo del proceso de Producción frente a las condiciones del medio ambiente, para CO Agropecuarias, se logra identificar los procesos de asociatividad para la producción, los costos de logística.

Diagnóstico del Proceso Gerencial y Administrativo de la Organización

Planeación

La empresa CO Agropecuarias, actualmente tiene dos socios y está vinculada con la transportadora Cárdenas y asociados en la región del Tolima, pero su área de cobertura es a nivel nacional. Tiene como principal objetivo la comercialización de productos agropecuarios para la alimentación y bienestar de equinos y bovinos

Para la empresa CO Agropecuarias existe una planeación estratégica definida para el período 2021 al 2025, la cual en los últimos años se ha venido trabajando de acuerdo con las metas definidas, se evalúa constantemente los resultados y se entrega un informe anual.

Misión

Brindar al criador y propietario de equinos y/o bovinos, productos de excelente calidad, partiendo de la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas y del cuidado del medio ambiente; y a precios justos en las líneas de alimentación y bienestar, buscando siempre la sostenibilidad y rentabilidad en sus operaciones y que contribuyan al desarrollo de la Empresa, Empleados y Proveedores con el fin de satisfacer las necesidades de los diferentes mercados que demandan este tipo de productos. Sirviendo a todos nuestros clientes, con atención y asistencia técnica especializada, esmerada, responsable y oportuna, para cumplir con el compromiso adquirido de servicio a la comunidad con responsabilidad social y ambiental, utilizando nuevos canales de comercialización.

Visión

CO Agropecuarias, se proyecta para el año 2030, como una empresa de renombre en la exportación y comercialización de productos agropecuarios destinados a la alimentación

y bienestar de equinos y bovinos; apalancándose en una sólida estructura organizacional y de asistencia técnica integral, con un continuo crecimiento y diversificación con una mirada moderna logrando gran presencia a nivel nacional y regional enfocada en el buen servicio, calidad, precio y excelentes relaciones con nuestros clientes.

Valores Corporativos

- **Calidad:** El producto ofrecido cumplirá con los estándares establecidos para el tipo y línea del producto establecidos en los acuerdos comerciales con los clientes
- **Servicio:** Atender de manera oportuna a los requerimientos de los clientes, propiciando una relación continua y exitosa
- **Responsabilidad:** Garantizar que las operaciones y políticas de la empresa cumplan con las leyes y reglamentos aplicados hacia la prevención de problemas sociales creando, de esta manera, una imagen pública favorable
- **Innovación:** mejorando continuamente los procesos y adelantándose a la diversificación de los productos para suplir las necesidades puntuales de los clientes
- **Puntualidad:** La eficacia y la calidad de los servicios es la meta, teniendo como labor la garantía de satisfacción de los clientes
- **Honestidad:** Actuar con honradez, responsabilidad y total transparencia con base en los acuerdos virtuales pactados con los clientes
- **Calidez humana:** Que los clientes pueden contar con un trato amable y personalizado, para fomentar duraderas relaciones comerciales
- **Credibilidad:** Responder siempre a las necesidades y expectativas de los clientes con la integridad y cumplimiento

Proceso de Control de Calidad

Como un proceso de soporte y apoyo, la producción del heno cuenta con un proceso de control y aseguramiento de la calidad a través del laboratorio de la UT, donde se realizan por única vez los análisis bromatológicos del pasto en el lote

El laboratorio de Control Calidad cuenta con alta tecnología, con la metodología de HPLC para el análisis de materias primas específicas, equipos NIR, que agilizan los procesos de manera oportuna para la toma de decisiones en la formulación y análisis de campo

Política de calidad

La política de calidad de CO Agropecuarias se basa en el compromiso con los criadores y propietarios de equinos y/o bovinos de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.

Los esquemas de selección de los proveedores buscan comercializar productos con un alto estándar de calidad. La implementación de la mejora e innovación continua de los productos es nuestra clave para ser competitivos a través del tiempo.

El talento humano reflejado en la asistencia técnica integral es nuestro principal patrimonio. Por ello buscamos su crecimiento y actualización profesional para la orientación técnica de nuestros clientes.

Dentro de los procesos alineados con la rentabilidad del negocio se tiene los procesos de Producción y Operaciones, sin embargo, la planeación estratégica inferior no cuenta con un plan estratégico específico para las áreas de mercadeo que se alinee con los objetivos del plan general, por ende, la importancia del desarrollo de este trabajo de investigación.

Gestión situación contable y financiera

El plan estratégico para el posicionamiento de la empresa, el análisis financiero que se realizará aquí obedece al análisis de los presupuestos de gastos anuales que se otorgan al área para la ejecución de sus actividades, detallado en un siguiente acápite.

Análisis situacional

A continuación, se relacionan los análisis estratégicos del estudio matricial y de variables internas y externas CO Agropecuarias. Las variables aquí descritas corresponden a las variables identificadas en el análisis del entorno que se analizó anteriormente y a las variables identificadas en el diagnóstico.

