



Vigilada Mineducación

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA REDAGRO
MARKETING PLAN FOR THE COMPANY REDAGRO

Carolina Cardona Ocampo

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo.

Consultor docente

Juan Rodrigo Rendón Montoya

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE GERENCIA Y EMPRESA
MAESTRÍA EN MERCADEO

PEREIRA

2024

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA	10
2.1 Misión	11
2.2 Visión	11
2.3 Valores Corporativos	12
2.4 Manual de Identidad Corporativa	12
2.5 Modelo de Negocio.....	13
2.5.1 Estructura Organizacional	14
2.5.2 Portafolio de productos y servicios.....	15
2.5.3 Tipos de clientes.....	17
2.5.4 Proyectos en proceso	17
2.5.5 Líneas de negocio para explorar.....	18
2.5.6 Indicadores y métricas principales.....	19
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	22
3.1 Análisis competitivo de la industria.....	22
3.2 Actores que intervienen en la dinámica de la compañía	23
3.2.1 Intermediarios	24
3.2.2 Proveedores	24
3.3 Análisis del entorno y sus variables	27
3.4 Análisis interno	29

3.5 DOFA estructurada.....	30
4. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	33
4.1 Tamaño	33
4.2 Participación	34
4.3 Segmentación, segmentos de mercado y mercado meta	34
4.4 Posicionamiento	35
4.4.1. Pirámide de posicionamiento	35
4.4.2. Matriz de posicionamiento	36
5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN Y PROPUESTA ESTRATÉGICA	38
5.1 Objetivo general y objetivos específicos	38
5.2 Estrategias.....	38
5.3 Tácticas	39
6. Planteamiento de investigaciones de mercado requeridas.....	40
6.1 Metodología.....	40
6.2 Objetivo de la investigación.....	42
6.3 Hallazgos.....	42
7. Despliegue de las estrategias de mercadeo	43
7.1 Producto.....	43
7.2 Precio.....	44
7.3 Distribución y Omnicanalidad	44
7.4 Experiencia de cliente / Servicio	45
7.5 Comunicación Integrada de Mercadeo	46
7.5.1 Página web	46
7.5.2 Redes sociales	47
7.5.3 Publicidad tradicional	47

7.5.4 Referidos	48
7.5.5 Eventos y ferias.....	48
8. Presupuesto de inversiones relacionadas con la ejecución del Plan de Mercadeo	
49	
8.1. Presupuesto de inversiones de producto	49
8.2. Presupuesto de inversiones de precio	50
8.3. Presupuesto de inversiones de distribución y omnicanalidad	50
8.4. Presupuesto de inversiones de experiencia de cliente o servicio	51
8.5. Presupuesto de inversiones de producto comunicación integrada de mercadeo	51
8.6. Investigaciones Complementarias.....	52
8.7. Eventos.....	54
9. Cronograma	55
10. Proyección de ventas y utilidades	61
11. Control y seguimiento.....	61
11.1 Indicadores	61
11.2 Plan de contingencia	64
12. Lecciones aprendidas	67
12.1 Desde la óptica del mercadeo	67
12.2 Desde la óptica de la organización.....	68
12.3 Desde la óptica del proceso de intervención	69
Anexos	70
Anexo 1 – Entrevista Lucas Mejía	70
Anexo 2 – Análisis comunicacional de competidores.....	79
Referencias	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Imagotipo anterior de Red Agroveterinaria.....	12
Figura 2. Imagotipo nuevo de Red Agroveterinaria.....	13
Figura 3 Organigrama de Red Agroveterinaria.	14
Figura 4 Pirámide de posicionamiento.	36
Figura 5 Matriz de posicionamiento de la compañía y sus competidores.	37
Figura 6. Página Web Agrocampo.....	80
Figura 7. Redes sociales Agrocampo.....	81
Figura 8. Página Web Ivanagro.....	82
Figura 9. Redes sociales Ivanagro.....	83
Figura 10. Página Web Agralba.....	84
Figura 11. Redes sociales Agralba.....	86
Figura 12. Página Web Central Pecuaria.....	87
Figura 13. Redes sociales Central Pecuaria.....	88
Figura 14. Página Web Casagro	89
Figura 15. Redes sociales Casagro.....	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis competitivo de las principales empresas comercializadoras del sector de medicamentos veterinarios.....	22
Tabla 2: Análisis de los principales proveedores de la compañía RedAgro.	24
Tabla 3. Análisis interno por áreas de la compañía RedAgro.....	29
Tabla 4: Análisis DOFA la compañía RedAgro.....	31
Tabla 5. Presupuesto anual estimado para 2024 de estrategias de producto RedAgro.	49
Tabla 6. Presupuesto anual estimado para 2024 de estrategias de precio RedAgro.....	50
Tabla 7. Presupuesto anual estimado para 2024 de estrategias de distribución y omnicanalidad RedAgro.....	50
Tabla 8. Presupuesto anual estimado para 2024 de estrategias de experiencia de cliente o servicio RedAgro.....	51
Tabla 9. Presupuesto anual estimado para 2024 de estrategias de comunicación integrada de mercadeo RedAgro.....	51
Tabla 10. Cronograma de investigación para la construcción de un modelo de segmentación de RedAgro.....	53
Tabla 11. Mapeo de cronograma de eventos de agro y veterinaria en 2024 y 2025.....	54
Tabla 12: Cronograma de actividades del plan de mercadeo de RedAgro.....	55
Tabla 13. Proyección de ventas y utilidades de RedAgro 2024.....	61
Tabla 14. Indicadores propuestos para el control y seguimiento del plan.....	62

RESUMEN

Un sinfín de empresas luchan en diferentes sectores económicos por distinguirse de sus competidores en una constante guerra de precios. En estos casos, no se puede ignorar el precio como un factor determinante en la decisión de compra del cliente, pero hay más factores que impactan en esta decisión y uno de los más relevantes es la marca. Las empresas deben tener algo que los diferencie, que comunique lo que desean ofrecer a sus clientes, más allá de sus productos y servicios.

Una marca bien desarrollada permite tener un relacionamiento cercano al fundamentar su operación en el valor que quiere ofrecer a sus clientes externos e internos. Esto demanda una presencia transversal a la organización donde cada persona entienda el propósito de la marca y su valor dentro de esta. Una marca genera algo por lo que ser recordado y determina cómo quiere relacionarse con sus clientes, estando lejos de ser solo un logo o un grupo de colores. En este trabajo se resalta, a nivel estratégico, la importancia de posicionar una marca a través de su comunicación con sus clientes. Un ejemplo claro de este enfoque es la empresa RedAgro, dedicada a la comercialización de productos agro veterinarios. En el presente trabajo se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis de la organización RedAgro en el mercado B2B para comprender sus oportunidades, y como resultado, se han propuesto diversas estrategias centradas en el marketing mix, con especial énfasis en el posicionamiento y la comunicación de la marca.

Palabras clave: Marca, Posicionamiento, RedAgro, Comunicación.

ABSTRACT

An endless number of companies in different economic industries struggle to distinguish themselves from their competitors in a constant price war. In these cases, the price cannot be ignored as a determining factor in the customer's purchase decision, however, more factors have an impact on this decision and one of the most relevant is the brand. Companies must have something that differentiates them, that communicates what they want to offer their customers, beyond their products and services.

A well-developed brand allows a close relationship by establishing its operation based on the value it wants to offer to its external and internal customers. This demands a transversal presence in the organization, where each person understands the purpose of the brand and its value within it. A brand generates something to be remembered for and determines how it wants to relate to its customers, being far from being just a logo or a group of colors. This work highlights, at a strategic level, the importance of positioning a brand through its communication with its customers. A clear example of this approach is the company RedAgro, dedicated to the marketing of agro-veterinary products. In this paper, an exhaustive analysis of the RedAgro organization in the B2B market has been carried out to understand its opportunities, and as a result, several strategies focused on the marketing mix have been proposed, with special emphasis on brand positioning and communication.

Keywords: Branding, Positioning, RedAgro, Communication.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en la creación de un plan de mercadeo estratégico para la empresa comercializadora de medicamentos agro veterinarios RedAgro. Este documento se concibe como una guía completa que tiene como objetivo mejorar el posicionamiento B2B de la empresa RedAgro a través de estrategias de marca, compitiendo en un entorno de mercado dinámico y difícil. Lo anterior a través un estudio académico del branding y un análisis profundo de la empresa construido con personas de la organización.

El documento se divide en 10 capítulos principales. El primero es la presentación de la empresa y su orientación estratégica corporativa, la cual busca dar contexto sobre la empresa y su funcionamiento. El segundo comprende el análisis de la situación de la empresa para obtener una comprensión completa del entorno, evaluando tanto factores internos como externos que impactan en su desempeño. El tercero es el análisis del mercado, que permite tener una visión del tamaño y la participación de mercado, además de definir los atributos de posicionamiento de la empresa. Continuamos con la formulación de objetivos del plan y la propuesta estratégica del trabajo. Sumado a lo anterior, se realiza el planteamiento de la investigación de mercado requerida para brindarnos en el siguiente capítulo, el despliegue de las estrategias de mercadeo. De acuerdo con lo anterior, pasamos al presupuesto de las inversiones relacionadas con la ejecución del plan de mercadeo y el cronograma de actividades. Como siguiente apartado tenemos proyección de ventas y utilidades del plan de mercadeo y el control y seguimiento del plan. Finalizando con lecciones aprendidas, anexos y el respectivo listado de referencias.

Todo lo anterior tiene como objetivo proporcionar un marco estratégico sólido que fomente el posicionamiento, la diferenciación competitiva, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa RedAgro.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

Red Agroveterinaria S.A., también conocida como RedAgro, es una empresa comercializadora de productos para el agro y los veterinarios con más de 15 años de experiencia en el mercado farmacéutico. Creada por seis amigos el 3 de octubre de 2006 en la ciudad de Manizales, Caldas, la primera sede se consolidó en la casa de Don Arturo Hoyos en el alta Suiza con un área de 100 m². En este entonces las operaciones comenzaron con tan solo seis empleados, tres proveedores y ningún cliente, atendiendo los tres departamentos del eje cafetero y a 20 municipios. Entre el 2007 y el 2009 se inaugura una sede propia en el Parque centro y comienza el proceso de expansión de la planta física. Este proceso se mantiene debido al crecimiento constante de RedAgro y a la ampliación de su presencia en diversas zonas del territorio nacional, prestando atención a más de 3.400 clientes en 650 municipios.

El periodo comprendido entre 2009 y 2017 se destaca por la sistematización del proceso de pedidos y facturación, y la apertura y funcionamiento de nuevas zonas como el Valle, Medellín, Llanos Orientales, Bogotá, Huila, Tolima y Norte y Sur de Santander. En el 2018 se establece una alianza estratégica con la empresa Urano Vet de Barcelona, España, a través de la cual la RedAgro se convierte en distribuidor exclusivo de diagnóstico rápido para animales de compañía, un tipo de pruebas que permiten identificar las enfermedades de los animales de manera rápida, considerada como la primera importación de la empresa. En este mismo año se da paso a la implementación del primer gobierno corporativo y en el 2019 se adquieren tres bodegas más para la planta física (RedAgro, 2023b). Actualmente la empresa cuenta con siete propietarios y todavía tiene sus oficinas físicas en Parque centro, en la ciudad de Manizales, donde también está habilitado su único punto de venta al público. Tienen presencia digital a través de su página web y redes sociales (LinkedIn, Instagram, Facebook, YouTube y

WhatsApp). En el 2022, *La Patria* lanzó el “ranking de las 500 empresas líderes de Caldas”, donde RedAgro ocupó el lugar número 86 con una utilidad neta de más de tres mil millones de pesos colombianos.

2.1 Misión

De acuerdo con el plan estratégico que realizó RedAgro (2021), la empresa tiene la siguiente misión:

Somos una compañía colombiana comercializadora con un amplio portafolio de productos y servicios agro-veterinarios, los cuales entregamos en forma ágil y oportuna a precios competitivos, satisfaciendo las expectativas y necesidades de nuestros clientes, para lo cual contamos con un grupo humano cálido y altamente calificado, una sólida estructura tecnológica, logística y de distribución eficaz y eficiente, asegurando además una rentabilidad atractiva para nuestros accionistas.

2.2 Visión

La visión planteada por RedAgro en su plan estratégico (2021) es:

En el 2025 tendremos un cubrimiento nacional y presencia internacional, siendo reconocidos como una de las compañías líderes y preferidas en el sector agro veterinario colombiano, a través de diversos canales de ventas y distribución apoyados en tecnologías modernas y comprometida con la creación de conciencia sobre el cuidado y el respeto al medio ambiente (RedAgro, 2021).

2.3 Valores Corporativos

RedAgro (2021) tiene definidos ocho valores corporativos, definidos en su plan estratégico:

1. Honestidad y transparencia en los negocios
2. Respeto para todos los stakeholders (empleados, clientes, proveedores, entidades)
3. Confianza y credibilidad
4. Actitud hacia el servicio de excelencia
5. Innovación permanente
6. Productividad y orientación a resultados
7. Trabajo colaborativo en equipo
8. Responsabilidad corporativa, social y ambiental

2.4 Manual de Identidad Corporativa

En el 2020, la empresa Red Agroveterinaria rediseñó su manual de identidad corporativa donde se realizó un cambio holístico del diseño de la empresa. A continuación, podremos ver el imago tipo anterior y el actual, además de la explicación detrás de la nueva imagen de marca.



Figura 1. Imago tipo anterior de Red Agroveterinaria (RedAgro) [Fotografía].

Fuente: Pet Industry, 2018.

En esta aplicación principal de la marca el isotipo representa el concepto de desarrollo y progreso de la empresa.



Campo Frescura / Crecimiento	Agro Naturaleza / Fertilidad
Veterinaria Animales / Confianza	Social Potente / Pasión

Figura 2. Imagotipo nuevo de RedAgro [Fotografía].

Fuente: Manual de identidad corporativa RedAgro, 2020.

2.5 Modelo de Negocio

RedAgro es una comercializadora B2B de productos agro-veterinarios en Colombia. Sus aliados estratégicos y proveedores son los laboratorios agro-veterinarios y sus clientes son todas aquellas empresas, tiendas o puntos de venta minoristas de insumos agro-veterinarios ubicados alrededor del país. RedAgro tiene un modelo de negocio mayorista que implica la compra de un gran volumen de inventario a los laboratorios, lo que le permite negociar descuentos financieros o de producto, ofreciendo un mejor precio de venta a los minoristas que no tienen la capacidad financiera para hacer pedidos tan grandes (RedAgro, 2023a).

De acuerdo con su informe de gestión, la empresa está dividida en seis áreas: logística, administrativa y financiera, tecnología y sistemas, mercadeo y e-commerce, comercial y auditoría. Tiene cinco líneas de negocio, que son: las mascotas, los equinos, la ganadería, la porcicultura y la avicultura. Actualmente manejan más de 4.500 referencias de productos y hacen envíos a toda

Colombia. Tienen presencia en más de 400 municipios, están ubicados en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Caquetá, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Casanare, Cundinamarca, Bolívar, Boyacá, Caldas y Amazonas. Su promesa de valor se centra en entregar los pedidos a sus clientes en 24 horas y tener especialistas de telemercadeo que dan asesoría a los clientes cuando lo requieran. El equipo comercial está conformado por 50 personas, incluyendo la dirección comercial, direcciones regionales, representantes de ventas, representantes de líneas y telemercaderistas (RedAgro, 2022).

2.5.1 Estructura Organizacional

A continuación, se presenta el organigrama de la compañía RedAgro.

