



Informe final

**Diseño del Plan Estratégico de Mercadeo para la línea  
Feed de Quimtia Colombia**

**Consultor:**

Erika Andrea Betancur Calderón

**Tutor:**

Juan Gonzalo Franco Restrepo

Docente Investigador - Director de Mercadeo

Institución Universitaria Esumer

**MAESTRIA EN MERCADEO**

Institución Universitaria Esumer

Medellín, Colombia

2020

# Tabla de contenido

1.	Introducción.....	10
1.1	La empresa.....	12
1.2	Problemática.....	14
2.	Objetivos.....	17
3.	Marco de referencia.....	18
3.1	Marco contextual.....	18
3.2	Marco Teórico.....	21
3.2.1	¿Qué es el plan de mercadeo?.....	21
3.2.2	Estructura del plan de mercadeo.....	22
3.3	Marketing estratégico.....	24
3.3.1	Análisis.....	24
3.3.2	Objetivos y metas.....	26
3.3.3	Estrategias.....	27
3.4	Marketing operativo.....	27
3.5	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	28
3.5.1	El poder de negociación de los clientes:.....	29
3.5.2	El poder de negociación de los proveedores:.....	29
3.5.3	Amenaza de productos sustitutos:.....	29
3.5.4	Amenaza de nuevos entrantes:.....	29
3.5.5	La rivalidad entre competidores:.....	30
3.6	El poder de negociación de los proveedores.....	30
3.6.1	Tipos de proveedores.....	31
3.7	Factores que determinan el poder de negociación.....	31
3.8	Dinámica del mercado.....	33
3.9	PESTEL.....	33
3.9.1	Análisis de los factores de PESTEL.....	34
Parte II.....		35
4.	Marco Metodológico.....	35
4.1	Diseño de la investigación.....	35
4.2	Población.....	37
4.3	Muestra y muestreo.....	37

4.4 Técnicas de recolección de datos.....	37
4.5 Metodología por objetivo .....	38
4.5.1 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 1 .....	38
4.5.2 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 2 .....	39
4.5.3 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 3 .....	39
4.5.4 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 4 .....	39
4.5.5 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 5 .....	40
4.5.6 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 6 .....	40
4.6 Variables .....	42
4.7 Diseño de instrumentos .....	43
4.7.1 Percepción de clientes .....	43
4.7.2 Cinco Fuerzas de Porter .....	45
4.7.3 Situación interna de la compañía .....	45
4.7.4 Socialización de los hallazgos .....	45
4.7.5 Justificación financiera.....	46
4.8 Herramientas para el procesamiento de datos .....	46
5. Recolección de datos.....	46
5.1 Análisis Interno .....	46
5.1.1 Estructura organizacional .....	46
5.1.2 Cultura organizacional .....	47
5.1.3 Recursos .....	47
5.1.4 Objetivos y resultados al año 2019 .....	48
5.1.5 Estrategias de mercadeo que viene cumpliendo. ....	48
5.2 Análisis de mercado .....	49
5.3 Análisis PESTEL .....	51
5.4 Análisis cinco fuerzas de Porter .....	52
5.4. De acuerdo con la limitación del portafolio ¿cómo afecta esto la capacidad de negociación con el cliente?.....	52
5.4.2 ¿Qué productos sustitutos existen en el mercado para el portafolio actual? .....	52
5.4.3 ¿Cómo es el poder de negociación con los proveedores?.....	53
5.4.4 ¿Cómo es la relación con la competencia? .....	54
5.4.5 ¿Cuál es diferencia principal de los productos de Quimtia y la competencia?.....	55
5.4.6 ¿Qué tan sensible es el mercado frente al cambio de precios? .....	55

5.5 Matriz DOFA.....	56
5.6 Justificación Financiera .....	58
6. Análisis e interpretación de resultados .....	58
PARTE III .....	71
7. Formulación de ruta de soluciones .....	71
7.1 Objetivos, estrategias y metodología.....	71
8. Presupuesto para la ruta de soluciones .....	73
9. Costo de la consultoría .....	73
10. Conclusiones y Recomendaciones.....	74
11. Bibliografía .....	77
12. Anexos .....	83

## Lista de tablas

Tabla 1 Metodología por cada objetivo específico .....	41
Tabla 2 Variables estratégicas .....	42
Tabla 3 Análisis PESTEL.....	51
Tabla 4 Análisis Interno.....	56
Tabla 5 Análisis del entorno .....	57
Tabla 6 Lista de clientes actuales Quimtia Línea Feed .....	58
Tabla 7 Opciones para diversificar.....	68
Tabla 8 Posventa.....	68
Tabla 9 Plan táctico .....	72
Tabla 10 Presupuesto .....	73
Tabla 11 Costo consultoría.....	73
Tabla 12 Histórico ventas y margen línea Feed 2015-2019.....	83
Tabla 13 Ventas totales Quimtia 2018 -2019 vs Presupuesto 2018-2019 .....	83
Tabla 14 Ventas Feed por cliente para el 2018 y 2019.....	83
Tabla 15 Cantidad de clientes y productos x línea .....	83