Evaluación de los factores externos EFE

Con la Matriz de Evaluación de Factores Externos se realizará la evaluación de la información del entorno y sus distintas dimensiones.

A cada variable se le asigna un peso en porcentaje que refleja el nivel de importancia de cada factor con relación a los demás. Posteriormente, se realiza una calificación a cada variable entre 1 y 4 siendo 1 y 2 la calificación para las Amenazas (Mayor y menor respectivamente), 3 y 4 para las oportunidades (Menor y mayor respectivamente) la cual evalúa el impacto sobre la organización. Finalmente, se obtiene un peso ponderado como resultado del producto entre el peso y la calificación.

Tabla 9.
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factor interno clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidad			
Costos bajos de insumos importados	0,08	4	0,32
Incremento en la demanda de productos	0,08	4	0,32
Integración de la industria con el sector agrícola nacional	0,08	4	0,32
Incremento en el consumo del producto	0,06	4	0,24
Aumento de la población con tendencia en cría de equinos	0,08	3	0,24
Economías en fase de recuperación apertura tecnológica en el sector	0,04	4	0,16
Apertura tecnológica en el sector	0,04	4	0,16
Apertura económica para compra de materias primas	0,08	4	0,32
Amenaza			
Alta dependencia de su demanda	0,08	1	0,08
Deficiencias de información en la cadena de suministros	0,06	2	0,12
Alta competitividad del sector de alimentos balanceados para animales (no hay regulación)	0,08	2	0,16
Integración de clientes grandes de para la fabricación de alimento para el autoconsumo	0,05	1	0,05
Disminución de productividad por formulaciones para cada producto	0,04	1	0,04
Altos costos de los equipos para procesamiento de alimentos balanceados como peletizadoras, extrusor, mezcladoras y empacadoras	0,07	2	0,14
Desaceleración de actividad económica mundial	0,08	1	0,08
Total	1		2,75

El resultado ponderado de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos fue de 2.75, lo que indica que la empresa CO Agropecuarias tiene oportunidades en el entorno para lograr mantenerse en una buena posición dentro del sector y seguir creciendo positivamente dentro de este mercado. Aunque las oportunidades que se presentan actualmente son importantes, se debe tener una planeación adecuada y un seguimiento constante de las políticas establecidas para asegurar que este escenario sea explotado en su totalidad.

La empresa CO Agropecuarias debe revisar de manera continua su entorno externo, por un lado, debe tener la capacidad suficiente para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro del sector y al mismo tiempo no descuidar de ninguna manera las amenazas con las que cuenta, se debe propender por transformar estas amenazas a su favor, atacándolas de manera estratégica durante su proceso y supervisando los avances de manera periódica.

Evaluación de los factores internos MEFI

A continuación, se evalúan las fortalezas y debilidades identificadas en la empresa CO Agropecuarias, la cual permite evaluar la información interna y sus distintas áreas y procesos funcionales.

A cada variable se le asigna un peso en porcentaje que refleja el nivel de importancia de cada factor con relación a los demás. Posteriormente, se realiza una calificación a cada variable entre 1 y 4 siendo 1 y 2 la calificación para las Amenazas (Mayor y menor respectivamente), 3 y 4 para las oportunidades (Menor y mayor respectivamente) la cual evalúa el impacto sobre la organización. Finalmente, se obtiene un peso ponderado como resultado del producto entre el peso y la calificación.

Tabla 10.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI)

Factor interno clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Estructura organizacional formal, se tiene un líder claramente identificado en el área de producción.	0,04	2	0,08
Se cuenta con un área de control de calidad y un laboratorio de control de proceso para garantizar la óptima calidad que los productos que salen al mercado	0,5	4	2
Se cuenta con el número de profesionales acorde a los cargos	0,03	2	0,06
Debilidades			
No se cuenta con un plan estratégico para la producción de alimentos	0,06	1	0,06
La comunicación entre el equipo de colaboradores no es clara	0,02	1	0,02
No cumple con los tiempos establecidos por parte de los productores	0,09	1	0,09
Diversidad de productos en el mercado para las líneas equinos	0,06	1	0,06
Deficiencias en la programación de producción por los productores	0,05	1	0,05
Responsabilidad en un solo coordinador, para la diversidad de procesos	0,08	1	0,08
Baja productividad en los procesos de producción en la planta por el alquiler de algunos equipos	0,07	1	0,07
Total	1		2,49

El resultado de La Matriz de Evaluación de los Factores Internos es de 2,49 lo cual es un resultado bajo y menor al 2.5 valor dónde la organización utiliza las fortalezas, lo cual significa que la empresa debe mejorar internamente gran cantidad de factores producción más eficientes y competitiva respecto a las otras empresas que se encuentran en la competencia. Este resultado nos indica que está perdiendo valor.