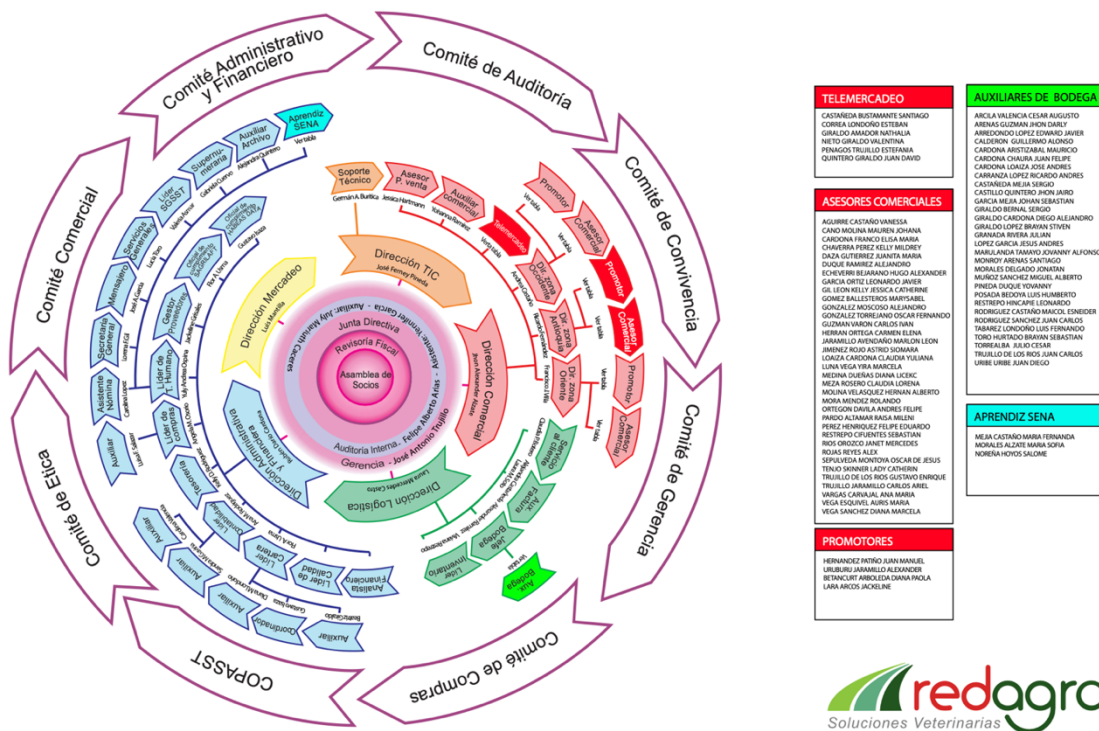


Figura 3. Organigrama de RedAgro [Fotografía].

Fuente: RedAgro, 2022.

2.5.2 Portafolio de productos y servicios

A continuación, se explica de manera detallada el portafolio de productos de RedAgro, a través de sus líneas y tipo de medicamentos:

Portafolio de productos

Las líneas de negocio que se dividen en:

1. Mascotas (65%): Caninos, felinos, equinos y otros
2. Ganadería (33%): Bovinos, avicultura, porcicultura, equinos
3. Negocios especiales (2%): Licitaciones con Zoológicos, secretarías de salud, entre otras instituciones

Según el área farmacéutica:

- | | | |
|------------------|-------------------|----------------------------------|
| • Abortivo | • Antihemorrágico | • Antiséptico Oral |
| • Alimento | • Antihistamínico | • Arena Sanitaria |
| • Anabólico | • Antimicótico | • Antiinflamatorio |
| • Analgesia | • Antimicrobiano | • Antiinflamatorio-
Diurético |
| • Antibiótico | • Antiséptico | • Baño Seco |
| • Antidiabético | • Antiséptico | • Cardioprotector |
| • Antidiarreico | • Antiséptico | • Cicatrizante |
| • Antiemético | • Antiséptico | • Colerético |
| • Antiflogístico | • Desinfectante | |

- Condroprotector
- Cosmético
- Desparasitante
- Diagnostico
- Diurético
- Externo
- Externo- Interno
- Fibrinolítico
- General
- Hemo parasitica
- Inmunoestimulante
- Ótico
- Ótico- Oftálmico
- Periocular
- Protector Gástrico
- Relajante Uterino
- Reproductivo
- Rodenticida
- Sedante
- Sistémico
- Snacks
- Suplementos Alimenticios
- Insecticida Externo
- Interno
- Interno- Anticoccidial
- Intramamario Lactancia
- Intramamario Secado
- Intrauterino
- Intravaginal
- Larvicida
- Triconjugado
- Triconjugado- Cicatrizante
- Vacuna
- Limpiador Enzimático
- Limpieza Oral
- Medicado
- Mod Conducta
- Multivitamínico
- Nasal
- Oftálmico
- Oral

2.5.3 Tipos de clientes

La compañía tiene identificados dos tipos de clientes:

- **B2B:** Canal tradicional con enfoque en distribuidores de Clínicas veterinarias, Agro puntos y Pet Shops. Este tipo de clientes tienen asignados 2 tipos de vendedores: un vendedor con profesión de médico veterinario que los visita algunas veces al mes para realizar los pedidos de mayor volumen y contacto directo con el call center propio de RedAgro, también atendido por médicos veterinarios, donde estos clientes pueden realizar pedidos adicionales y recibir asesoría personalizada.
- **B2C:** La empresa tiene solo un punto de venta ubicado en la ciudad de Manizales, pero no lo promocionan porque algunos clientes lo consideran su competencia directa.

2.5.4 Proyectos en proceso

Actualmente, la compañía está trabajando en los siguientes proyectos:

Tecnología

- Implementación de un “business core” transversal a todas las áreas de la empresa.
- Construcción de la página web con enfoque B2B.

Logística

- Ampliación de un cuarto frío y estantería de acordeón que permite mayor aprovechamiento y eficiencia del espacio a temperaturas adecuadas para vacunas de todo tipo que requieren regular su temperatura para su correcta conservación y comercialización.

Ambiental

- Implementación de paneles solares en 2 fases para alimentar energéticamente la empresa. La fase 1 quiere alimentar el cuarto frío y una parte de la empresa. La segunda fase tiene como objetivo suplirle energía al cuarto frío y a toda la empresa.

2.5.5 Líneas de negocio para explorar

Al realizar una investigación de la competencia se evidencian algunos servicios que la Empresa podría ofrecer para aumentar su rentabilidad, estos son:

- Lanzar línea de productos con marca propia
- Dividir a RedAgro en 3 líneas de negocio:
 - “RedAgro Animal Head” – Distribución de medicamentos veterinarios
 - “RedAgro Medical devices” – línea de dispositivos médicos marca blanca
 - RedAgro Distribución: Tener CEDIS (Centros de distribución) y “Same Day Delivery” en ciudades principales del país para descentralizar la operación, mejorar la eficiencia en la distribución y poder entregar los productos el mismo día.
- Internacionalizar la empresa a otros países de Latinoamérica como: El Salvador, República Dominicana, Ecuador, Guatemala y Chile.

Algunos servicios adicionales que se identificó prestan la competencia y que podría ofrecer la compañía son:

- Venta a través de E-commerce, ya que en este momento a pesar de que RedAgro esté construyendo su página web, por ahora no tiene las capacidades o la infraestructura para que sus clientes realicen pedidos directamente en la página web.

2.5.6 Indicadores y métricas principales

Actualmente, los indicadores que se tienen en cuenta en la compañía, dividido por las respectivas divisiones de áreas de talento humano, comercial, logística, administrativa y financiera, y de seguridad y salud en el trabajo, son:

Talento humano

- Evaluación tercerizada anual llamada “batería psicosocial” que captura datos demográficos y psicosociales de los empleados de la empresa, junto con su nivel de satisfacción al interior de la organización
- Colaboradores por género
- Rotación de personal

Comerciales

- Número de clientes activos
- Número de clientes por zonas, ciudades, vendedor y distrito
- Venta de productos por laboratorio, zona, producto, líneas
- Indicador de cumplimiento de planes año
- Participación de mercado por zona
- Cumplimiento del presupuesto de ventas y de recaudo
- Descuento comercial
- Porcentaje de cumplimiento proyectado

Logístico

- Cumplimiento promesa de servicio 24 horas
- Costos de distribución
- OTIF – On Time In Full: Orden a tiempo y completa
- Reclamaciones
- Devoluciones
- Indicador de satisfacción de entrega
- Seguimiento a transportadoras para cumplimiento de promesa de servicio
- Rotación de inventario por producto, por laboratorio y por línea.

Administrativa y financiera

- Sistema integrado de gestión de la calidad
- EBITDA
- Perfil de la deuda
- Índice de DUPONT – Gestión de la gerencia
- Razón corriente
- ROA
- ROE
- Estados financieros
- Nivel de endeudamiento
- Rentabilidad y liquidez
- Indicadores de cartera
- Indicadores de tesorería

- Cumplimiento planes año
- Ventas brutas y ventas netas

Seguridad y salud en el trabajo:

- Prevención, promoción y acciones correctivas.
- Indicadores por accidentalidad
- Indicadores por enfermedad

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

A continuación, se realizará un análisis interno y externo de la compañía, teniendo en cuenta la competencia, los proveedores, y variables económicas, sociales, ambientales, políticas, entre otras.

3.1 Análisis competitivo de la industria

En la Tabla 1 encontramos un análisis del sector agro veterinario donde se identifican los principales competidores de RedAgro, con: su alcance geográfico, su portafolio de productos y servicios generalizados, sus debilidades, sus fortalezas y se describen las estrategias que usa la empresa frente a sus competidores. Todo lo anterior, de acuerdo con el conocimiento del gerente de RedAgro y la poca información disponible de la competencia al estar en un sector tan informal.

Tabla 1. Análisis competitivo de las principales empresas comercializadoras del sector de medicamentos veterinarios.

Competidor	Alcance geográfico	Productos y servicios que ofrece	Debilidades	Fortalezas	Estrategia con este competidor
Agrocampo	Bogotá	Productos para: Perros, gatos, aves, peces, roedores, caballos	Tiempos de entrega lentos Remuneración salarial de sus equipos poco competitiva Falta de estructura organizacional en procesos	Precios asequibles	1. Balanceo de portafolio: Los vendedores ofrecen los productos con mayor margen de contribución
Ivanagro	Medellín	Líneas de: Ganadería, porcicultura, mascotas, equinos	Tiempos de entrega lentos Remuneración salarial de sus equipos poco competitiva Falta de estructura organizacional en procesos Su línea agrícola los	Precios asequibles	2. Estrategia de telemercado o enfocada en el impulso

			desvía del foco de medicina veterinaria		en el punto venta
Agralba	Medellín	Líneas de: Ganadería, porcicultura, Agrícola	Tiempos de entrega lentos Remuneración salarial de sus equipos poco competitiva Falta de estructura organizacional en procesos Línea agrícola que los desvía del foco de medicina veterinaria	Precios asequibles	3. Promotorías: Generación de demanda 4. Repisadores; Apoyan en el aumento de la frecuencia de visita y la presencia de marca con el cliente
Central Pecuaria	Tolima	Medicamentos y servicios veterinarios Accesorios y alimento para mascotas	Tiempos de entrega lentos Remuneración salarial de sus equipos poco competitiva Falta de estructura organizacional en procesos	Precios asequibles	5. Dinámica financiera: generar mayor demanda sin perder dinero
Casagro	Bucaramanga	Medicamentos veterinarios	Tiempos de entrega lentos Remuneración salarial de sus equipos poco competitiva Falta de estructura organizacional en procesos	Precios asequibles	

Fuente: Elaboración propia con información recolectada del gerente de RedAgro, las páginas web de las empresas analizadas, y sus redes sociales. Las direcciones de las páginas web se encuentran en la lista de referencias.

3.2 Actores que intervienen en la dinámica de la compañía

A continuación, se presentan algunos intermediarios y proveedores que prestan sus servicios a la compañía.

3.2.1 Intermediarios

La empresa no maneja ningún intermediario ya que toda su fuerza de venta es propia y los planes de referenciación todavía no se han estructurado como parte de la estrategia comercial de la Compañía.

3.2.2 Proveedores

Más del 80% del portafolio lo surten las multinacionales y el porcentaje restante lo ocupan proveedores locales. Por lo anterior, haremos énfasis en el análisis de las fortalezas y debilidades de las multinacionales que representan los proveedores más grandes de RedAgro. Los demás proveedores se agruparán dentro de la misma categoría.

En la Tabla 2 observamos los principales proveedores de la empresa y encontramos: Los productos o servicios que ofrecen, sus debilidades, sus fortalezas, si tienen algún proveedor sustituto y las estrategias que usa RedAgro con estos proveedores.

Tabla 2: Análisis de los principales proveedores de la compañía RedAgro.

Proveedor	Producto/Servicio	Debilidades	Fortalezas	Proveedor sustituto	Estrategia con el proveedor
Boehringer Ingelheim /	Medicamentos para humanos, para animales de compañía (perros, gatos, equinos) y animales de producción (Rumiantes, Porcinos y Aves)	Agotados No hay comunicación con el mercado No manejan cifras o información propios ni de la competencia Proporcionan información inexacta y divulgan comentarios improcedentes. Modelo de ventas muy tradicional No manejan tecnología	Multinacional con alcance y presencia en: Argentina, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay. Tienen 52.000 empleados a nivel mundial. Buen trabajo de generación de demanda. Hacen estrategias pull y push. Buen posicionamiento de marca.	Cualquier otro proveedor puede sustituir o complementar sus productos	Dinámica comercial de generación de demanda Realizan telemercadeo, tienen promotores compartidos Se varía en todos los proveedores porque depende de diversos factores

			Buen relacionamiento. Exportación de productos Innovación y desarrollo.		
Compañía California	Medicamentos para mascotas (caninos, felinos, equinos) y ganadería (Porcinos, bovinos, avícola, ovinos y caprinos)	Agotados No hay comunicación con el mercado No manejan cifras o información propias ni de la competencia Proporcionan información inexacta y divulgan comentarios improcedentes. Modelo de ventas muy tradicional No manejan tecnología	Presencia en: México, Ecuador, Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, República Dominicana, Costa Rica y Venezuela. Buen trabajo de generación de demanda. Hacen estrategias pull y push. Buen posicionamiento de marca. Buen relacionamiento. Exportación de productos Innovación y desarrollo.	Cualquier otro proveedor puede sustituir o complementar sus productos	Dinámica comercial de generación de demanda Realizan telemarketing, tienen promotores compartidos Se varía en todos los proveedores porque depende de diversos factores
Elanco	Medicamentos para animales de compañía y animales de producción	Agotados No hay comunicación con el mercado No manejan cifras o información propias ni de la competencia Proporcionan información inexacta y divulgan comentarios improcedentes. Modelo de ventas muy tradicional No manejan tecnología	Operan en 90 países alrededor del mundo Buen trabajo de generación de demanda. Hacen estrategias pull y push. Buen posicionamiento de marca. Buen relacionamiento. Exportación de productos Innovación y desarrollo.	Cualquier otro proveedor puede sustituir o complementar sus productos	Dinámica comercial de generación de demanda Realizan telemarketing, tienen promotores compartidos Se varía en todos los proveedores porque depende de diversos factores
MSD Salud Animal	Medicamentos para especies pecuarias: Bovinos productores de carne y leche, Aves, Porcinos, Animales de compañía y Acuicultura	Agotados No hay comunicación con el mercado No manejan cifras o información propias ni de la competencia Proporcionan información inexacta y divulgan comentarios improcedentes. Modelo de ventas muy tradicional No manejan tecnología	Buen trabajo de generación de demanda. Hacen estrategias pull y push. Buen posicionamiento de marca. Buen relacionamiento. Exportación de productos Innovación y desarrollo.	Cualquier otro proveedor puede sustituir o complementar sus productos	Dinámica comercial de generación de demanda Realizan telemarketing, tienen promotores compartidos Se varía en todos los proveedores porque depende de diversos factores
Urano Vet	Productos de: Diagnóstico rápido, app móvil de diagnóstico, sistemas de identificación, suplementos	Agotados No hay comunicación con el mercado No manejan cifras o información propias ni de la competencia	Comercialización en más de 20 países Buen trabajo de generación de demanda.	No tiene sustituto	Comercialización exclusiva en Colombia Dinámica comercial de generación de demanda

	vitamínicos, cuidado de heridas, dermatología, oncología, digestivo, anestesia, higiene oral, higiene, champús para animales de compañía.	Proporcionan información inexacta y divulgan comentarios improcedentes. Modelo de ventas muy tradicional No manejan tecnología	Hacen estrategias pull y push. Buen posicionamiento de marca. Buen relacionamiento. Exportación de productos Innovación y desarrollo. Distribuidor exclusivo de diagnóstico rápido		Realizan telemarketing, tienen promotores compartidos
Virbac Colombia	Medicamentos para: Bovinos productores de carne y leche, Cerdos, perros y gatos	Agotados No hay comunicación con el mercado No manejan cifras o información propias ni de la competencia Proporcionan información inexacta y divulgan comentarios improcedentes. Modelo de ventas muy tradicional No manejan tecnología	Presente en más de 100 países, más de 4.350 empleados. Cotiza en la Bolsa de París desde 1985 Buen trabajo de generación de demanda. Hacen estrategias pull y push. Buen posicionamiento de marca. Buen relacionamiento. Exportación de productos Innovación y desarrollo. Planes año	Cualquier otro proveedor puede sustituir o complementar sus productos	
Proveedores nacionales	A diferencia de los anteriores, que son multinacionales, los proveedores nacionales también surten a RedAgro en su portafolio de mascotas, ganadería y líneas especiales.	Agotados No hay comunicación con el mercado No manejan cifras o información propias ni de la competencia Proporcionan información inexacta y divulgan comentarios improcedentes. Modelo de ventas muy tradicional No manejan tecnología No hacen generación de demanda Pocas estrategias push	Relacionamiento Exportación de productos Innovación y desarrollo	Cualquier otro proveedor puede sustituir o complementar sus productos	Con los proveedores nacionales no hay proyectos porque representan un porcentaje muy pequeño en comparación con las multinacionales.