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Quimtia 2019.....	13
Ilustración 2 Análisis por variable de acuerdo con el tipo de marketing .....	23
Ilustración 3 Síntesis Fuerzas de Porter.....	56
Ilustración 4 Justificación Financiera.....	58
Ilustración 5 Análisis portafolio .....	59
Ilustración 6 Calidad .....	61
Ilustración 7 Variedad .....	61
Ilustración 8 Servicios complementarios .....	62
Ilustración 9 Comunicación y tiempo de respuesta.....	63
Ilustración 10 Quimtia entiende sus necesidades.....	63
Ilustración 11 Dinámica de cartera.....	64
Ilustración 12 Logística .....	65
Ilustración 13 Personal comercial.....	65
Ilustración 14 Servicio al cliente .....	66
Ilustración 15 Marca .....	67

## Resumen Ejecutivo

Quimtia S.A.S Colombia hace parte de una multinacional de origen español que comercializa materias primas para la industria alimenticia, concentrado animal y química, ubicándose como uno de los principales distribuidores de químicos en América. Dentro de sus líneas de negocio en Colombia, Feed se encarga de importar y comercializar pigmento natural amarillo para avicultura atendiendo empresas como Grupo Bios, Solla, y Avidesa Mac pollo.

El 2019 fue un año crítico para la línea Feed, esta incumple tanto el presupuesto de venta como de margen, se pierde participación de mercado y la cuenta principal de pigmento sigue sin reactivación; esto impacta los resultados globales de la compañía.

Con el fin de mitigar los resultados negativos que ha presentado la línea Feed y que sin duda ponen en riesgo su futuro y el de su equipo de trabajo, se acordó la gerencia general realizar una consultoría que tuvo como objeto el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo para la línea Feed con el que se pretende esclarecer la situación de la compañía, generar ideas entorno a sus necesidades y proyectar un futuro prometedor.

El objetivo general que comprende la consultoría es:

- Diseñar el Plan Estratégico de Mercadeo para la línea Feed de Quimtia SAS- Colombia, mediante diagnóstico de mercado, que garantice su rentabilidad y permanencia.

## Como objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico del entorno para la línea de Feed aplicando los modelos PESTEL y Las Cinco Fuerzas de Porter que permitan su caracterización.
- Realizar el diagnóstico interno de la organización aplicando la metodología propuesta por Ferrell & Hartline.
- Conocer la percepción de los clientes actuales de la línea Feed a nivel nacional.
- Diseñar una ruta de solución comprendida por las estrategias y tácticas de mercadeo consecuencia del diagnóstico integral que permita la transformación de las necesidades insatisfechas en negocios rentables.
- Realizar una evaluación financiera del Plan Estratégico de Mercadeo, mediante flujo de caja descontado que confirme la viabilidad de su implementación.
- Socializar los hallazgos del diagnóstico integral con las personas claves de la organización que permita su retroalimentación, el entendimiento del impacto de cada rol y el pacto de los lineamientos de diseño del Plan Estratégico de Mercadeo.

La metodología consistió en realizar en primera instancia un diagnóstico integral con el cual se caracterizó el entorno , a través de la matriz PESTEL y las 5 fuerzas de Porter a partir de entrevistas , encuestas y búsqueda de información en fuentes secundarias. El segundo fue el análisis interno de la compañía con ayuda de la metodología propuesta por Ferrell & Hartline y como último paso se realizó una encuesta que agrupa la percepción de los clientes desde diferentes variables como: portafolio, marca, servicio al cliente, precio, condiciones de cartera, servicio posventa, entre otros.



Los resultados arrojados permitieron entender como los clientes ven en Quimtia un aliado importante que genera impacto en sus operaciones. La percepción en general es buena, sin embargo, ofrece puntos de mejora pues el portafolio es poco variado, los tiempos de logística no se ajustan siempre a las condiciones de mercado, las necesidades de los días de cartera no son la rotación adecuada para algunos de los clientes.

Calidad, comunicación y tiempo de respuesta fueron variables muy bien valoradas por los clientes y se reconoció estas cualidades a la compañía. Las macrotendencias son sin duda el ingrediente primordial para la formulación de las rutas de solución

Una vez analizados los hallazgos, se sugiere el diseño de las siguientes estrategias:

- Diversificar el portafolio horizontalmente
- Hacer alianzas estratégicas con empresas internacionales interesadas en comercializar su portafolio en Colombia
- Oferta de precios agresiva en conjunto con comercio exterior
- Negociaciones a escala
- Desarrollar proceso de identificación de marca
- Desarrollar estrategia push (relaciones públicas)
- Ampliar red de distribución incorporando comercializadores en ciudades estratégicas.