Como principales fortalezas se identificaron las siguientes:

La calidad es un factor determinante, a pesar de contar con los respectivos análisis de laboratorio sobre su producción deberá buscar acceder a la certificación en BPA

La capacidad de almacenamiento se deberá regular, para que se evite los retrasos en las entregas de materias primas.

Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta administrativa utilizada como método de diagnóstico empresarial, permite identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y las amenazas, que contribuyen a realizar el diagnóstico situacional de la empresa.

Aplicar la DOFA en este plan de mercadeo, tiene como finalidad realizar un análisis como parte de la planeación estratégica con el fin de cumplir con el objetivo del posicionamiento de la empresa en el sector.

Tabla 11.
Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS Ubicación de los cultivos cercanos a la planta. Excelente ubicación geográfica. Personal calificado para ofrecer a los campesinos y productores buena asesoría técnica. Asistencia técnica con tecnología de punta Diversidad en productos de muy buena calidad. Grupo de empresas legalmente constituidas que contribuyen al fortalecimiento del sector.	DEBILIDADES Bajo compromiso de los proveedores de la producción de heno (asociatividad). Escaso compromiso de los campesinos en las prácticas sostenibles del heno y otras materias primas. Escasa articulación con las empresas logísticas. Oferta inconsistente de productos todo el año, a diferencia de otros competidores. Escasa gestión de alianzas en el proceso de comercialización en el mercado meta.
FACTORES EXTERNOS	ANÁLISIS FO Caracterización de los clientes, segmentos, ubicación. Diseñar alianzas con los distribuidores, descuentos, en los puntos de venta. Alianzas estratégicas entre las empresas que hacen presencia dentro de los proyectos productivos ANÁLISIS FA Diseñar el plan de Responsabilidad Social Empresarial, basados en el compromiso de enlazar las políticas internas de la empresa con el entorno social, económico y ambiental. Alianzas con cooperativas para promover planes educativos a las personas que intervienen en toda la cadena productiva, incluyendo el estado, de cómo alimentar mejor y saludablemente a los animales.	ANÁLISIS DO Alianzas con empresas expertas en logística. Diseñar ofertas para diferentes épocas del año. Realizar Investigación de mercados para medir la satisfacción del cliente. Ofrecer servicios complementarios que contribuyan al bienestar de las comunidades campesinas ANÁLISIS DA Realizar un análisis de los proveedores e investigación de productos alternativos para las materias primas. Alianzas con entidades gubernamentales, Asociaciones de Ganaderos, etc.; que permitan participar de las decisiones del sector agropecuario e integrarse en la cadena para que todos los eslabones puedan obtener beneficios en el proceso productivo. Alianzas estratégicas entre la empresa, el estado y las universidades para innovación y desarrollo, Promover la marca de la empresa en los programas o actividades investigativas que sean de carácter público y de amplia difusión a través del uso de redes sociales, programas de radio y eventos de orden local y regional Desarrollo del plan de comunicación de la empresa

PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se realiza para consolidar la imagen de empresa pionera y líder en la comercialización de alimento para equinos, diferenciándola por calidad y precio, es necesario utilizar herramientas de promoción y publicidad, es por ello por lo que se describe a continuación las 4 P's del Marketing Mix (*producto, plaza, promoción, precio*).

Producto

El objetivo es comercializar un alimento nutritivo para equinos dentro de volúmenes requeridos, el cual goza de excelente calidad organoléptica, con un peso promedio establecido para que permita la alimentación diaria de los equinos en confinamiento con una sola disposición diaria, logrando ser competitivo en imagen y contenido.

Análisis del Nombre del Producto

El nombre es Forracomplex que indica que es con base en forrajes, completo nutricionalmente y exclusivo.

Calidad y Características del Producto

Forracomplex es un alimento para equinos, rico en nutrientes y con altos contenidos de materia seca y fibra para el beneficio de los equinos en confinamiento, cuya producción es supervisada por el CO Agropecuarias directamente lo que garantiza su calidad, precio y frescura. Adicionalmente, la comercializadora realiza el seguimiento de los productos hasta el alojamiento de los equinos y realiza asistencia nutricional a los clientes que así lo requieren para encontrar el equilibrio necesario para el desarrollo nutricional y de sus cualidades atléticas.

Análisis de la producción actual

Es importante mejorar los volúmenes en la producción y los proveedores actuales para satisfacer la necesidad de la demanda directa e indirecta, ya que, si el tema de la fidelización de los clientes, fue nefasto para el crecimiento de la empresa, los niveles de cumplimiento de las entregas no fueron satisfactorios en al menos un 60% por falta de producto en tiempo real.

Precio

La fijación de precio de Forracomplex está basada en los valores que los consumidores están dispuestos a pagar por temporada, entre \$10.000 y \$14.000 por paca excluido de flete, ya que este producto tiende a tener fluctuaciones por temas climáticos que generan mayor y menor oferta.

De igual forma, se tendrán presentes los costos de producción (\$6.000 - \$6.500), comercialización y se considerará el costo de la distribución a las diferentes zonas del país, para establecer un precio de venta eficaz y favorable para atraer los clientes con mayor dificultad de compra como estrategia de mercado.