Fuente: Elaboración propia, basada en información proporcionada por el gerente de RedAgro.

3.3 Análisis del entorno y sus variables

A continuación se desarrollará un análisis PESTEL que, como sus siglas lo indican, evaluará el contexto y entorno actual en el que se encuentra una empresa y cómo esta puede verse impactada desde las variables: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

- **Político:** Colombia ha pasado por unos años políticos bastante inciertos debido a la polarización tan marcada que ha tenido el país. Con el nuevo cambio de gobierno, como suele suceder, se está a la expectativa del nuevo rumbo de las decisiones administrativas, normativas y tributarias que podrían amenazar al sector empresarial en el que se desempeña la empresa. No obstante, también se podrían generar oportunidades de trabajar con el gobierno participando en licitaciones y negocios con el Estado. Además del impulso que se le quiere dar al agro como sector de máximo interés para el gobierno.
- **Económico:** En los últimos meses, Colombia ha pasado por una gran incertidumbre y fluctuaciones económicas predominantes desde el alza de la inflación y las tasas de interés, hasta la devaluación del peso colombiano frente al dólar y otras monedas. Lo anterior genera una amenaza para la empresa que solo tiene operaciones en este país, pues se ve enfrentada a costos más elevados de importación, distribución, difícil acceso a financiación bancaria y un riesgo en el consumo colectivo cuando un país está en una situación económica riesgosa. Sin embargo, hay una gran oportunidad en el sector debido a nivel del crecimiento de la demanda que se ha venido observando en los últimos años; y en cuanto a

la competencia se identifica un alto nivel de informalidad y carencia de procesos estandarizados.

- **Social:** En este caso identificamos una gran oportunidad en el cambio demográfico de los dueños de los animales de compañía como los caninos y los felinos, que a nivel mundial es cada vez mayor. Adicional, las nuevas familias cada vez tienen una relación más estrecha con sus animales, estos toman un rol de miembro familiar, más que de un simple animal. El crecimiento del segmento de DINK “dual income, no kids” es un mercado con gran potencial para la Compañía en el momento que se quiera trabajar los segmentos B2C.
- **Tecnológico:** La empresa ha estado en un proceso de transformación tecnológica en los últimos años, enfocada de manera particular en tecnologías que permitan una eficiencia operacional transversal a toda la compañía y el aprovechamiento de estas para recopilar información estratégica sobre sus clientes y el mercado. Lo anterior, después de observar un atraso tan significativo en el sector que tiene procesos de venta demasiado tradicionales y escasa tecnología en sus procesos.
- **Ecológico:** Las tendencias ecológicas traen una exigencia de medidas más responsables con el medio ambiente, abarcando todo el ciclo de los medicamentos veterinarios, desde su producción y empaquetado, hasta su comercialización. Sin embargo, la empresa desde sus procesos internos ha empezado a trabajar en esta variable a través del aprovechamiento de la energía renovable para sus oficinas.

- **Legal:** Para RedAgro el aspecto legal es sumamente importante desde distintos ámbitos. El primero es que debe cumplir con todos los requerimientos, normativas y documentación actualizada del ente regulador INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos). Debe estar preparado a demandas laborales o ambientales que se puedan presentar, pero, sobre todo, tener un estado preventivo y prudente. Adicional, debe considerar la normatividad de importación de productos, estar atento los cambios regulatorios en el país y el cumplimiento ético de sus labores que es tan importante en el sector de los medicamentos, independiente de a qué ser vivo esté dirigido.

3.4 Análisis interno

En el presente se lleva a cabo un análisis interno de la empresa RedAgro dividido por áreas de la empresa. En este análisis se exploran las fortalezas de la empresa, sus oportunidades de mejoramiento y el proyecto principal a trabajar por área, donde encontramos: talento humano, comercial, logística, administrativo y financiero, tecnología.

Tabla 3: Análisis interno por áreas de la compañía RedAgro.

Temática:	Fortalezas	Oportunidades de mejoramiento	Proyecto principal por trabajar
Talento humano	Documentación detallada y ordenada de todos los empleados de la empresa. Plan de carrera para crecer dentro de la organización.	Reestructurar procesos de capacitación y entrenamiento. Implementar estrategia de cultura organizacional basada en los valores y en el direccionamiento estratégico que se construya para los próximos años. Mejorar la comunicación interna. Estandarizar procesos, funciones y responsabilidades.	Crear una dirección de talento humano

Comercial	Cobertura nacional Conocimiento del portafolio, médicos veterinarios en asesoramiento y telemarketing Relacionamiento con el cliente Reconocimiento de marca Filosofía de la compañía Presencia en ferias y eventos YouTube. del sector.	Planeación de la demanda. Adquirir fuentes de información del mercado confiables. Desarrollar el posicionamiento de RedAgro Tener una segmentación detallada de los clientes. Revisar el inventario y la rotación de productos.	Nueva Página web con enfoque de venta Montaje de un chat conversacional CEDIS y “Same day delivery” en Bogotá
Logística	Gestión del área y control. Eficiencia logística en cobertura y tiempos de entrega	Automatización y comunicación del sistema con las demás áreas de la empresa. Revisar el proceso de devoluciones.	CEDIS y “Same day delivery” en Bogotá
Administrativo y financiero	Comportamiento de la cartera de clientes Eficiencia financiera	Planeación financiera Retraso en los estados financieros por el sistema. Reestructurar el área de tesorería y sus procesos. Estructurar el área de cartera, proveedores y compras.	Implementación del nuevo business core SIESA.
Tecnología	Por el momento no hay fortalezas porque se está en proceso de transformación digital a través del sistema.	Sistema transversal a todas las áreas de la empresa que permita llevar un seguimiento en tiempo real de lo que está sucediendo.	Implementación del nuevo business core SIESA.
Gerencia general	Dirección estratégica de la organización. Incorporación de procesos y métricas de medición.	Comunicación y alineación de objetivos entre áreas	Implementación del nuevo business core SIESA.

Fuente: Elaboración propia basada en la información del gerente general, el director financiero, el director de mercadeo de RedAgro.

3.5 DOFA estructurada

En la Tabla 3 se presenta un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) basado en aspectos internos y externos de la empresa, junto con criterios del sector y el país donde se encuentra. A partir de este análisis, se proponen algunas estrategias que

permiten potencializar las capacidades de la empresa y aprovechar las áreas de mejora que se dividen en: acciones ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia.

Tabla 4. Análisis DOFA de la compañía RedAgro.

<p>Análisis DOFA</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual sector de competencia • Crecimiento de la demanda • Situación económica de los segmentos objetivo • Relación y posibles negocios con entidades del sector público • Cultura ambiental y de sostenibilidad • Acceso a tecnologías de logística • Acceso a tecnologías de información • Posicionamiento de RedAgro • Potenciales aliados estratégicos y convenios • Creación de marcas propias 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica nacional • Tasa de inflación • Tasa de devaluación • Normatividad legal para el sector • Estructura tributaria Nacional • Nivel de empleo y desempleo • Intensidad de la competencia (guerra de precios) • Competencia desleal
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia competitiva definida • Cultura organizacional alienada con la estrategia • Estructura de salarios e incentivos (comercial) • Estructura y gestión comercial de la compañía • Amplitud del portafolio de productos • Especialización de fuerza comercial • Cobertura comercial nacional • Recursos disponibles para nuevos proyectos • Gestión de compras y negociación proveedores • Estructura y gestión logística • Eficiencia de métodos-procesos administrativos 	<p>Acciones ofensivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de posicionamiento de la empresa. • Desarrollar la cultura organizacional que permita tener una diferenciación no solo externa, sino interna. • Construir un plan de desarrollo sostenible. • Capacitar al equipo comercial en técnicas de negociación y de tecnología. • Desarrollar nueva línea de negocio de productos con marca propia y tecnológicos como el diagnóstico rápido. • Desarrollar un plan de fidelización de los colaboradores de RedAgro enmarcado en un proyecto de endomarketing. • Desarrollar una arquitectura de canales alternos (Contac center, e- 	<p>Acciones defensivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener una buena planeación financiera que contemple contingencias económicas. • Creación de nuevas líneas de negocio que permitan tener un portafolio competitivo no solo de productos, sino de servicios. • Definir y desarrollar valores agregados de la empresa para diferenciarse de la competencia y salir de la guerra de precios. • Vigilancia constante de las nuevas normativas y regulaciones realizadas por el gobierno. • Construir una salud financiera que permita tener un buen flujo de caja y un nivel de endeudamiento sano teniendo en cuenta las tasas de interés tan elevadas.

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del impacto ambiental 	<p>commerce, redes sociales con enfoque a cliente final).</p>	
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno corporativo • E-commerce • Gestión de talento humano • ERP • Información contable • Información de estados financieros. • Planeación y gestión tributaria • Nivel de desarrollo de redes sociales • Desconocimiento de los clientes y sus expectativas 	<p>Reorientación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación del área de talento humano. • Desarrollo del E-commerce de la empresa • Planes de comunicación para generar reconocimiento de marca que incluya participación en redes sociales. • Realizar un estudio a profundidad de las necesidades, las expectativas, los deseos, los gustos y el comportamiento de los clientes • Implementar en el menor tiempo posible el business core transversal a todas las áreas de la empresa para tener información actualizada y en tiempo real de la organización y de los clientes. 	<p>Supervivencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis del mercado y de la competencia para identificar nuevas oportunidades. • Construir un plan de omnicanalidad para la organización. • Apoyarse de herramientas tecnológicas de información para reducir el riesgo y la incertidumbre • Evaluar nuevas líneas de negocio y zonas geográficas que permita diversificar los productos y servicios que ofrece la compañía actualmente.

Fuente: Elaboración propia basada en la información del gerente general, el director financiero, el director de mercadeo y el plan estratégico de RedAgro realizado en 2021.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

A continuación se realiza un análisis del tamaño del mercado por línea de animal, de acuerdo con la información encontrada. Además, se estima la participación de mercado de la empresa, la segmentación de clientes de la compañía y sus criterios de posicionamiento.

4.1 Tamaño

En este momento no hay información exacta del tamaño del sector de medicamentos veterinarios en Colombia. No obstante, de acuerdo con una investigación realizada en Latinoamérica por un externo de la compañía, podremos observar algunas cifras proyectadas para 2023 en contraste con el promedio del 2020 al 2022 de distintas categorías. En la primera categoría se proyecta que la carne de bovino va a pasar de un mercado de 825 a 842 miles de toneladas en el 2032. Por otro lado, la leche de bovino va a pasar de 6.826 a 7.718 miles de toneladas. En el caso de la porcicultura, esta pasará de 465 a 620 miles de toneladas. Finalmente, la avicultura pasará de un promedio de 1.701 miles de toneladas (del 2020 al 2022) a 2.290 miles de toneladas el año 2023. En el caso de Colombia, según Aprovet (2022), se sacrificaron 3.636 miles de cabezas de bovinos y se produjeron 7.414 millones de litros de leche cruda. En cuanto a la exportación, 43.419 toneladas de carne bovina y despojos y 392.666 bovinos en pie (vivos) fueron exportados en el 2022. Con respecto a los porcinos, la producción llegó a las 526.430 toneladas y el consumo per cápita aumentó a 13 kilogramos. En avicultura se alcanzó una producción de 2.9 millones de toneladas, con un consumo per cápita de huevo de 315 unidades y un consumo de pollo de 36.3 kilogramos. Además, de acuerdo con el censo aviar en el 2022 había 901 millones de aves en Colombia. Por último, en la categoría de mascotas

Colombia ocupa el cuarto país en Latinoamérica con un crecimiento anual del 13% y se calcula que este mercado ha crecido un 84.9% en los últimos 5 años con más de 8 millones de mascotas identificadas en el censo del 2022. Sumado a lo anterior, se calcula que alrededor de 3 millones de hogares gastan en la alimentación y el cuidado de sus mascotas (Aprovet, 2022).

4.2 Participación

Debido a que este es un sector sumamente informal, hay poca información y cifras exactas de las empresas y su participación. Sin embargo, de acuerdo con una investigación realizada por el gerente de RedAgro, se estima que el tamaño del mercado de medicamentos veterinarios en Colombia es de 1.2 billones de pesos colombianos, de lo cual RedAgro ocupa entre el 6 y 7% de participación, con una penetración en el mercado de aproximadamente el 13%.

En agosto del 2023, la revista *Creer en Caldas* publicó las 500 empresas más grandes del departamento de Caldas, en la cual RedAgro ocupó el lugar número 81, con un activo total de 32 mil millones de pesos colombianos, un patrimonio de 5 mil millones, ingresos operacionales por 77 mil millones y una utilidad neta de 874 millones (p. 91).

4.3 Segmentación, segmentos de mercado y mercado meta

Actualmente la empresa no cuenta con una segmentación profunda y detallada de sus clientes sino con una basada en los tipos de empresas que atienden, las cuales se dividen en:

1. Pet shops o tiendas de mascotas. Estas a su vez tienen 2 tipos subdistribuidores, el primero con venta externa (Vendedores que distribuyen a pequeños comercios en la calle como las tiendas de barrio) y el segundo con venta local (venta de mostrador)

2. Agro puntos: Dedicados al mercado agrícola y veterinario. Estos también tienen subdistribuidores con venta externa y venta local.
3. Clínicas veterinarias.
4. Consultorios o laboratorios químicos veterinarios.

4.4 Posicionamiento

RedAgro actualmente maneja líneas de negocio para mascotas, equinos, ganadería, porcicultura y avicultura que implican el manejo más de 4.500 referencias de productos. Realizan envíos a toda Colombia y están presentes en más de 400 municipios. Tienen alcance en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Caquetá, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Casanare, Cundinamarca, Bolívar, Boyacá, Caldas y Amazonas. Su promesa de valor se centra en entregar los pedidos a sus clientes en 24 horas y tener especialistas de telemarketing que dan asesoría a los clientes cuando lo requieran.

4.4.1. Pirámide de posicionamiento

Los cuatro elementos principales sobre los cuales RedAgro quiere construir su posicionamiento de marca son:

- **Velocidad de entrega:** Los clientes tienen su producto en un tiempo máximo de 2 días.
- **Cobertura:** La empresa llega a más de 400 municipios en el territorio nacional.
- **Portafolio amplio:** Manejan más de 4.500 referencias de productos en la línea de mascotas (caninos, felinos, equinos y otros) y la línea de ganadería (bovinos, avicultura, porcicultura, equinos).

- **Relacionamiento con el cliente:** Todos los telemercaderistas son médicos veterinarios capacitados para brindar la mejor asesoría para sus clientes.

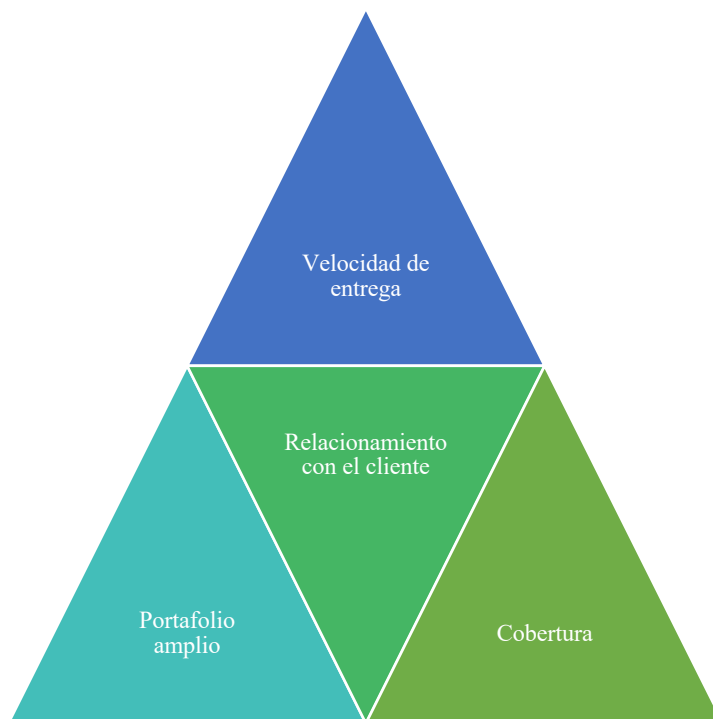


Figura 4. Pirámide de posicionamiento RedAgro (elaboración propia).