Plaza

La plaza para Forracomplex está determinada por tres canales principales que son punto físico en lotes de producción, producto puesto en el sitio final y punto virtual en la aplicación Instagram.

Punto físico en lotes de producción

Para este canal, se tendrán en cuenta los cronogramas de corta y se informa previamente a las empresas transportadoras de los criaderos la disponibilidad del producto.

Producto puesto en el sitio final

Se tendrá en cuenta el costo del flete y el valor diferencial para los criaderos que se encuentre a mayor distancia y que garanticen la compra mensual del equivalente a un flete, esto para tener un valor diferencial. Asimismo, se establecerán alianzas estratégicas con agentes logísticos locales, que, en conjunto con la estrategia de costos anteriormente descrita, permitirá generar una cadena de precios sólida que mitigará la volatilidad de los precios fijos.

Punto virtual en la aplicación Instagram @coagropecuarias

Este canal se enfocará en la captación de nuevos prospectos de cliente, trabajando con diferentes criaderos y/o agropecuarias, generando contenido de valor que permita conectar con las necesidades de los clientes y a su vez, facilitar los procesos de compra para aquellos clientes los cuales no requieran en tiempo real el producto. Por último, aplicar estrategias de promociones o intercambio de descuentos por publicidad en sus plataformas virtuales.

Promoción

Para la promoción, en el punto físico se utilizará material impreso con la información nutricional de los lotes en producción y las ventajas esperadas en cuanto a rendimientos económicos del suministro del heno a sus equinos, para de esta manera potencializar nuestra visual en el público.

En cuanto al punto virtual se implementará una estrategia de contenidos atractiva que incluya no solo la oferta empresarial si no también recomendaciones o consejos en diferentes aspectos sobre temas agropecuarios que tengan estrecha relación con los equinos y sus propietarios, buscando de esta manera fidelización y que los usuarios del canal se transformen en clientes gradualmente.

Por otra parte, se incentivará un descuento por historial de compras en un periodo de tiempo a los clientes fidelizados en la época de cosecha en donde hay mayor oferta de producto, este aspecto se puede manejar en canal de difusión por medio de un mensaje de WhatsApp y a través de la página de Instagram otras con las cuales se llegue a un acuerdo publicitario, ya que algunos clientes también cuentan con páginas de rotación constante en las redes sociales.

Asimismo, establecer espacios de exhibición de la oferta empresarial en ferias, exposiciones y/o concursos de tipo agropecuario para dar a conocer como la empresa en toda la región y generar esa cercanía con nuevos y antiguos clientes.

De igual forma, pautar espacios en la radio a través de cuñas radiales que permitan un mayor conocimiento de la marca a lo largo del territorio objetivo.

Estrategias Corporativas de CO Agropecuarias

Las estrategias corporativas que tiene la organización están enmarcadas en responsabilidad social, investigación y desarrollo, reducción de costos y diferenciación, innovación, a continuación, se describen cada una:

Estrategia De Responsabilidad Social

Se compromete a promover el bienestar de cada uno de sus colaboradores y reconocimientos que van más allá del salario mínimo legal vigente en Colombia, adicionalmente en las capacitaciones, asistencia técnica, actividades y eventos que realiza para el bienestar de sus colaboradores y sus familias

Estrategias de Investigación y Desarrollo

A través del desarrollo de alianzas con Centros de investigación, AGROSAVIA y Universidad del Tolima, los cuales cuentan con equipos, profesionales que se dedican a la innovación en temas de nutrición animal. Además, se cuenta con infraestructura propia en las granjas experimentales, donde se llevan a cabo investigaciones en el campo nutricional, relacionadas con temas como materias primas, premezclas, mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, planes de alimentación, esto permite entregarles a los clientes productos de altísima calidad respaldados científicamente

Estrategias de Diferenciación

- La empresa CO Agropecuarias estableció las siguientes de diferenciación:
- Diferenciación a través de productos de alimentos para Ganadería bovino y Equinos, mediante la caracterización y el desarrollo de Etiquetas
- Trazabilidad a los productos con el fin de realizar seguimiento al producto y acompañamiento en la posventa al cliente
- La mejorar el sistema justo a tiempo. Con la intención de encontrar y desarrollar procesos, que, junto a las economías de escala, permitan competir frente cualquier competencia interna o externa

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos identifican el objetivo específico que se alcanzará. Los objetivos que se proponen para el presente trabajo de estudio son los siguientes:

- Cumplir con el 100% del presupuesto de ingresos 100.000 pacas para los próximos 3 años para posicionar la marca en el mercado
- Capacitar a los productores aliados en BPA para alcanzar el 100% de predios certificados en 3 años bajo la norma del ICA
- Incrementar el número de clientes en las consultas en un 30%
- Lograr realizar la entrega al 50% de los clientes directos en el año 3, teniendo en cuenta las proyecciones de expansión
- Disminuir a un 10% los costos asociados a la intermediación del transporte
- Fijar 2 puntos fijos de entrega en los municipios principales de las zonas de difícil acceso vial
- Incrementar el 50% de seguidores en la plataforma de Instagram en los próximos 3 años
- Obtener 1.000 seguidores en 3 años
- Aumentan la visibilidad de la marca en un 100% en los 5 eventos equinos nacionales anualmente (no acumulada)

Estrategias de Penetración de Mercado

Teniendo como base los diferentes análisis realizados, se pueden interpretar tres aspectos de suma importancia para el plan de marketing los cuales se encuentran detallados en la tabla 8.

La diversificación del portafolio de servicios las cuales tendrá tres acciones, todo esto para incrementar la participación en el mercado. Son actividades con metas e indicadores claros llevados a su proyección de 3 años, como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 12.

Estrategias para el plan de marketing de CO Agropecuarias

Objetivo 1:	Estrategia 1:		Indicador				
Mercadeo y Ventas	Diversificación en portafolio de servicios	Meta	Descripción		Año 1	Año 2	Año3
Incrementar la participación en el mercadeo	Posicionarse cada vez más en la participación del mercado	Cumplir con el 100% del presupuesto de ingresos para los próximos 3 años para posicionar la marca en el mercado	En el año 1, se cumplirá con el 30%, para el año 2 con el 40% y en el año 3 el 30% restante.	Numero de pacas acumuladas proyectadas: 100.000	30.000	40.000	30.000
	Servicio de asistencia técnica a los productores para incorporar buenas prácticas agrícolas en sus sistemas de producción	Capacitar a los productores aliados en BPA para alcanzar el 100% de predios certificados en 3 años	En el año 1 alcanzar el 40% de predios, el 40% en el segundo año y el 20% en el tercer año	Predios certificados al año 2025: 10	4	4	2
	Ofrecer el servicio profesional en nutrición y parámetros productivos por los veterinarios zootecnistas	Incrementar el número de clientes en las consultas en un 30%.	Aumentar el 10% cada año hasta llegar al 30% en los siguientes 3 años.	Clientes al año 2025: 90	30	30	30
Objetivo 2:	Estrategia 2:		Indicador				
Logística de entrega	Ampliación y control de entregas al cliente final	Meta	Descripción		Año 1	Año 2	Año3
Aumentar la cobertura de clientes con eficiencia en la logística de entrega	Concretar planes anuales para el transporte con empresas de logística como Coordinadora	Lograr realizar la entrega al 50% de los clientes directos en el año 3, teniendo en cuenta las proyecciones de expansión.	En el año 1, se cumplirá con el 25%, para el año 2 con el 35% y en el año 3 el 40% restante.	Clientes al año 2025: 90	11	16	18
	Aumentar las unidades por camión para	Disminuir a un 10% los costos asociados	Los costos asociados al transporte son	Costo promedio del flete	\$ 2.800	\$ 2.000	\$ 1.200

	disminuir el valor individual	a la intermediación del transporte	del 25% del valor total, por lo que se espera disminuir a un 20% año 1, 15% año 2 y 10% en el año 3	por paca proyectada o \$3600			
	Realizar alianzas con almacenes y/o bodegas certificadas en las zonas de influencia	Fijar 2 puntos fijos de entrega en los municipios principales de las zonas de difícil acceso vial.	Para los años 2024 y 2025 fijar 1 punto de entrega para las 5 rutas establecidas.	Puntos de entrega directa	0	5	5
Objetivo 3: Marketing Digital	Estrategia 3: Potencializar redes sociales	Meta	Indicador				
			Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	
Consolidar la presencia de la marca a través de las plataformas digitales.	- Realizar pagos publicitarios mensuales en las diferentes plataformas digitales. (Facebook, Instagram)	Incrementar el 50% de seguidores en la plataforma de Instagram en los próximos 3 años.	En el primer año se cumplirá con el 10 %, para el segundo año con el 20% y en el tercer año el 20 % restante.	Seguidores actuales: 100	10	20	20
	- Crear nuevos medios de comunicación alternativos (TIK TOK) mostrando contenido dinámico e innovador para captar nuevos clientes.	- Obtener 1.000 seguidores en 3 años	En el primer año se cumplirá con 300 seguidores, el segundo con 300 seguidores y el tercer año con 400 seguidores.	Cuenta de TIK TOK con 1.000 seguidores	300	300	400
	Participar de los eventos equinos en su publicidad a través de redes y en páginas web	Aumentan la visibilidad de la marca en un 100% en los 5 eventos equinos nacionales anualmente (no acumulada)	Pautar en 2 eventos el año 1, 3 eventos en el año 2 y los 5 eventos en el año tres.	Presencia de marca en los 5 eventos equinos nacionales	2	3	5

Por último, pero no menos importante se implementarán los temas en Marketing Digital enfocado en potenciar las redes sociales, articulando las plataformas digitales para aumentar la cobertura en ventas, buscando captar nuevos clientes y un público objetivo específico, el cual no se ha trabajado navegando en la tecnología digital

CRONOGRAMA

El cronograma se plantea desarrollan en tres años, dando alcance a cada una de las actividades programadas en las estratégicas con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

Tabla 13.