4.4.2. Matriz de posicionamiento

A continuación, la Figura 5 muestra la matriz de posicionamiento para la compañía RedAgro y sus competidores. En el eje vertical se describe la cobertura nacional (a cuántos municipios de Colombia llega la empresa). En el eje horizontal se describe el tiempo de entrega (cuántos días se demora la entrega de un producto a un cliente).

Descripción de los ejes:

Eje Y: Alcance de la cobertura nacional

- Alta cobertura: Compañías que cubren más de 300 municipios en el territorio nacional

- Poca cobertura: Compañías que solo cubren un máximo de 100 municipios del territorio nacional.

Eje X: Tiempo de entrega

- Lento: Se demoran más de una semana en entregar el producto al cliente.
- Media: Se demoran entre 3 y 5 días en llevarle los productos a los clientes.
- Alta: En máximo 2 días se le entrega el producto al cliente.

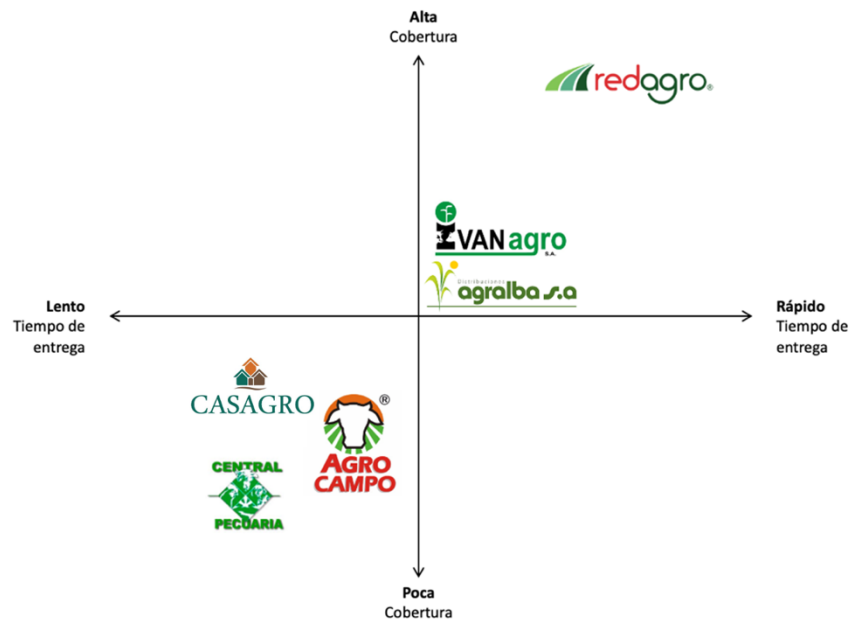


Figura 5 Matriz de posicionamiento de RedAgro y sus competidores (elaboración propia).

5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN Y PROPUESTA ESTRATÉGICA

A continuación, se presentarán los objetivos, estrategias y tácticas para la creación del plan de mercadeo.

5.1 Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general:

Mejorar el posicionamiento B2B de la empresa RedAgro a través de estrategias de branding.

Objetivos específicos:

- Definir y alinear la visión actual del posicionamiento de la marca RedAgro en su mercado B2B.
- Construir estrategias de posicionamiento en el mercado B2B de la marca RedAgro.

5.2 Estrategias

Se plantean diferentes estrategias/actividades para la realización del plan de mercadeo para la empresa RedAgro. Estas estrategias se desarrollarán en el capítulo 9 dentro de las variables de marketing con el objetivo de dar respuesta a los siguientes retos:

- Validar mediante investigación cualitativa las premisas y atributos de posicionamiento planteados por RedAgro en el mercado actual que permita entender el nivel de importancia frente a los mercados objetivos
- Plantear conjunto de estrategias de posicionamiento de marca en los segmentos objetivos.
- Hacer una reorientación de la comunicación en redes sociales de RedAgro enfocada en mercado objetivo B2B.

5.3 Tácticas

Se realizará una investigación cualitativa que será explicada a continuación con el fin de conocer cuáles son los atributos que los clientes más valoran en este tipo de experiencias y entender las percepciones que tienen de RedAgro para alinear la propuesta de posicionamiento con lo que busca el mercado. Esta investigación será analizada de acuerdo con las grabaciones y los apuntes realizados de cada una de las visitas a los distintos clientes de RedAgro, buscando darle una respuesta al objetivo de la investigación. Al realizar este trabajo de campo, se espera encontrar diferentes aspectos que permitan mejorar la experiencia de los clientes con RedAgro y el posicionamiento de la marca en los mismos.

- Se hará una revisión de la comunicación de canales alternos (redes sociales y página web) de los competidores en la categoría.
- Hacer una propuesta integrada con los distintos canales de posicionamiento de marca que tiene RedAgro.

6. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIONES DE MERCADO REQUERIDAS

En esta sección se profundizará en la metodología empleada, el objetivo, y el resultado de la investigación realizada para la empresa RedAgro.

6.1 Metodología

El tipo de investigación de este estudio será cualitativo, ya que se quiere indagar en las percepciones de posicionamiento de marca de la empresa RedAgro. El tipo de instrumento a emplear serán ocho entrevistas semiestructuradas a los clientes actuales de la empresa, en la región de su sede principal que se encuentra en la ciudad de Manizales, Caldas. El número de entrevistas es tentativo, pues estará en función de la saturación teórica, la cual se alcanza “*cuando la información recopilada no aporta nada nuevo al desarrollo de las propiedades y dimensiones de las categorías de análisis*” (Ardila & Rueda, 2013, p.93). Esta entrevista tendrá como público objetivo a los encargados de las compras en los distintos establecimientos: 2 pet shops o tiendas de mascotas, 2 agro puntos, 2 clínicas veterinarias y 2 consultorios o laboratorios químicos veterinarios. A continuación, se presentan las preguntas:

1. ¿Qué proveedores de insumos veterinarios conoce?
2. ¿Con qué persona se relaciona en estas compañías? ¿Cuál es su cargo?
3. ¿Hay algo con lo que no se sienta satisfecho en el servicio prestado por alguna de estas empresas proveedoras?
4. ¿Por qué canales de comunicación recibe información de estos proveedores?
5. ¿Qué tipo de información recibe?
6. ¿Qué canales de comunicación le gustaría que usaran para comunicarse con usted?
7. ¿Qué tipo de contenido le gustaría recibir?

8. ¿En qué formatos? Videos, audios, textos cortos, textos largos, piezas gráficas.
9. De estos 12 atributos, liste para usted cuáles son los 4 más importantes para seleccionar una Compañía como parte de sus proveedores; de manera que califique con 1 el más importante, 2 el siguiente en relevancia, 3 el que continúa en nivel de importancia, y el 4 es el cuarto más importante, ¿por qué?
- Variedad de productos
 - Asesoramiento profesional
 - Disponibilidad de productos
 - Facilidad de compra
 - Entrega rápida
 - Precio accesible
 - Confianza
 - Servicio al cliente
 - Frecuencia de visitas
 - Cobertura geográfica
 - Pedidos completos y correctos
 - Amabilidad de la persona con la que interactúa
10. ¿Hace cuánto conoce la empresa RedAgro?
11. ¿Qué es lo primero que viene a su mente cuando le hablan de la empresa RedAgro?
12. Como cliente, ¿qué oportunidades de mejora ve en la comunicación de RedAgro?

6.2 Objetivo de la investigación

El objetivo de esta investigación es identificar las percepciones de posicionamiento y preferencias de los distintos tipos de clientes de RedAgro, de tal manera que se pueda realizar una validación de los atributos de posicionamiento tentativos de la marca. Con lo anterior se podrá verificar si estos criterios de posicionamiento son los más importantes para sus clientes y si son percibidos como un valor agregado y diferenciado de los competidores. Así como entender dentro de la categoría de comunicación cuáles son las preferencias de canales, formatos y tipos de contenido de este segmento objetivo y oportunidades de mejora.

6.3 Hallazgos

En la presente investigación se encontraron tres hallazgos claves con respecto a la compañía RedAgro. El primero es la necesidad de cambiar la orientación de la comunicación B2C a B2B, entendiendo que debe estar más enfocada en un tema de conocimiento y capacitación hacia los usuarios de sus productos como los médicos veterinarios, que en un enfoque social. El segundo es considerar canales de comunicación más directos con el cliente como WhatsApp y Chatbots conversacionales basados en inteligencia artificial, que permitan tener una comunicación rápida, funcional y que fomente cercanía con la empresa. Finalmente, es de suma importancia reforzar la marca de la compañía de la mano con la marca personal del comercial que atiende actualmente los clientes, pues los asesores comerciales deben ser una extensión de la marca RedAgro que generen confianza, pero siempre prevaleciendo la marca de la compañía.

7. DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Se realiza un despliegue de las estrategias de mercadeo, basándose en mejoras o nuevas ideas de producto, nuevas estrategias para fijar los precios o métodos de pago, nuevos canales de ventas y acciones para comunicar de manera efectiva los productos y los esfuerzos de la compañía RedAgro como lo veremos a continuación.

7.1 Producto

A continuación, se sugieren estrategias relacionadas con el portafolio de productos y servicios:

- Lanzar una marca propia de productos de RedAgro con diferentes líneas para las tiendas de mascotas, los agro puntos, las clínicas veterinarias y los consultorios o laboratorios químicos veterinarios.
- Desarrollar una estrategia formal de lanzamiento para informar y educar a los clientes de los nuevos productos, sus beneficios y sus usos a través de distintos canales de comunicación.
- Desarrollar una estrategia de visual que intervenga los espacios y exhibición que sirva para que el cliente organice sus productos y dé visibilidad a la marca RedAgro. Esta estrategia incluye desde el diseño de muebles, vitrinas, rompe tráfico, chipas y demás materiales POP, además de la forma de presentar los productos en los puntos de venta.
- Desarrollar un programa de fidelización con los clientes que compren más volumen, donde cada mes se le envíen muestras de nuevos productos e información detallada sobre estos con un incentivo para la compra y una forma de monitorear la efectividad de la muestra como un volante o un formato para recopilar la información del cliente.

- Desarrollar nuevas alianzas con laboratorios que permitan la distribución exclusiva de productos y realizar un esfuerzo a nivel de marketing resaltando los beneficios de la exclusividad. Esta estrategia también pretende desarrollar campañas de mayor envergadura mediante la posibilidad de trabajar cobranding, eventos y activaciones compartiendo los costos de estos y a su vez llegando de forma integral al cliente con un portafolio fortalecido con los servicios del aliado.

7.2 Precio

En este caso se proponen estrategias relacionadas con políticas de precios, formas de pago y descuentos en los diferentes canales y segmentos de la Compañía:

- Evaluar la implementación de un programa de lealtad propio o tercerizado para recompensar a los clientes frecuentes con descuentos, regalos o puntos canjeables por productos adicionales. A su vez este programa nos servirá para fortalecer la estrategia de CRM de la Compañía.

7.3 Distribución y Omnicanalidad

En este punto se proponen una variedad de estrategias relacionadas con la distribución de productos de la empresa, sus canales y el relacionamiento con los clientes:

- Expandir la cobertura a nuevos municipios y departamentos, enfocándose en áreas rurales o donde la competencia puede ser menor, apalancados en la buena relación que se tiene actualmente con las compañías de transporte. Para desarrollar esta estrategia se debe partir de la construcción de una buena arquitectura de segmentación que nos permita entender los mercados en los que nos queremos enfocar y la forma más adecuada de abordarlos.

- Establecer centros de distribución regionales (Bodegas satelitales) para respaldar la propuesta de valor, reducir los tiempos de entrega y los costos de envío, especialmente ampliar el alcance en áreas geográficamente distantes y apoyando el cumplimiento de la promesa de entrega en 24 horas.
- Construir una estrategia de canales alternos digitales que complementen los canales de venta tradicional. Ejemplo: tener un sistema de pedidos centralizado de la compañía en WhatsApp que permita a los clientes hacer compras directas a la empresa. Esta estrategia de canales alternos debe respaldar la estrategia de fidelización, conservación y desarrollo de clientes mediante la entrega por estos canales de contenido de valor.
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de logística o transporte para mejorar la eficiencia en la entrega, llegar a nuevas áreas geográficas y reducir los costos.
- “RedAgro Móvil” Implementar unidades móviles que funcionen como tiendas en áreas rurales, permitiendo a los agricultores y dueños de mascotas acceder a productos y asesoramiento sin tener que desplazarse largas distancias. RedAgro Móvil es el mecanismo por el cual vemos de forma más directa cómo poder fortalecer el posicionamiento en los segmentos B2C y en el B2B de bajo tamaño.

7.4 Experiencia de cliente / Servicio

- Implementar un sistema de PQRS o Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de clientes y utilizar esta información para mejorar en los servicios que presta la empresa. Es decir, estos PQRS frecuentes deben ser integrados al modelo de procesos para que se conviertan en oportunidades de mejoramiento continuo.

- Hacer una revisión del journey del cliente para identificar los dolores que pueda tener en sus procesos de contacto con la empresa, construyendo de esta manera una estrategia que permita hacer un cierre de brechas y reconvertir estas actividades en puntos positivos o generadores de valor en la relación con el cliente.

7.5 Comunicación Integrada de Mercadeo

En el presente recomendamos un listado de estrategias relacionadas con el plan de medios tradicionales y digitales de compañía RedAgro:

7.5.1 Página web

- Construir una estrategia de contenido de valor a los clientes mediante la creación de un blog (Audio o Video blog) en la página web de la empresa que aborde contenido relevante para su público objetivo, como el uso de los medicamentos comercializados por RedAgro y la descripción de las enfermedades emergentes en los animales a los que están orientados. Se recomienda que este contenido sea en video o audio para facilitar el consumo por parte de los clientes.
- Construir la plataforma e-commerce que habilite la opción de compra en la página web para que sus clientes puedan realizar pedidos a la empresa a través de diferentes medios y evaluar en una siguiente fase el desarrollo una app propia de RedAgro. Además, considerar el *fulfillment*, que terceriza el proceso logístico de punta a punta, desde el almacenaje de mercadería, empaquetamiento de los pedidos y manejo la logística del envío en nombre de RedAgro, esto como una alternativa para acelerar el proceso de montaje de este canal.

- Crear un cronograma de webinars y cursos en línea que ayude a los clientes a mejorar sus conocimientos en temas veterinarios y agropecuarios.

7.5.2 Redes sociales

- Lanzar campañas en redes sociales (YouTube, LinkedIn, Instagram, Facebook) enfocadas en brindar contenido de valor a su mercado B2B que son agro puntos, clínicas veterinarias y consultorios o laboratorios químicos veterinarios.
- Usar WhatsApp como medio de comunicación para informar a los clientes de descuentos y nuevos productos.
- Solicitar a los clientes satisfechos que compartan reseñas y testimonios en línea para construir una reputación sólida y fiable en el mercado que se pueda compartir en redes sociales y en la página web de la empresa, incentivando a su vez el voz a voz.
- Enviar contenido de valor mediante un newsletter o un boletín por correo informando de nuevos productos, sus instrucciones de uso y promociones.

7.5.3 Publicidad tradicional

- Utilizar anuncios en medios locales, revistas veterinarias, emisoras en pueblos y pequeñas ciudades, canales de televisión especializados y ferias comerciales para aumentar la visibilidad de la empresa y fortalecer la confianza de la marca.
- Entregar a las tiendas veterinarias evidencias físicas de marca como carnés de vacunación, delantales, etc., esto con el fin de entregar a sus clientes y generar recordación.

- Tener en medios digitales y masivos una comunicación orientada a los logros, la historia y reconocimientos de la empresa que permita a los clientes conocer más de ella.

7.5.4 Referidos

- Desarrollar un programa de referidos para pet shops, agro puntos y clínicas, incentivando a los clientes a referir a otros a través de descuentos o recompensas.
- Construir estrategia con influenciadores y embajadores de marca con veterinarios o expertos reconocidos en el sector agro veterinario para promocionar los productos a través de sus redes sociales y canales de comunicación, aumentando la credibilidad y presencia de la empresa RedAgro mediante de cobranding o entrega de productos gratuitos.