Cronograma para los siguientes 3 años

Meta	Actividad	Corto	Mediano	Largo	Total
		Año 2023	Año 2024	Año 2025	
Cumplir con el 100% del presupuesto de ingresos para los próximos 3 años para posicionar la marca en el mercado	Comercialización de un mínimo de 100.000 pacas acumuladas al año 2025	30.000	40.000	30.000	100.000
Capacitar a los productores aliados en BPA para alcanzar el 100% de predios certificados en 3 años	Realizar día de campo con la empresa BASF en el manejo de agroquímicos para lograr la certificación ICA	4	4	2	10
Incrementar el número de clientes en las consultas en un 30%.	Implementar programas nutricionales y de desempeño con tablas de seguimiento trimestral para cada uno de los criaderos visitados.	30	30	30	90
Lograr realizar la entrega al 50% de los clientes directos en el año 3, teniendo en cuenta las proyecciones de expansión.	Contratar con empresa transportadora un mínimo de viajes por cada ruta.	11	16	18	45
Disminuir a un 10% los costos asociados a la intermediación del transporte	Diseñar una planificación en la producción vs las entregas para aumentar las unidades por viaje	\$ 2.800	\$ 2.000	\$ 1.200	\$ 6.000

Fijar 2 puntos fijos de entrega en los municipios principales de las zonas de difícil acceso vial.

Asociarse con 10 almacenes y/o bodegas para la entrega del producto

0

5

5

10

Incrementar el 50% de seguidores en la plataforma de Instagram en los próximos 3 años.

Realizar pagos mensuales para obtener espacios publicitarios en las plataformas Meta.

10

20

20

50

Obtener 1.000 seguidores en 3 años

Crear cuenta de TikTok u otro medio de comunicación alternativo

300

300

400

1.000

Aumentan la visibilidad de la marca en un 100% en los 5 eventos equinos nacionales anualmente (no acumulada)

Articular con los organizadores de los eventos equinos a nivel nacional, solicitando participación en los 5 eventos durante el año.

2

3

5

5

De acuerdo con la investigación realizada y para la aplicación del Plan de Marketing la empresa debe estimar los siguientes costos:

Tabla 14.

Presupuesto consolidado proyectado a 3 años.

Actividad	Detalle	Costos			Subtotal
		Año 2023	Año 2024	Año 2025	
Comercialización de un mínimo de 100.000 pacas acumuladas al año 2025	Venta de pacas con un costo promedio de producción de \$6500 presupuestado para los 3 años	\$ 195.000.000	\$ 260.000.000	\$ 195.000.000	\$ 650.000.000
Realizar día de campo con la empresa BASF en el manejo de agroquímicos	Actividad realizada con recursos económicos y humanos de la empresa de agroquímicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implementar programas nutricionales y de desempeño con tablas de seguimiento trimestral para cada uno de los criaderos visitados.	Viáticos y licencia anual del software equis	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 9.000.000

Como se puede identificar, en la Tabla 14, se detallan cada una de las actividades a realizar para dar cumplimiento al plan de marketing trazado. Así mismo, se idéntica que la

empresa busca realizar alianzas académicas, comerciales y logísticas para disminuir los costos del plan y apalancar el posicionamiento de la misma a nivel nacional.

Tabla 15.

Análisis financiero proyectado a 3 años.

Análisis financiero				
	Actual 2022	2023	2024	2025
Total, presupuesto plan marketing	\$ 199.900.000	\$ 266.050.000	\$ 202.350.000	\$668.300.000
Estimado ventas (cantidad pacas)	30.754	40.931	31.131	102.815
Ventas	\$ 338.292.308	\$ 450.238.462	\$ 342.438.462	\$ 1.130.969.231
Utilidad bruta	\$ 138.392.308	\$ 184.188.462	\$ 140.088.462	\$ 462.669.231
Gastos	\$ 26.294.538	\$ 34.995.808	\$ 26.616.808	\$ 87.907.154
Utilidad neta	\$ 112.097.769	\$ 149.192.654	\$ 113.471.654	\$ 374.762.077

Una vez identificad la estructura general de los costos derivados del plan de marketing, se plantea la proyección de ventas encontrando que bajo el supuesto de crecimiento de la empresa planteado en la estrategia 1, es el adecuado, ya que para lograr el punto de equilibrio y sostener el proyecto se requiere la comercialización de 102.815 pacas, las cuales fueron proyectadas con un precio de venta bruto de \$11.000, este valor fue tomado como precio promedio del heno de pasto pangola en la actualidad.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió Diseñar el Plan Estratégico para la empresa CO Agropecuarias a través de un diagnóstico de la situación actual para incrementar en un 20% el nivel de cumplimiento en la entrega de producto terminado contribuyendo con el cumplimiento de la empresa.