7.5.5 Eventos y ferias

- Construir el calendario de eventos y congresos que permita planear las participaciones y costos con la suficiente antelación.
- Asistir a eventos, ferias y colaborar con asociaciones locales relacionadas con la veterinaria y la agricultura para aumentar la visibilidad de la marca y fortalecer las relaciones con la comunidad.
- Tener presencia en eventos con impresos y merchandising que contengan información de la empresa y su portafolio de productos y servicios y que fortalezca el posicionamiento de marca en ferias y eventos relevantes del sector.

8. PRESUPUESTO DE INVERSIONES RELACIONADAS CON LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Para la elaboración de el plan de mercadeo se considera necesario fijar un presupuesto que permita cumplir con las acciones planteadas anteriormente, a continuación, se presentan los gastos en los que se incurrirá segmentado en las mismas categorías que las estrategias: Presupuesto de inversiones de producto, de precio, de distribución y omnicanalidad, de experiencia de cliente o servicio, y de comunicación integrada de mercadeo.

8.1. Presupuesto de inversiones de producto

En este punto vemos el presupuesto anual estimado para el año 2024 de las estrategias de producto

Tabla 5. Presupuesto anual estimado para 2024 de estrategias de producto RedAgro.

Estrategia	Presupuesto 2024 (\$ COP)
Lanzar una marca propia de productos de RedAgro	\$ 150.000.000
Desarrollar una estrategia de visual que intervenga los espacios y exhibición	\$ 15.000.000
Desarrollar un programa de fidelización con los clientes (muestras de nuevos productos e información detallada sobre estos)	\$10.000.000
Desarrollar nuevas alianzas con laboratorios que permitan la distribución exclusiva de productos	\$ 0

8.2. Presupuesto de inversiones de precio

A continuación, podremos encontrar el presupuesto anual estimado para el año 2024 de las estrategias de precio

Tabla 6. Presupuesto anual estimado para 2024 de estrategias de precio RedAgro.

Estrategia	Presupuesto 2024 (\$ COP)
Evaluar la implementación de un programa de lealtad propio o tercerizado	\$ 4.000.000

8.3. Presupuesto de inversiones de distribución y omnicanalidad

En el presente encontramos el presupuesto anual estimado para el año 2024 de las estrategias de distribución y omnicanalidad

Tabla 7. Presupuesto anual estimado para 2024 de estrategias de distribución y omnicanalidad RedAgro.

Estrategia	Presupuesto 2024 (\$ COP)
Expandir la cobertura a nuevos municipios y departamentos	\$ 70.000.000
Establecer centros de distribución regionales	\$ 35.000.000
Construir una estrategia de canales alternos digitales (Bots)	\$ 15.000.000
Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de logística o transporte	\$ 0
“RedAgro Móvil” Implementar unidades móviles que funcionen como tiendas en áreas rurales (piloto)	\$50.000.000

8.4. Presupuesto de inversiones de experiencia de cliente o servicio

En este apartado profundizamos en el presupuesto anual estimado para el año 2024 de las estrategias de experiencia de cliente o servicio

Tabla 8. Presupuesto anual estimado para 2024 de estrategias de experiencia de cliente o servicio RedAgro.

Estrategia	Presupuesto 2024 (\$ COP)
Implementar un sistema de PQRS (desarrollo interno)	\$ 40.000.000
Hacer una revisión del journey del cliente	\$ 8.000.000

8.5. Presupuesto de inversiones de producto comunicación integrada de mercadeo

En este punto vemos el presupuesto anual estimado para el año 2024 de las estrategias de comunicación integrada de mercadeo.

Tabla 9. Presupuesto anual estimado para 2024 de estrategias de comunicación integrada de mercadeo RedAgro.

Categoría	Estrategia	Presupuesto 2024 (\$ COP)
Página web	Construir una estrategia de contenido de valor a los clientes mediante la creación un blog, crear un cronograma de webinars y cursos en línea	\$ 26.000.000
	Construir la plataforma e-commerce que habilite la opción de compra	\$ 50.000.000

Redes sociales	Lanzar campañas en redes sociales (YouTube, LinkedIn, Instagram, Facebook) y enviar contenido de valor mediante un newsletter o un boletín por correo e incorporar WhatsApp como medio de comunicación para informar a los clientes de descuentos	\$ 25.000.000
	Solicitar a los clientes satisfechos que compartan reseñas y testimonios	\$ 2.000.000
Publicidad tradicional	Utilizar anuncios en medios locales, revistas veterinarias, emisoras en pueblos y pequeñas ciudades, canales de televisión especializados y ferias comerciales	\$ 8.000.000
	Entregar a las tiendas veterinarias evidencias físicas de marca	\$ 10.000.000
Referidos	Desarrollar un programa de referidos a través de descuentos o recompensas.	\$20.000.000
	Construir estrategia con influenciadores y embajadores de marca	\$ 20.000.000
Eventos y ferias	Asistir a eventos, ferias y colaborar con asociaciones locales	\$ 200.000.000
	Tener presencia en eventos con impresos y merchandising	\$ 10.000.000

8.6. Investigaciones Complementarias

Como complemento al ejercicio actual, se considera importante realizar una investigación en diferentes zonas del territorio colombiano que permita construir a profundidad un modelo de segmentación acorde a las necesidades de la compañía, que entienda la base de clientes actuales y

los nuevos clientes. A cada participante se le obsequiará un bolso de RedAgro y un descuento del 5% al 10% en algunos productos seleccionados. Esta investigación se plantea realizar en 4 semanas con un promedio de trabajo de 10 a 15 horas semanales y un costo aproximado entre 4 y 6 millones de pesos colombianos, dependiendo del tiempo requerido. Además, se estima un costo por cada obsequio de entre \$40.000 y \$60.000, dependiendo del volumen que se compre, de acuerdo con el número de participantes en la investigación. Finalmente, se plantea otorgar un presupuesto de 3 millones de pesos colombianos para otorgar descuentos a los participantes de la investigación.

Tabla 10. Cronograma de investigación para la construcción de un modelo de segmentación de RedAgro.

Proceso de la investigación	Semana 1 16-22 Enero 2024	Semana 2 23-29 Enero 2024	Semana 3 30 Enero-5 Febrero 2024	Semana 4 6-24 Febrero 2024
Planteamiento	Desarrollo de la pregunta de investigación, los objetivos y el mapeo.			
Diseño	Definir la metodología de investigación y las herramientas empleadas.			
Trabajo de campo	Desarrollo de los grupos focales y del Brief.			
Análisis de la información	Realizar transcripciones, redefinir categorías de análisis y analizar la información recopilada. Entrega de análisis de artículos.			
Presentación de la investigación				Entrega del Brief. Entrega de informe final.

8.7. Eventos

En el presente planteamos un mapeo de eventos del año 2024 en forma de cronograma, con el fin de que la empresa pueda evaluar nuevos eventos en los cuales participar o asistir, de acuerdo con sus intereses.

Tabla 11. Mapeo de cronograma de eventos de agro y veterinaria en 2024 y 2025.

Cronograma de eventos							
Año	2024						2025
Mes	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Agosto
Evento	*Vepa	Agro expo	*Congreso Veterinario de Colombia	Expo Agrofuturo	*CatIn	Experience Congress 333	Expo pet
Categoría	Doméstico	Agricultura, Agrícola	Exposición animales, Medicina	Agrícola	Gatos	Agricultura, Exposición animales, Agrícola	Mascotas
Frecuencia	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	Bienal
Lugar	Bucaramanga	Bogotá	Pereira	Medellín	Bucaramanga	Medellín	Bogotá

Fuente: Elaboración propia basada en la información del director de mercadeo de RedAgro y Neventum (2023).

9. CRONOGRAMA

A continuación, con el fin de cumplir con la ejecución del plan de mercadeo, se propone un cronograma de actividades, con fechas y responsables.

Tabla 12: Cronograma de actividades del plan de mercadeo de RedAgro.

Categoría	Estrategia	Fecha	Actividades	Responsables
Producto	Lanzar una marca propia de productos de RedAgro	2025-2026	1. Realizar una investigación de mercado para entender las necesidades de los clientes y analizar la competencia para lanzar una línea de productos diferenciados y con un market fit	Mercadeo
			2. Desarrollar un plan de negocios para mapear proyecciones, el modelo financiero, los canales de distribución, la estrategia de mercadeo, el número de productos que se desea lanzar y las regulaciones y licencias necesarias	Mercadeo, alta gerencia y finanzas.
			3. Diseñar y desarrollar muestras de producto para testearlas y evaluar su desempeño y efectividad	Alta gerencia y médico veterinario supervisor
			4. Diseñar la marca, el envase o empaque y etiquetado de los productos	Mercadeo
	Desarrollar una estrategia de visual que intervenga los espacios y exhibición	2024 Q2	1. Mapear el número de tiendas con las que se va a ejecutar la estrategia y calcular del número necesario de exhibidores	Comercial
			2. Diseñar los exhibidores de tal manera que sean funcionales y a su vez de visibilidad a la marca RedAgro	Mercadeo
			3. Enviar a producción y etiquetado los exhibidores	Mercadeo
			4. Distribuir los exhibidores a los puntos seleccionados	Comercial y logística

	Desarrollar un programa de fidelización con los clientes	2025	1. Definir los criterios para que el cliente pueda acceder a los beneficios en términos de volumen y dinero.	Financiero y comercial
			2. Diseñar, imprimir y poner a disposición en línea las piezas informativas y la forma de monitoreo para medir la efectividad del programa	Mercadeo
			3. Hacer una prueba piloto del programa con algunos clientes y evaluar si es viable implementarlo a mayor escala	Mercadeo y financiero
	Desarrollar nuevas alianzas con laboratorios que permitan la distribución exclusiva de productos	2024-2025	1. Mapear laboratorios estratégicos e innovadores que podrían estar interesados en una estrategia	Comercial
			2. Contactar y negociar con los laboratorios que cumplan los requerimientos de la empresa para definir la disposición, los términos y condiciones de tener una alianza exclusiva	Comercial
	Precio	Evaluar la implementación de un programa de lealtad propio o tercerizado	2025	1. Realizar una investigación con los clientes para evaluar si es un programa que les generaría valor y si estarían interesados.
2. Hacer una investigación interna para estimar la inversión y el talento requerido para implementar un programa de lealtad propio				
3. Hacer un mapeo en el mercado de empresas que presten el servicio de programas de lealtad y sus costos y requisitos asociados				Mercadeo
4. Comparar, de acuerdo con las investigaciones realizadas si es viable realizar el programa de lealtad y cuál opción sería mejor, si tercerizarlo o hacerlo a nivel interno				Mercadeo, alta gerencia y finanzas
Distribución y omnicanalidad	Expandir la cobertura a nuevos municipios y departamentos	2024 Q2 & Q3	1. Realizar un análisis de los históricos de ventas para identificar los municipios y departamentos prioritarios para la expansión	Comercial
			2. Negociar con las empresas de transportes y estructurar el esfuerzo logístico y los costos para llegar a estas nuevas regiones, comenzando con un piloto para definir la viabilidad	Logística

	Construir una estrategia de canales digitales alternos para pedidos	2024 Q4	1. Realizar una prueba piloto con los clientes para entender si WhatsApp podría ser una herramienta amigable y eficiente para automatizar pedidos y procesos, capacitando a los clientes en la toma de pedidos a través de este canal y explicando los beneficios que traería en términos de tiempo este canal	Comercial
			2. Evaluar los resultados de la prueba piloto y de acuerdo con esto decidir si implementar el sistema de pedidos de WhatsApp a mayor escala	Comercial
	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de logística o transporte	2024 Q2 & Q3	1. Mapear a las empresas de transporte y establecer comunicación y negociación con las que sean de interés para desarrollar los convenios	Alta gerencia y logística
	“RedAgro Móvil” Implementar unidades móviles que funcionen como tiendas en áreas rurales	2025-2026	1. Realizar una prueba piloto en las áreas rurales más estratégicas de acuerdo con la información histórica de ventas de la empresa	Comercial y logística
2. Evaluar la viabilidad del proyecto con una proyección de ingresos y gastos			Financiero	
Experiencia de cliente o servicio	Implementar un sistema de PQRS	2024 Q3	1. Evaluar opciones con empresas de tecnología para pagar una licencia o adquirir un desarrollo propio	Tecnología
			2. Comenzar con la implementación del proyecto a nivel interno	Tecnología
			3. Informar a los clientes del sistema y educarlos en el uso de la plataforma	Comercial
			4. Designar inicialmente a una persona para atender las solicitud y comentarios, y de acuerdo con el volumen de PQRS, aumentar el equipo	Atención al cliente
			5. Evaluar el valor agregado que perciban los clientes dentro de la empresa	Comercial

	Hacer una revisión del journey del cliente	2024 Q2	1. Realizar o tercerizar una investigación que permita entender a profundidad cómo es el journey del cliente, qué dolores tiene y puntos de mejora	Mercadeo
Comunicación Integrada de Mercadeo: Página web	Construir una estrategia de contenido de valor a los clientes mediante la creación un blog, crear un cronograma de webinars y cursos en línea	2024 Q3	1. Designar o contratar a una persona encargada de liderar la estrategia de comunicación con los clientes en la página web, a través de blogs, webinars y cursos en línea	Mercadeo
			2. Construir una parrilla de contenidos y el cronograma por canal enfocada en los clientes B2B para el año que incluya campañas y activaciones	Mercadeo
	Construir la plataforma e-commerce que habilite la opción de compra	2024 Q3	1. Identificar en qué fase se encuentra el desarrollo de la página web y realizar una estimación de los recursos en términos económicos y de tiempo requeridos para llevarlo a cabalidad	Tecnología
Comunicación Integrada de Mercadeo: Redes sociales	Lanzar campañas en redes sociales (YouTube, LinkedIn, Instagram, Facebook) y enviar contenido de valor mediante un newsletter o un boletín por correo	2024 Q1	1. Diseñar y estructurar la estrategia de comunicación con los clientes en redes sociales, incluyendo el cronograma y la parrilla de contenido	Mercadeo
	Incorporar WhatsApp como medio de comunicación para informar a los clientes de descuentos	2024 Q1	1. Designar a una persona encargada de liderar estructuración de WhatsApp como medio de comunicación con el cliente	Mercadeo
			2. Definir los contenidos que se van a tratar en este canal de manera estratégica	Mercadeo

	Informar y educar a los clientes de los nuevos lanzamientos de producto, sus beneficios y sus usos	2024 Q1	1. Definir las redes sociales destinadas para educar e informar a los clientes de los lanzamientos de productos, sus beneficios y usos	Mercadeo & Comercial
			2. Enviar o publicar en los tiempos definidos las comunicaciones	Mercadeo & Comercial
Comunicación Integrada de Mercadeo: Publicidad tradicional	Utilizar anuncios en medios locales, revistas veterinarias, emisoras en pueblos y pequeñas ciudades, canales de televisión especializados y ferias comerciales	2024 Q2	1. Mapear los medios estratégicos por zonas y definir cuál es el mejor de acuerdo con la relación costo-beneficio	Mercadeo
			2. Diseñar la estrategia comunicacional por cada canal, el cronograma y los contenidos	Mercadeo
	Entregar a las tiendas veterinarias evidencias físicas de marca	2024 Q1	1. Socializar con los clientes la idea de las evidencias físicas de marca y llegar a un acuerdo en el número de tarjetas y su diseño	Mercadeo
			2. Imprimir las evidencias físicas de marca	Mercadeo
			3. Realizar la distribución de las evidencias a los clientes	Mercadeo & Comercial
	Comunicación Integrada de Mercadeo: Referidos	Desarrollar un programa de referidos a través de descuentos o recompensas.	2024 Q1	1. Estructurar el programa de referidos, sus términos y condiciones entre las distintas áreas de la empresa para que sea viable
2. Comunicar y educar el funcionamiento del programa con los clientes para su participación				Mercadeo & Comercial

	Construir estrategia con influenciadores y embajadores de marca	2024 Q2	1. Realizar un mapeo de los influenciadores y embajadores de marca que más afinidad y valor le puedan aportar a la empresa	Mercadeo
			2. Estructurar el programa y definir términos y condiciones	Mercadeo
			3. Contactar a los influenciadores y embajadores de marca seleccionados para iniciar conversaciones y negociaciones	Mercadeo
Comunicación Integrada de Mercadeo: Eventos y ferias	Asistir a eventos ferias y colaborar con asociaciones locales	2024 Q1	1. Realizar un cronograma y presupuesto de los eventos y ferias más relevantes y que más le aporten a la compañía	Mercadeo
			2. Adquirir las boletas y realizar la gestión de hospedaje, transporte y alimentación de los asistentes	Mercadeo & Comercial
	Tener presencia en eventos con impresos y merchandising	2024 Q1	1. Diseñar los impresos y contenidos del material para cada evento	Mercadeo
			2. Distribuir los elementos correspondientes en el evento a las personas de interés	Mercadeo

10. PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES

En el presente se construye una proyección de ventas y utilidades partiendo de las cifras del 2023 mensuales y anuales, resultando en las proyecciones del 2024. RedAgro tiene proyectado un incremento del 12% en sus ventas netas para el 2024 y se estima un aumento del 1% sobre las mismas aplicando el plan de mercadeo.

Tabla 13. Proyección de ventas y utilidades de RedAgro 2024.

Año	2023		2024	
	Mensual promedio	Anual promedio	Mensual promedio	Anual promedio
Ventas netas	\$ 7.410.124.788	\$ 88.921.497.454	\$ 8.299.339.762	\$ 99.592.077.148
Utilidad	\$ 82.378.999	\$ 988.547.991	\$ 92.264.479	\$ 1.107.173.750
Ventas netas con aplicación de plan de mercadeo (+1%)			\$ 8.382.333.160	\$ 100.587.997.920
Ventas netas adicionales con el plan de mercadeo			\$ 82.993.398	\$ 995.920.771

11. CONTROL Y SEGUIMIENTO

En este apartado se presentan los principales indicadores del plan de mercadeo de RedAgro con el fin de evaluar su efectividad. Adicional a esto, se plantea un plan de contingencia para abordar algunas amenazas.

11.1 Indicadores

En la tabla a continuación encontramos los distintos tipos de indicadores para cada estrategia del plan de mercado, una breve descripción y la meta propuesta.

Tabla 14. Indicadores propuestos para el control y seguimiento del plan.

Categoría	Estrategia	Indicador
Producto	Lanzar una marca propia de productos de RedAgro	Calcular el incremento en los ingresos totales asociados a la marca propia
	Desarrollar una estrategia de visual que intervenga los espacios y exhibición	Cuantificar el incremento en los puntos antes y después de realizar la activación
		Medir el incremento en las ventas de los puntos en los que se hace la activación en comparación con los que no
	Desarrollar un programa de fidelización con los clientes (muestras de producto)	Identificar el incremento en el pedido promedio de los clientes actuales con el programa de fidelización
		Medir el tiempo de permanencia promedio de los clientes en la compañía
Desarrollar nuevas alianzas con laboratorios que permitan la distribución exclusiva de productos	Número de alianzas nuevas en el año en comparación con el año anterior	
Precio	Evaluar la implementación de un programa de lealtad propio o tercerizado (sistema de puntos y descuentos)	Incremento en las ventas totales de la compañía en contraste con el incremento en los descuentos
		Rentabilidad del cliente dentro del sistema de lealtad
Distribución y omnicanalidad	Expandir la cobertura a nuevos municipios y departamentos	Número de municipios nuevos en comparación con el año anterior
		Incremento en los clientes asociados a la zona
		Participación en ventas de las nuevas zonas, contrastando las anteriores
	Construir una estrategia de canales digitales alternos para pedidos	Número de pedidos realizados por el canal
		Tiquet promedio de la orden
	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de logística o transporte	Ventas del canal en comparación con las ventas totales de la compañía
		Incremento de los costos logísticos, versus los de venta
	Participación del costo logístico sobre el total del producto	

	“RedAgro Móvil” Implementar unidades móviles que funcionen como tiendas en áreas rurales	Medir la rentabilidad del canal RedAgro móvil
		Medir el incremento en las ventas impactadas con el RedAgro móvil
Experiencia de cliente o servicio	Implementar un sistema de PQRS	Impacto de tiempo promedio de respuesta
		Tipificación de los PQRS: Identificación del canal vital de mayor importancia para trabajar
	Hacer una revisión del journey del cliente	Medir las PQRS más frecuentes para estructurar una priorización eficiente
		Contrastar los PQRS previos sobre posteriores el mapeo del proceso de compra
	Medir el nivel de satisfacción antes y después de intervenir el journey	
Comunicación Integrada de Mercadeo: Página web	Construir una estrategia de contenido de valor a los clientes mediante la creación un blog, crear un cronograma de webinars y cursos en línea	Cuantificar el tráfico de la página web
		Medir las interacciones obtenidas en la plataforma
		Llevar un seguimiento del número de leads de la página de manera periódica
	Construir la plataforma e-commerce que habilite la opción de compra	Calcular las ventas totales, versus las ventas por canal
Cuantificar el tiquet promedio por venta a través de la página		
Comunicación Integrada de Mercadeo: Redes sociales	Lanzar campañas en redes sociales (YouTube, LinkedIn, Instagram, Facebook) y enviar contenido de valor mediante un newsletter o un boletín por correo	Medir la rentabilidad de los nuevos lanzamientos
		Mapear el número de interacciones con la compañía por red social
		Medir la recordación de contenido publicado con encuestas periódicas
	Incorporar WhatsApp como medio de comunicación para informar a los clientes de descuentos	Tasa de conversión de las actividades realizadas por este canal
	Informar y educar a los clientes de los nuevos lanzamientos de producto, sus beneficios y sus usos	Volumen de ventas asociados a los lanzamientos nuevos
Comunicación Integrada de Mercadeo:	Utilizar anuncios en medios locales, revistas veterinarias, emisoras en pueblos y pequeñas ciudades,	Volumen de ventas totales en comparación con las ventas de estos nuevos medios

Publicidad tradicional	canales de televisión especializados y ferias comerciales	Nivel de recordación de las pautas y anuncios publicitarios en los medios
	Entregar a las tiendas veterinarias evidencias físicas de marca	Incremento en las ventas asociadas a las inversiones de mercadeo
Comunicación Integrada de Mercadeo: Referidos	Desarrollar un programa de referidos a través de descuentos o recompensas.	Número de nuevos clientes derivados de la campaña de referidos
	Construir estrategia con influenciadores y embajadores de marca	Número de nuevos clientes derivados de la campaña de embajadores e influenciadores
Comunicación Integrada de Mercadeo: Eventos y ferias	Asistir a eventos ferias y colaborar con asociaciones locales	Número de leads obtenidos por evento
		Tasa de conversión de leads por evento
	Tener presencia en eventos con impresos y merchandising	Incremento en las ventas asociadas a los eventos
		Incremento de tráfico en canales de comunicación y de venta propios

Fuente: elaboración propia.

11.2 Plan de contingencia

Es necesario definir un plan de contingencia en caso de que no se esté cumpliendo con el objetivo de la ejecución del plan de mercadeo. Estas son posibles contingencias que se podrían tener al ejecutar el plan de mercadeo y cómo se debe actuar ante ellas:

- Sistema de Pedidos de Respaldo: Es esencial tener un plan alternativo para la toma de pedidos en caso de que la empresa enfrente problemas parciales o una interrupción total del sistema. La implementación de un sistema de pedidos manuales permite a la empresa continuar operando a pesar de que ocurra algún inconveniente con la disponibilidad del Internet, el suministro de energía o el funcionamiento del sistema propio. Sumado a lo anterior, se debe respaldar con copias de seguridad toda la información que requiera la empresa para operar. Finalmente, se vuelve prioritario mantener una comunicación efectiva

con todos los involucrados, implicando proveedores, empresas aliadas de transporte y clientes, donde se informe inmediatamente sobre la falla del sistema. Sobre todo, para el caso de los clientes se debe establecer un protocolo claro para el uso del sistema manual en caso de fallas.

- **Eventos o ferias:** En caso de que se cancele alguna feria o un evento de alta relevancia para la empresa, se deben tomar medidas alternas a través de medios digitales para disminuir el impacto en las ventas. Se sugiere hacer activaciones a través de la página web como webinars para mantener la atención y participación de las personas que estaban esperando el evento.
- **Distribución:** Las problemáticas en la distribución pueden originarse por 2 escenarios, problemas con empresas de transporte clave o escasez de inventario debido a inconvenientes con los proveedores, complicando la entrega de los pedidos. Diversificar proveedores y socios logísticos es crucial para reducir estos riesgos, pues disminuye la dependencia de un solo socio estableciendo relaciones con varios proveedores y empresas de transporte. Además, es sumamente importante tener una buena comunicación con los clientes, de tal manera que sepan qué esperar en términos de tiempo, las causas de las complicaciones y el qué se está haciendo por solucionar.
- **Lanzamiento de marca propia:** Se aconseja realizar un prelanzamiento que actúe como piloto antes del lanzamiento oficial de la marca propia de RedAgro. Lo anterior permitirá tener mapeada toda la operación y los procesos involucrados para resolver inconvenientes

con antelación. Estas lecciones aprendidas durante el prelanzamiento son sumamente valiosas porque reducen los riesgos y garantizan una ejecución más fluida y exitosa de lo que será el lanzamiento oficial.

12. LECCIONES APRENDIDAS

12.1 Desde la óptica del mercadeo

El papel fundamental que desempeña una marca va más allá de la simple oferta de productos y servicios. En este se ve reflejado el posicionamiento y la diferenciación que trae consigo dentro de la gran cantidad de empresas que existen en los diferentes sectores económicos. Las marcas nos enseñan a identificar, a comparar, a diferenciar, a entender, a sentir confianza generando relevancia en sus pilares, también a descubrir la intención con la que se crean, sus fundamentos y sus rasgos, además de la interpretación y percepción de sus clientes.

Contrario a algunas teorías económicas que sugieren decisiones racionales, los consumidores a menudo se inclinan por decisiones emocionales, y es aquí es donde viene el rol tan crucial de una marca. Hoy en día hay cientos de empresas que ofrecen exactamente el mismo producto, hay una sobreoferta en la mayoría de los sectores económicos, así que, ¿cómo podemos convencer al consumidor de que compre mi producto cuando no me diferencio de ningún otro? Al lograr asociaciones positivas y vínculos afectivos con los clientes, una empresa trasciende la mera transacción para establecer relaciones duraderas, una conexión, un favoritismo y una fidelización a largo plazo.

Una marca abarca la complejidad de la percepción, los pensamientos y las emociones que evoca en sus consumidores; implica la creación de una identidad profunda y una imagen distintiva que atraiga y genere valor a su público objetivo. Por lo tanto, se vuelve fundamental que una empresa, además de la calidad de sus productos o servicios, también invierta en la construcción de su propia marca, nutriéndola con autenticidad, coherencia, consistencia, valores sólidos y contenido de valor.

12.2 Desde la óptica de la organización

El concepto de marca ha experimentado una transformación significativa en la percepción de la empresa. Antes centrada principalmente en el precio, se abre ahora un gigantesco mar de oportunidades al priorizar un nuevo elemento vital: la comunicación. El descubrimiento fundamental en este proceso ha sido identificar quién es verdaderamente el cliente de la organización y establecer cómo comunicarse con él. Inicialmente, la comunicación estaba dirigida hacia el consumidor final bajo un modelo B2C, cuando en realidad los clientes son entidades jurídicas bajo un modelo B2B, como tiendas de mascotas, agro puntos, clínicas veterinarias y laboratorios químicos veterinarios.

Esta alineación estratégica reveló la necesidad de proporcionar contenido valioso adaptado a estos clientes, explorando una variedad de canales y herramientas con un potencial significativo para transmitir el mensaje. A través de la investigación de campo, se identificaron canales como WhatsApp y el correo electrónico, donde los clientes buscan información detallada sobre contenido relevante que complementa sus actividades diarias como guías de uso para medicamentos, lanzamientos de productos, ofertas y descuentos.

La empresa posee un potencial considerable respaldado por el talento, las capacidades y los recursos internos. Existe una oportunidad enorme para seguir fortaleciendo la marca, su identidad, los atributos fundamentales y sus elementos en relación con los productos y servicios ofrecidos. Estas acciones son críticas desde una perspectiva estratégica, ya que definen la dirección de la organización y el impacto que busca generar en sus clientes, tanto internos como externos.

12.3 Desde la óptica del proceso de intervención

El proceso ha sido sumamente enriquecedor para quien investiga. Sumergirse en la historia de la empresa, comprender su modelo de negocio, sus necesidades, y alinear estos aspectos con la investigación teórica y práctica sobre conceptos como marca, posicionamiento, branding y estrategias de comunicación, además de aplicar herramientas como el análisis DOFA, la pirámide de atributos y diversas técnicas de investigación, ha ampliado notablemente la comprensión y aplicación de los conocimientos adquiridos durante la maestría realizada por quien suscribe.

A nivel personal, este proceso ha representado una fuente inagotable de aprendizaje. Explorar una empresa familiar de la que se tenía un conocimiento limitado, interactuar con diferentes miembros del equipo para comprender sus roles, responsabilidades y desafíos, y presenciar el crecimiento de una compañía tan significativa ha sido invaluable.

También esta investigación ha llevado a reflexionar sobre las oportunidades existentes en la empresa. Un plan de mercadeo se convierte en una herramienta esencial, una guía estratégica que toda empresa debería considerar periódicamente. No solo alinea las áreas internas, sino que también establece metas colectivas claras y específicas.

Este proyecto no solo ha sido un hito en la carrera de la investigadora, sino que también ha despertado entusiasmo por seguir explorando el potencial transformador del marketing estratégico en el ámbito empresarial.

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista Lucas Mejía

Transcripción de Entrevista a Lucas Mejía, responsable de realizar los pedidos de Cogancaldas, también conocida como Cooperativa de Ganaderos de Caldas en la ciudad de Manizales.

- Entrevistador: Carolina Cardona.
- Participante: Lucas Mejía.
- Fecha: miércoles 20 de septiembre 2023.
- Duración: 13:03 minutos

Carolina Cardona: Entonces, la primera pregunta es, en este momento en el punto, ¿qué proveedores de insumos veterinarios en general conoces? los que se te vengan, digamos como a la mente.

Lucas Mejía: Bueno, nosotros tenemos pues un portafolio grande de proveedores, ¿cierto? ¿Unos eh... proveedores principales y unos diría yo... Eh...

Pues secundarios no, sino pues distribuidores, pues como tal ¿cierto?

Dentro de los distribuidores, pues tenemos a RedAgroveterinaria, tenemos a distribuciones veterinarias. Eh... tenemos a Agrocampo y tenemos a Iván Agro.

Pues básicamente son como, como el canal de distribución de nosotros.

Y como laboratorios principales, que son laboratorio directos.

Tenemos a... pues hay varios, pues California, está Vecol, Está la Laverlam.

Eh... tenemos a Dao. Tenemos a Invesa.

Básicamente pues son como los, como. Tenemos a laboratorios ERMA.

Eh... Son, básicamente como los proveedores, pues como principales de nosotros.

Carolina Cardona: Perfecto. Y ya digamos en este tipo de compañías, ¿tú haces los pedidos, correcto?

Lucas Mejía: Sí.

Carolina Cardona: Normalmente con qué tipo de, o sea ¿qué cargo tiene la persona con la que te relacionas de las empresas? ¿Normalmente es del área comercial? O...

Lucas Mejía: Pues depende, pues si es digamos con los laboratorios principales, eh... básicamente yo tengo el canal con los representantes comerciales de cada zona ¿cierto?

Y si es con las distribuidoras, pues puede ser o con representantes que nos visitan o con gente de telemarketing que básicamente son los que nos atienden, pues directamente.

Carolina Cardona: Perfecto bueno, y ya digamos como a nivel, puede ser, digamos, a general de Industria ¿Hay de pronto algún alguna experiencia que te gustaría mejorar? O sea, ¿hay algo con lo que no te sientas satisfecho que de pronto digas que esto no, no termina de... o algo así?

Lucas Mejía: Pero realmente en la parte ¿cómo comercial? digámoslo así

Eh... no, pues yo diría que en lo que nosotros manejamos y como lo manejamos, yo creo que el canal usado está pues correcto y como lo hacemos está bien. Pues yo creería que estamos por ese lado trabajando, pues como de eso.

Carolina Cardona: ¿Y normalmente por, o sea, qué medios de comunicación utilizas para contactarte con estos proveedores?

Lucas Mejía: Yo diría que hay una parte presencial y hay otra parte virtual.

Y otra parte telefónica, que es la parte telefónica, yo diría que es el, por no exagerar, digamos el 60%.

Carolina Cardona: Y normalmente de estos proveedores, ¿qué tipo de información recibes?

Lucas Mejía: No, básicamente, pues información del portafolio, información de promociones

Eh y básicamente, pues estudio como tal del todo el portafolio, pues para generar los pedidos y las necesidades.