Se analizó y se planteó los objetivos del Direccionamiento Estratégico para la empresa con el fin de lograr el cumplimiento en tiempo y oportunidad de tal manera que la entrega de producto terminado se dé de manera oportuna, sin necesidad de realizar inversiones costosas en tecnología de momento puesto que se está perdiendo mercado con la competencia por no tener la capacidad suficiente, competitivas

Los análisis de las estrategias, indicadores y el plan de acción, muestran un proyecto con visión y llevado a la vanguardia, buscando actualizar la comercialización y opciones que generan facilidad y rentabilidad en los diferentes negocios; encontrando de esta manera soluciones a problemas en la empresa, dando mayores márgenes de ganancia y nuevos clientes, sin descuidar la felicidad y satisfacción de nuestros clientes y el gremio

Con el análisis planteado en la tabla 15, se concluye que los costos asociados al plan de marketing están ajustados a la estructura de la empresa y que se requiere de su implementación para lograr alcanzar las ventas esperadas y el punto de equilibrio trazado de 100.000 acumuladas en los tres años, toda vez que se garanticen los componentes técnicos diferenciales y la cadena logística adecuada.

RECOMENDACIONES

El sector agropecuario tiene una importancia estratégica en el proceso de desarrollo económico y social de Colombia, en el desempeño como Gerentes de Empresas Agropecuarias, es necesario aplicar y desarrollar los conocimientos impartidos en la academia, buscando que en la implementación de la propuesta se logre la eficiencia y eficacia requerida para alcanzar los logros planteados en los objetivos, haciendo de esta propuesta un modelo de producción agropecuaria, sostenible en todos los factores que incidan amigablemente con el medio ambiente, y se fortalezcan en acción constante.

Es importante resaltar que cada proceso individualmente debe ser ejecutado con la mayor garantía de objetividad en la comercialización del Heno de pasto pangola, propiciando más rentabilidad a la empresa CO Agropecuarias. Igualmente, la calidad en cuanto al producto mismo, la recolección de la cosecha, el manejo en pos-cosecha, la presentación del producto, al igual que su costo debe ser garantizado y sostenido en cantidad, tiempo y oportunidad en el mercado local.

La realización de este trabajo Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la empresa CO Agropecuarias permitió tener elementos para la aplicación de los conocimientos que durante la Especialización Gerencia de Empresas Agropecuarias fueron transmitidos para el crecimiento profesional como Médicos Veterinarios Zootecnistas, y una aplicabilidad en la empresa propia, cuyos frutos se verán reflejados en un mejor campo de acción y visión profesional.

Referencias

- Acevedo Pérez, S. (2020). *Los incendios en Amazonía en 2019, multilateralismo y bienes públicos globales*. Trabajo de Grado , Universidad de la Laguna, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Recuperado el 28 de abril de 2023
- Águeda, E. (2008). *Principios de Marketing*. España: ESIC.
- Carrasco, D. (15 de Diciembre de 2022). <https://marketing4ecommerce.net/radiografia-del-ecommerce-en-colombia-un-mercado-atractivo-para-tu-internacionalizacion/>.
- Catalina Pitre, E. B. (2020). Impacto del marketing digital a las empresas emergentes . *Universidad y Empresa*,
<https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187265084006/index.html>.
- Contextoganadero*. (28 de marzo de 2016).
- DANE. (29 de septiembre de 2020). www.dane.gov.co. Obtenido de Encuesta Nacional Agropecuaria - ENA.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases: A competitive advantage approach* (13 ed.). Pearson Education Prentice Hall.
- Digital, S. A. (s.f.). www.simbolointeractivo.com/marketing-digital-en-colombia/.
- Electronico, C. C. (23 de mayo de 2019). www.ccce.org.co/noticias/como-entrar-al-mundo-del-ecommerce/.
- Global, & Brasil. (2019). *Os 10Principios Direitos Humanos*. Obtenido de <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>. Acesso em, 22.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación (4.a ed.)*. México: Mc Graw Hill.

- Hernández, S. R., & Fernández, C. C. (2014). *Metodología de la investigación*. M. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hiebing, R., & Cooper, S. (2018). *Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. . México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: México: Pearson Education.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia* . México : (trad. José C. Pecina Hernández) México: Grupo Editorial Patria SA de CV .
- Martinez, F. (30 de abril de 2019). www.infopastosyforrajes.com.
- Medina, R. (21 de junio de 2022). branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2021-2022/.
- NUÑEZ, A. G. (17 de FEBRERO de 2022). <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ecommerce-en-colombia-crecieron-40-y-llegaron-a-40-billones-3305200>.
- Organización Internacional del trabajo. (20219). *Promover el empleo y el trabajo decente en un panorama cambiante*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_738283.pdf
- PORTAFOLIO. (29 de Enero de 2022). Colombia uno de los países donde mas utilizan redes sociales. *PORTAFOLIO*.
- Porter, M. (2003). *Be competitive: new contributions and conclusions*. Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. *Bilbao: Ediciones Deusto*, 12.
- Republica, L. (22 de Abril de 2022). Precios de alimentos cada vez son más costosos. *ÍNDICE DEL PRECIOS DE LOS ALIMENTOS DE LA FAO TUVO EL CRECIMIENTO MÁS ALTO DESDE 199*, pág. 1.