Carolina Cardona: Y este portafolio normalmente ¿te lo mandan digital, te lo mandan físico o por qué medio?

Lucas Mejía: Normalmente cada proveedor que viene, pues a hacer un negocio o viene con un portafolio físico.

Y el que no viene con el portafolio físico, sino que se hacen digamos negociaciones telefónicas, pues básicamente lo exponen telefónicamente.

Carolina Cardona: Perfecto, bueno y ya también saliendo como un poquito de eso ¿hay de pronto alguna información que te gustaría recibir de los proveedores que actualmente no recibas?

Ejemplo, de pronto algo más educativo, que te abren un poquito más a profundidad de las características de algún producto, de su modo de uso.

Lucas Mejía: Pues realmente en los productos nuevos como tal, yo diría que es importante que no lo tenemos y yo creo que no lo tiene mucha gente o no lo hacen, es como capacitar realmente o estar acordando el portafolio, el uso del portafolio y el manejo.

Entonces es importante pues hacer eso, hacer un “recorderis” de cada uno de los productos que se comercializan y se manejan, que eso pues se automatiza mucho. Y realmente yo creería que sí hay que tenerlo en cuenta para tenerlo, pues muy muy presente y para estarlo actualizando constantemente con toda la gente que con la fuerza de ventas de cada negocio.

Carolina Cardona: ¿Y, en qué forma te gustaría recibir como esos documentos?

Lucas Mejía: Yo, a mí a mí me gustaría presencial, o sea, realmente con la persona que se encarga de las ventas, pues que igualmente que se encargue también de la promotoría de cada producto.

Carolina Cardona: Bueno, te vamos a dar una lista.

Son algunos atributos. Si quieres los lees o yo te los leo, como prefieras y la idea es que me selecciones los cuatro más importantes para ti en todo el tema del servicio que recibes de un proveedor agro veterinario. Empieza a partir de acá, entonces desde variedad de productos del portafolio.

Lucas Mejía: Variedad de productos es importante ¿Cuántos hay que seleccionar?

Carolina Cardona: O sea, te los voy a leer todos y ya luego eliges, los cuatro más importantes. Siendo el primero el más más más importante de todos y ya después van bajando un poquito en prioridad. Entonces la primera sería variedad de productos, segundo toda la parte del asesoramiento profesional, disponibilidad de productos, claramente que están disponibles cuando vaya a hacer un pedido, la facilidad de compra

Lucas Mejía: ¿Qué es la facilidad de compra?

Carolina Cardona: Es, qué tan fácil tú puedes acceder a un pedido. Ejemplo, lo quiero hacer por teléfono o lo quieres hacer por internet

Lucas Mejía: ¿Que haya varios canales, pues?

Carolina Cardona: Exacto

Otro es la entrega rápida de esos pedidos que hagas, está la cuestión de que digamos, de que sea un precio asequible. Que haya confianza en la empresa de que tú sabes de que si tú lo pides te

llegan. Eh... La parte del servicio al cliente. Digamos, qué tantas frecuencias te hacen, digamos, los vendedores. La cobertura fue geográfica que tenga, por ejemplo, esta empresa al distribuirse en caso de que tuvieras, por ejemplo, varios puntos de distribución. Que te llegue como tal, los pedidos completos y correctos para que te llegue exactamente lo que pides.

Y, por ejemplo, como el trato que tu tengas con la empresa.

Lucas Mejía: Pues realmente, yo diría que todo lo que está leyendo ahí, pues es supremamente importante, ¿cierto? La verdad es que pues para una empresa, pues tanto recibir como dar lo que tú estás poniendo ahí, pues es súper indispensable. Pero pues haber. La variedad y disponibilidad de productos, pues yo pensaría pues que es que son demasiado importantes.

Eh. Para mí, de pronto la facilidad de compras es otra cosa completamente importante.

El precio es importantísimo también, pues hay cosas más importantes que el precio, pero pues en últimas usted negocia es por plata ¿cierto? Negocia es por precio y porque sea, pues un precio cómodo y confiable. Eh... ese tema de pedidos completos y correctos también es importante.

Yo creo que ahí están los cuatro, o me pasé. Bueno, yo diría que entonces saquemos este.

Carolina Cardona: Listo y de estos cuatro, ¿cuáles son los más importantes? ¿Variedad, disponibilidad de productos, facilidad de compra o precio, cuál es como el número 1?

Lucas Mejía: El número 1 lo que pasa es que yo pienso que, a ver, yo pienso que la variedad de productos bueno no es, no es lo mismo, pero pues tienen mucho que ver la variedad y la disponibilidad, ¿cierto?

Yo diría que. No, yo creo que la disponibilidad de producto es muy importante.

Y yo creería que la variedad de productos es el segundo. Digamos que el precio podría ser, lo podríamos ubicar en tercer lugar y el otro, la facilidad de compra.

Carolina Cardona: Y ya con las últimas, digamos preguntas, una es ¿Hace cuánto tú le compras a red o hace cuánto conoces a RedAgro?

Lucas Mejía: Hace, no yo igual llevo aquí 13 años, no, desde siempre. Pues yo no sé cuánto tiempo lleva RedAgro en el mercado, pero desde siempre le hemos comprado a RedAgro, siempre lo hemos tenido como aliado.

Carolina Cardona: ¿Y cuando yo te digo RedAgro, ¿qué es lo primero que piensas, o sea, ¿qué es lo primero que se te viene a la mente?

Lucas Mejía: La verdad es para mí, para mí, la palabra no es desvare. La palabra es que cuando yo pienso en RedAgro, es que yo voy a encontrar todo lo que necesito ahí, o sea, como la disponibilidad y voy a la fija en todo lo que a mí se me ofrece. Eh. Eso es lo que me viene a la mente a mí, porque a mí viene un cliente y me pide algo y yo siempre pienso inmediatamente en conseguirlo en RedAgro.

Carolina Cardona: ¿Okay y por qué piensas en conseguirlo en RedAgro? Porque sabes, además de la disponibilidad y demás.

Lucas Mejía: La verdad es que nosotros tenemos una alianza importante con RedAgro. Y, pues tenemos buenos precios, tenemos buena atención, nos dan buena cobertura, o sea nos dan muchos, muchos de los puntos que dicen aquí. Entonces yo casi nunca pienso. O sea, yo pienso en RedAgro, pero a mí los otros distribuidores me visitan. A mí pues RedAgro la verdad, pues no me tiene que visitar realmente, porque yo estoy acostumbrado a usar un canal distinto con RedAgro, que es un canal telefónico. Entonces yo generalmente, siempre que necesite una cosa, ese es primer canal que acudo. Ya si no lo puedo hacer por ahí, pues lo hago por otro lado, pero eso es lo primero que se me ocurre a mí. Tener la alianza con ellos.

Carolina Cardona: Y ya digamos a nivel de comunicación, o sea, ¿hay algo que te gustaría de pronto que RedAgro comunicara un poco más? O sea, ejemplo, te gustaría que generara digamos ese contenido del uso de los productos o te gustaría que de pronto te hablara más del portafolio que tiene o ¿qué consideras que de pronto te gustaría ver más? ¿Qué podría hacer por ti RedAgro, que a ti digamos, te falte?

Lucas Mejía: El tema del portafolio es importante porque nosotros pues eh, siempre hemos pensado que tenemos que de una u otra manera crecer ¿Cierto? Y pues yo a RedAgro lo uso puede ser con 8 laboratorios, porque decir algo, máximo 9 laboratorios. Y yo sé que RedAgro maneja mucho más, pues no sé cuánto, porque tampoco, pues nunca he sabido cuántos manejan, pero pues pudiera manejar infinidad de laboratorios que yo no conozco. Que sí es importante un poquito profundizar un poquito más en lo que venden y no centrarse uno únicamente, pues en lo que uno siempre ha necesitado, cierto. Porque esa es la forma más cómoda de trabajar. Entonces, si lo más

importante es que empiecen a llegar pues con más cosas y dar más alternativas de negocio a los aliados de RedAgro.

Carolina Cardona: Y ¿te gustaría consultar esa información también que te lo capacite como tal la persona que venga a ti o también te gustaría consultar la página web o algo?

Lucas Mejía: Lo que pasa es que a mí me parece que en ese caso es mejor usar como un canal virtual, acompañado con el canal que yo siempre he usado, que es el canal telefónico. Obviamente, pero el canal virtual es importante porque es que yo diga, yo soy el de compras y yo vivo muy ocupado, entonces yo no me puedo sentar ahí una hora con un representante y conversar, no lo puedo hacer. Y si lo hago, pues no le presto la atención adecuada que le debería prestar a lo que me están diciendo, entonces pues lo ideal sería un canal virtual y acompañado con una asesoría telefónica

Carolina Cardona: Y ese canal virtual prefieres página web o prefieres algún tipo de red social en particular

Lucas Mejía: A mí me gusta mucho el WhatsApp, porque para mí es muy directo. Por como yo me desempeño y lo hago, para mí ese canal es muy bueno. Si digamos a mí me mandan cosas por WhatsApp, me queda mucho más fácil que verlas en el correo electrónico o verlas por otro medio.

Carolina Cardona: Perfecto, eso sería todo. Muchas gracias.

Anexo 2 – Análisis comunicacional de competidores

Revisión de la comunicación de canales alternos abarcando redes sociales y página web de los principales competidores en la categoría: Agrocampo, Ivanagro, Agralba, Central Pecuaria y Casagro.

1. Agrocampo

Agrocampo es una comercializadora de productos agropecuarios y veterinarios de la ciudad de Bogotá (Agrocampo, 2023a). De acuerdo con el análisis realizado, es la empresa con mayor presencia digital por la diversidad de plataformas en la que se encuentra y se mantiene activa como marca. Esta tiene un lenguaje cercano y directo al consumidor (B2C), destacando la comunicación a los dueños de animales domésticos como caninos y felinos.

1.1.Página web

Su página web está diseñada para el consumidor final de sus productos, como lo son los dueños de mascotas. En esta se puede encontrar información sobre la empresa, los productos que venden, sus precios y tiene opción de compra. Se pueden encontrar también descuentos y ofertas de productos, información sobre su cobertura nacional y la posibilidad de interactuar con un chat en la plataforma.



Figura 6. Página Web Agrocampo [Fotografía].

Fuente: Agrocampo, 2023a.

Colores principales

Los colores característicos de la empresa son el naranja, el verde en una tonalidad clara y otra oscura y un color rojo brillante.



Canales de comunicación digitales

Como canal principal de comunicación dentro de su página web, cuenta con un chat directo dentro de la misma plataforma. Adicionalmente, la página redirige a sus redes sociales: Facebook, X (antes Twitter), Instagram, YouTube y TikTok.

1.2. Redes Sociales

Agrocampo tiene presencia en varias redes y se mantiene activo, publicando aproximadamente día de por medio en muchas de sus plataformas. Tienen una comunicación

cercana donde interactúan constantemente con sus seguidores. Hacen concursos, tienen estrategias con influenciadores del sector veterinario, contenido divertido de mascotas y demás temas de interés para el usuario final. En la próxima imagen podremos encontrar las distintas redes en las que tiene presencia y cómo se ve en cada una de ellas.

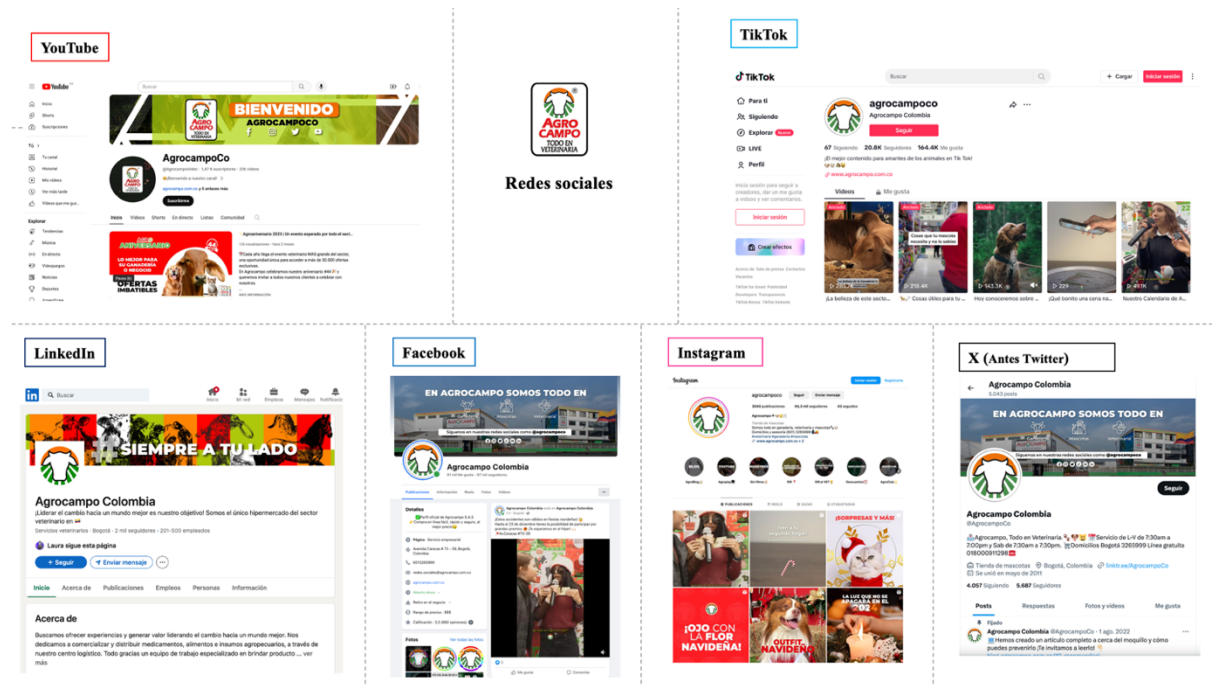


Figura 7. Redes sociales Agrocampo [Fotografía].

Fuente: Elaboración propia con información de Agrocampo, 2023b, Agrocampo, 2023c, Agrocampo, 2023d, Agrocampo, 2023e, Agrocampo, 2023f, Agrocampo, 2023g.

2. Ivanagro

Ivanagro, como lo mencionan en su página web “*ofrecen soluciones para el bienestar animal y el desarrollo agropecuario*” (Ivanagro, 2023a). Esta empresa es la segunda más presente a nivel digital después de Agrocampo. Sin embargo, Ivanagro tiene una

comunicación en su mayoría orientada al B2B en su página web, específicamente hacia clínicas veterinarias, pero en sus redes sociales le hablan al consumidor final.

2.1. Página web

La página web de Ivanagro es sencilla, no cuenta con promociones, precios, ni opción de compra. Además de tener información propia de la empresa, tiene un blog para generar contenido de valor a médicos veterinarios, abordando temas como enfermedades en diferentes especies de animales y nuevos productos para tratarlas.



Figura 8. Página Web Ivanagro [Fotografía].

Fuente: Ivanagro, 2023a.

Colores principales

Los colores principales de la Ivanagro son negro, el verde y el blanco.



Canales de comunicación digitales

La empresa de Ivanagro cuenta con un enlace directo a WhatsApp desde su página web y esta misma redirige a sus redes sociales: Facebook, Instagram, y X (antes Twitter).

2.2. Redes Sociales

Ivanagro cuenta con presencia en varias redes como podremos ver a continuación, publicando de 3 a 5 veces por mes. Este tipo de comunicación está enfocada en el usuario final dueño de mascotas, resaltando aspectos emocionales como el cuidado de sus animales. También tiene contenido para los ganaderos y médicos veterinarios, hablando de enfermedades y productos para sanarlas.

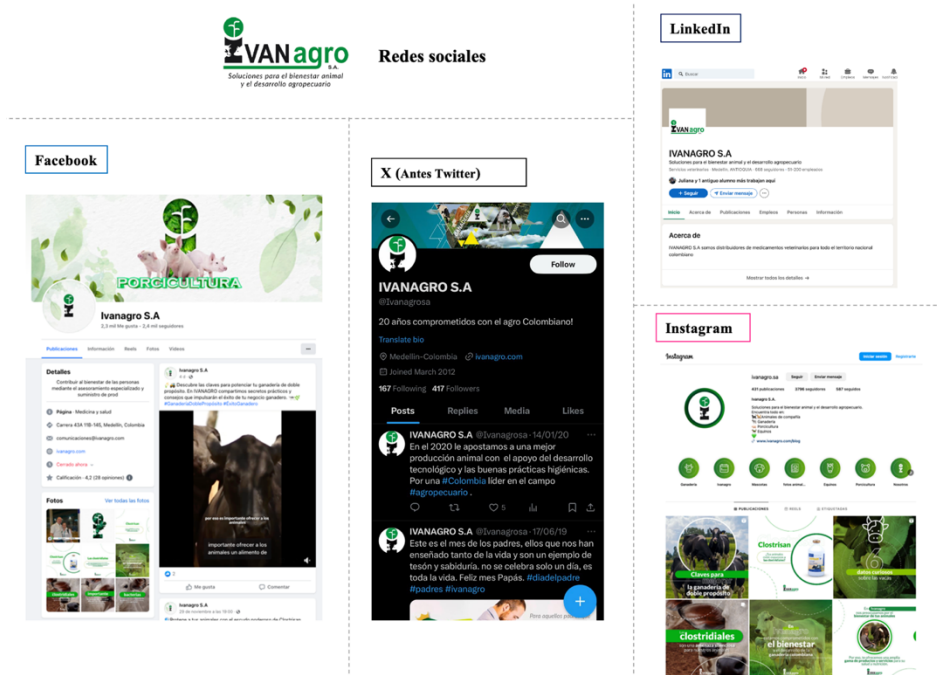


Figura 9. Redes sociales Ivanagro [Fotografía].

Fuente: Elaboración propia con información de Ivanagro, 2023b, Ivanagro, 2023c, Ivanagro, 2023d, Ivanagro, 2023e.

3. Agralba

Con más de 50 años en el mercado, Agralba nace en el departamento de Antioquia como distribuidor de productos agroquímicos (Agralba, 2023a). En esta empresa la agricultura toma un rol más destacado en comparación con los productos para animales, a pesar de que manejen ambos.

3.1. Página web

En la página web de Agralba se encuentra información sobre la empresa, su portafolio, sus asesorías y un formulario para contactarlos. También cuentan con un blog con contenidos de agricultura y veterinarios.



Figura 10. Página Web Agralba [Fotografía].

Fuente: Agralba, 2023a.

Colores principales

En el caso de Agralba, sus colores característicos son el amarillo y dos tonalidades de verde, una oscura y otra clara.



Canales de comunicación digitales

No cuentan con un canal inmediato de comunicación desde la página Web sino con un formulario donde la persona interesada puede diligenciarlo y especificar sus necesidades. Además, tienen información de contacto a través llamada y correo. También cuentan con un espacio exclusivo para asesorías donde se puede filtrar por departamento y líneas de negocio para obtener la información de contacto de un asesor. Finalmente, en la parte inferior de la página de encuentran sus redes sociales: Facebook, Instagram, y LinkedIn.

3.2. Redes sociales

En sus redes encontramos bastante información sobre la empresa, su presencia en eventos, la participación de sus trabajadores e información para dueños de mascotas, ganaderos y agricultores. Publican de manera frecuente y contenidos variados que abarcan un público amplio.

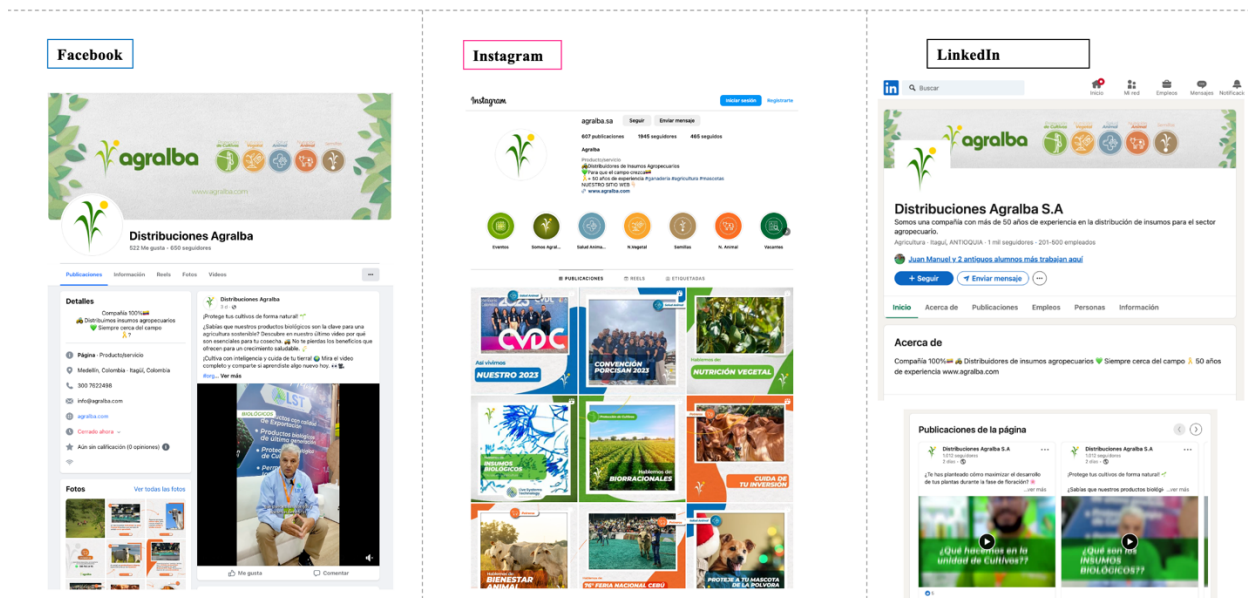


Figura 11. Redes sociales Agralba [Fotografía].

Fuente: Elaboración propia con información de Agralba, 2023b, Agralba, 2023c y Agralba, 2023d.

4. Central pecuaria

Esta comercializadora de Ibagué, con más de 40 años de experiencia en el mercado, cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios agropecuarios, desde servicios médicos para animales, hasta servicios de instalación de cercas eléctricas. Central Pecuaria tiene presencia en las zonas del Huila, Cundinamarca, el Eje Cafetero, Caquetá, Putumayo, Valle del Cauca y Cauca (Central Pecuaria, 2023a).

4.1. Página web

En su página web, Central Pecuaria tiene información general de la empresa, su historia, algunos de sus productos y servicios y un formulario para las personas que deseen contactarlos. También se encuentra información de números de contacto y sus redes sociales.



Figura 12. Página Web Central Pecuaria [Fotografía].

Fuente: Central Pecuaria, 2023a.

Colores principales

Central pecuaria tiene como colores centrales el verde, el blanco, el azul claro y el amarillo.



Canales de comunicación digitales

No cuentan con un canal inmediato de comunicación desde la página Web sino con un formulario donde la persona interesada puede diligenciar su información. En la plataforma también se encuentran números de contacto y un acceso directo a sus redes sociales: Facebook e Instagram.

4.2.Redes sociales

En sus redes sociales podemos encontrar contenidos relacionados con los animales y la agricultura, reflejado en piezas digitales con consejos para la salud de los animales y temas relacionados. También disponen de información propia de la empresa, sus logros, su portafolio y su participación en eventos. Su frecuencia de publicación es irregular, con más de 5 publicaciones en un mes y luego 3 meses sin publicar nada.



Redes sociales

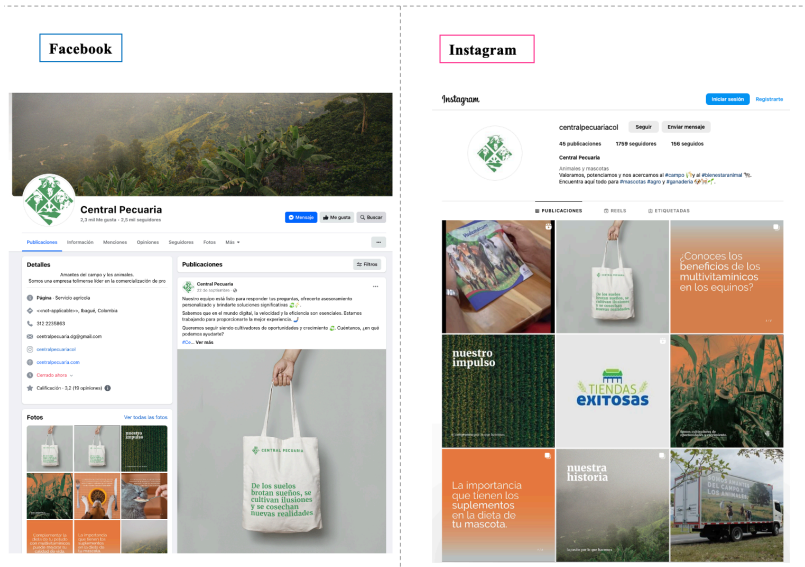


Figura 13. Redes sociales Central Pecuaria [Fotografía].

Fuente: Elaboración propia con información de Central Pecuaria, 2023b y Central Pecuaria, 2023c.

5. Casagro

Casagro es una empresa distribuidora de productos agrícolas y veterinarios (Casagro, 2023a). Esta no cuenta con mucha información en línea, en su página web tienen información limitada de la empresa y en redes sociales solo tiene perfil en Facebook e Instagram.

5.1. Página web

La página web de Casagro está en construcción, muchos de los textos no contienen información sino una plantilla de texto en inglés. No se muestra información sobre sus productos ni de la empresa, solo información de contacto en la pieza central.



Figura 14. Página Web Casagro [Fotografía].

Fuente: Casagro, 2023.

Colores principales

Casagro puede distinguirse por sus colores aguamarina, naranja, café.



Canales de comunicación digitales

En su página web, Casagro tiene información de contacto de su número de WhatsApp y el correo electrónico, ubicado en la pieza central de la plataforma; además de acceso a sus redes sociales Facebook e Instagram. La opción de “contáctenos” envía a un enlace averiado sin información de la empresa.

5.2.Redes sociales

Casagro tiene presencia en las plataformas de Facebook e Instagram. En Facebook solo hay una breve descripción de lo que hace la empresa y 2 publicaciones de su logo y su banner. En Instagram tienen poca actividad, su primera publicación fue en octubre del 2023 y desde esto han acumulado un total de 13 publicaciones, sin mucha interacción.

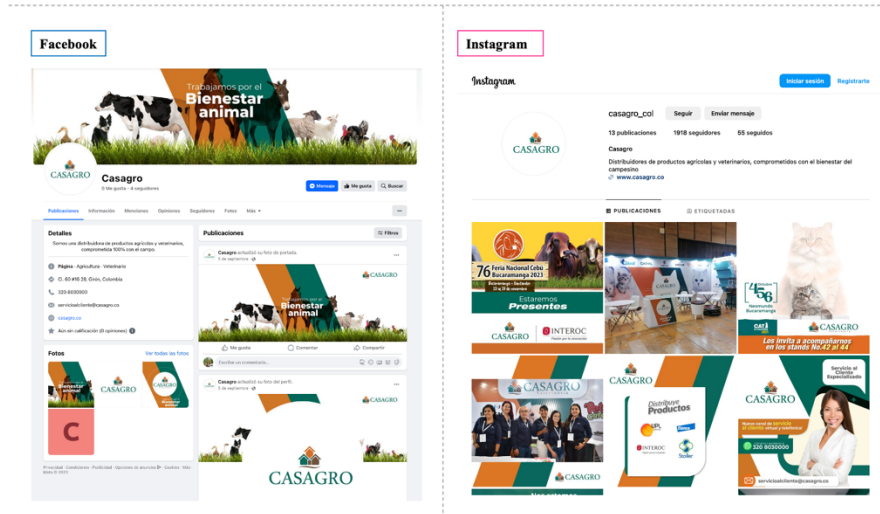


Figura 15. Redes sociales Casagro [Fotografía].

Fuente: Elaboración propia con información de Casagro, 2023b y Casagro, 2023c.

REFERENCIAS

Agralba. (2023a). Encuentra nuestras soluciones para: Agrícola, Ganadería, Porcicultura. Recuperado de: <https://agralba.com/>

Agralba. (2023b). Distribuciones Agralba [Página de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/agralba.sa>

Agralba.sa. (2023c). Agralba.sa [Perfil de Instagram]. Recuperado de <https://www.instagram.com/agralba.sa/>

Agralba. (2023d). Distribuciones Agralba S.A [Página de LinkedIn]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/distribuciones-agralba/>

Agrocampo. (2023a). Las mejores marcas para tu mascota. Recuperado de: <https://www.agrocampo.com.co>

Agrocampo. (2023b). Agrocampo Colombia [Página de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/AgrocampoCo>

Agrocampo. (2023c). Agrocampoco [Perfil de Instagram]. Recuperado de <https://www.instagram.com/agrocampoco/>

Agrocampo. (2023d). Agrocampo Colombia [Página de LinkedIn]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/agrocampoco/>

Agrocampo Colombia. (2023e). Agrocampoco [Perfil de TikTok]. Recuperado de <https://www.tiktok.com/@agrocampoco/video/7306281454252592390>

Agrocampo Colombia. (2023f). AgrocampoCo [Perfil de Twitter]. Recuperado de <https://twitter.com/AgrocampoCo>

Agrocampo. (2023g). AgrocampoVideo [Canal de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/@AgrocampoVideo/videos>

Aprovet (2022). Datos Sector Pecuario. Recuperado de: <https://www.aprovet.com/datos-sector-pecuario/>

Ardila, E. E. & Rueda, J. F. (2013). La saturación teórica en la teoría fundamentada: su delimitación en el análisis de trayectorias de vida de víctimas del desplazamiento forzado en Colombia. *Revista Colombiana de Sociología*, 36(2), 93–114. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5515/551556228007.pdf>

Boehringer Ingelheim SA. (2023). Trabajando con propósito: colegas comparten sus porqués. Recuperado de: <https://www.boehringer-ingelheim.com/sa/>

Casagro. (2023a). Día a día mejorando para ti. Recuperado de: <https://www.casagro.co/>

Casagro. (2023b). [Página de Facebook]. Recuperado de <https://web.facebook.com/casagrocol>

Casagro. (2023c). Casagro_col [Perfil de Instagram]. Recuperado de https://www.instagram.com/casagro_col/

Central Pecuaria. (2023a). Quienes somos. Recuperado de: <https://www.centralpecuaria.com/>

Central Pecuaria. (2023b). Centralpecuariacol [Perfil de Instagram]. Recuperado de <https://www.instagram.com/centralpecuariacol/?hl=es-la>

Central Pecuaria Mascotas. (2023c). [Página de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/Centralpecuariamascotas/>

Compañía California. (2023). California Salud Animal. Recuperado de: <https://californiasaludanimal.com/>

Creer en Caldas. (2023). Las 500 empresas que hacen grande nuestro departamento. *Creer en Caldas*.

Elanco. (2023). Ser Elanco es ver crecer a nuestros animales con salud. Recuperado de: <https://www.elanco.com/es-latam/>

Ivanagro. (2023a). Nuestro Blog. Recuperado de: <https://www.ivanagro.com/>

Ivanagro. (2023b). Ivanagro S.A. [Página de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/Ivanagro/>

Ivanagro S.A. (2023c). Ivanagro.sa [Perfil de Instagram]. Recuperado de <https://www.instagram.com/ivanagro.sa>

Ivanagro. (2023d). Ivanagro S.A. [Página de LinkedIn]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/ivanagro-s-a/>

Ivanagro S.A. (2023e). Ivanagrosa [Perfil de Twitter]. Recuperado de <https://twitter.com/AgrocampoCo>

La Patria. (2022). Las 500 empresas líderes de Caldas. *La Patria*. Recuperado de: <http://creerencaldas.lapatria.com/ranking/las-500-empresas-lideres-de-caldas>

Loaiza Cardona, C. Y. & Cardona Sicachá, P. A. (2017). Plan de Marketing Internacional para la Empresa Red Agroveterinaria S.A. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/18689>

MSD (2023). Salud Animal. Recuperado de: <https://www.msd-salud-animal.com.co/>

Neventum. (2023). Ferias Colombia. Recuperado de: <https://www.neventum.es/ferias/colombia>

Pet Industry. (2018). Imagotipo anterior Red Agroveterinaria. Recuperado de: <https://petindustry.co/gerencia/12o-aniversario-de-red-agroveterinaria-2//>

RedAgro. (2020). Manual de identidad corporativa.

RedAgro. (2021). Plan estratégico 2021-2023.

RedAgro. (2022). Informe de gestión.

RedAgro. (2023a). Sobre nosotros. Recuperado de: <https://www.RedAgro.com.co/>

RedAgro. SA (2023b, 3 de abril). Video Institucional RedAgro. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=JXM51cwCMAQ>

Urano Vet. (2023). Urano, siempre con el veterinario. Recuperado de: <https://www.uranovet.com/es/>

Virbac Colombia. (2023). Construyendo el futuro de la salud animal. Recuperado de: <https://co.virbac.com/>