- Rodríguez Cely, E. (2015). *Beneficios tributarios en Colombia, oportunidades de gestión e inversión ambiental en las empresas cundiboyacenses*. Tesis de Maestría, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Maestría en Desarrollo Sustentable y Gestión Ambiental, Bogotá D.C. Recuperado el 28 de abril de 2023, de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/3731/?sequence=1>
- Sainz de Vicuña. (2012). *El Plan de marketing estratégico*. España: ESIC Editorial.
- Sanagustín, E. (2016). *Vender más con marketing digital*. Bogotá: Ecoe.
- Stanton, W., & Etzel, E. (2007). *Stanton, W., & Etz Fundamentos de marketing*. . México: Mc Graw Hill. .
- Suarez Amaya, W., Diaz Barrios, J., & Pereira Burgos, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35).
- unex.es. (s.f.). *matematicas.unex.es*. Obtenido de http://matematicas.unex.es/~inmatorres/teaching/muestreo/assets/cap_4.pdf
- WebFinYou. (24 de septiembre de 2021). <https://www.webfindyou.com.co/blog/por-que-importante-marketing-digital-colombia/>.

ANEXO 1

ENCUESTA PROPIETARIOS EQUINOS

1. NOMBRE Y APELLIDO
2. CIUDAD
3. TELÉFONO*
4. ¿CUANTOS EQUINOS TIENE EN PESEBRERA?
5. ¿CUANTOS SON ANIMALES ADULTOS? (HEMBRAS Y MACHOS ENTEROS)
6. ¿CUANTOS SON POTROS O POTRANCAS?
7. ¿CUANTOS SON MACHOS CASTRADOS/ ASNALES O MULARES?
8. ¿QUE TIPO DE ACTIVIDAD REALIZAN LOS EQUINOS?
 - ☐ PISTA
 - ☐ CABALGATA
 - ☐ REPRODUCCIÓN
9. ¿QUE TIPO DE ALIMENTO LES BRINDA?
 - ☐ HENO
 - ☐ ALIMENTO CONCENTRADO
 - ☐ PELLET
 - ☐ PASTO DE CORTE
 - ☐ OTRO
10. ¿DONDE COMPRA EL ALIMENTO PARA SUS EQUINOS?
 - ☐ AGROPUNTO
 - ☐ FABRICA O EN LOTE
 - ☐ CANAL VIRTUAL

☐ INCLUIDO ALOJAMIENTO

11. ¿POR QUE LO COMPRA ALLÍ?

☐ PRECIO

☐ CALIDAD

☐ CUMPLIMIENTO

☐ FIDELIZACIÓN

☐ RESPALDO TÉCNICO

12. ENTRE LAS OPCIONES ANTERIORES, CALIFÍQUELAS DE 1 - 5, SIENDO 5 LA PREFERIDA

☐ PRECIO

☐ CALIDAD

☐ CUMPLIMIENTO

☐ FIDELIZACIÓN

☐ RESPALDO TÉCNICO

13. ¿EL SITIO DE COMPRA LE BRINDA INFORMACIÓN NUTRICIONAL DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS?

☐ SI

☐ NO

14. ¿EL SITIO DE COMPRA LE OFRECE ASESORÍA NUTRICIONAL PARA SUS EQUINOS POR UN PROFESIONAL?

☐ SI

☐ NO

15. ¿EL SITIO DE COMPRA LO INFORMA DE LA ACTUALIDAD DE LOS PRODUCTOS DEL MERCADO PARA LA NUTRICIÓN DE SUS EQUINOS?

☐ SI

☐ NO

16. ¿SI SUMINISTRA HENO, CUAL ES EL COSTO MENSUAL POR CADA EQUINO?

☐ \$150.000 - \$ 199.999

☐ \$200.000 - \$299.999

17. ¿CONOCE EL PESO REAL DE LA PACA DE HENO QUE SUMINISTRA?

☐ 8 KG

☐ 12 KG

☐ 16 KG

☐ NO SABE

18. ¿CONOCE LOS DIFERENTES TIPOS DE HENO EN EL MERCADO?

☐ SI

☐ NO

19. ¿CUAL DE ELLOS SUMINISTRA O CREE QUE LE VENDEN?

☐ ÁNGLETON

☐ PANGOLA

☐ MEZCLAS

☐ NO SABE

20. ¿SABE CUAL ES LA DIFERENCIA NUTRICIONAL DE ELLOS?

☐ SI

☐ NO

21. ¿LE GUSTARÍA CONOCERLA?

☐ SI

☐ NO