Para la empresa es necesario adoptar un Plan Estratégico de Mercadeo que combine todas las variables del entorno y las necesidades del cliente tanto interno como externo y las traduzca en soluciones a medida. Diversificar el portafolio es una medida urgente, así como hacer seguimiento constante a la competencia y las tendencias de mercado.

## **1. Introducción**

Hasta mediados del año 2019 la línea de Feed estuvo especializada en importar y comercializar pigmento natural amarillo para avicultura liderando el mercado nacional, no contaba con referencias diferentes en su portafolio. De acuerdo con la dinámica del mercado y la optimización de los recursos, los consumidores finales principales optan por no hacer más compras locales de pigmento y migran a hacer importaciones directas; eliminando parcialmente los intermediarios. Las importaciones de Quimtia pasan de 842 toneladas de pigmento en el año 2018 a 296 toneladas en el 2019 lo que representa una caída superior a 284%. El fenómeno anterior implica decrecimiento en las ventas, la pérdida de participación de cuota de mercado y la pérdida de cuentas de impacto en el pareto de los resultados.

El pigmento es utilizado para la fabricación de alimento balanceado de pollos campesinos o para aquellas aves en las que se requiere un tono diferente de piel por demanda de mercadeo. En Colombia la estructura del sector agrícola es singular, la formulación, proceso y comercialización de alimentos para las diferentes especies (avicultura, porcicultura, ganadería y otros) está en cabeza de tres empresas, la decisión de compra de las materias primas para ser incluidas en esas formulaciones es responsabilidad de los nutricionistas, por lo que la capacidad de negociación de los proveedores se limita un poco al momento de poner las materias primas en las matrices de los alimentos de determinada marca.

La forma de abordar el problema no estuvo fundamentada en el diseño de una estrategia objetiva que permitiera cumplir el presupuesto de

ventas. Quimtia no estaba preparada para entender la dinámica de su mercado y los cambios que debía generar para mantenerse en el mismo.

Con base en el panorama expuesto, la gerencia ha optado por una consultoría en cabeza de uno de sus colaboradores, quien ha estado involucrado directamente con cada una de las variables que modifican las condiciones y la relación con los clientes de la línea. La consultoría contempla la realización de un diagnóstico integral que permite caracterizar la situación interna de la compañía y del mercado y a partir de los hallazgos diseñar el Plan Estratégico de Mercadeo para la línea Feed que respalda la rentabilidad y sostenibilidad del negocio que la gerencia comercial requiere con urgencia para justificar la permanencia de la línea, aprovechando el crecimiento y solidez del sector de Alimento Balanceado.

El diseño de esta consultoría está planteado en 2 partes, la primera consiste en realizar un diagnóstico integral que permita caracterizar el macro y microentorno, la competencia, los factores claves de cambio y las circunstancias internas de la compañía , con esta información se corrobora el problema preliminar a través del diagnóstico integral, la aplicación de modelo PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, y la aplicación de la propuesta metodológica Ferrell & Hartline para reafirmar el problema preliminar. La segunda conformada por el marco de referencia y la metodología, tanto este como el diagnóstico integral servirá como insumo para la realización del Plan Estratégico de Mercadeo

## **1.1 La empresa**

### Quimtía SAS

Es una compañía que pertenece al Grupo IF (Industrias Fierro), grupo español inversor en diferentes líneas de negocio que abarcan desde la transformación de polipropileno, la construcción, la extracción de petróleo, la banca, hasta la comercialización de insumos químicos, siendo esta última la línea de mayor importancia por su impacto en la facturación total. Tiene presencia en Brasil, Argentina, Perú y Colombia. Como multinacional factura alrededor de trescientos millones de dólares al año (USD 300.000.000), ofrece un portafolio de más de 3000 productos, distribuye más de ciento cincuenta mil toneladas por año, es elegido por más de tres mil setecientos clientes (3.700), tienen relaciones establecidas con más de 500 proveedores y representa a 40 compañías de primer nivel en los diferentes países donde está presente.

En Colombia, nació el 25 de noviembre de 2008, como IBERIANDINA DE QUIMICOS. Nace de la necesidad de penetrar en nuevos mercados siendo exitosos ya en la región en Perú y Argentina a partir de la adquisición de empresas productoras deciden ingresar a Colombia y a Brasil como comercializadoras de insumos. Su estructura de negocio se basa en tres líneas de negocio, alimentación humana- Food, animal - Feed y línea Química - Industria. En octubre del 2011, cambia su nombre a QUIMTIA S.A.S. convirtiéndose en una multinacional. Como filial factura alrededor de veinte tres millones de dólares, atiende cuatrocientos clientes, ofrece un portafolio de más de 30 productos, distribuye más de trece mil toneladas anuales.

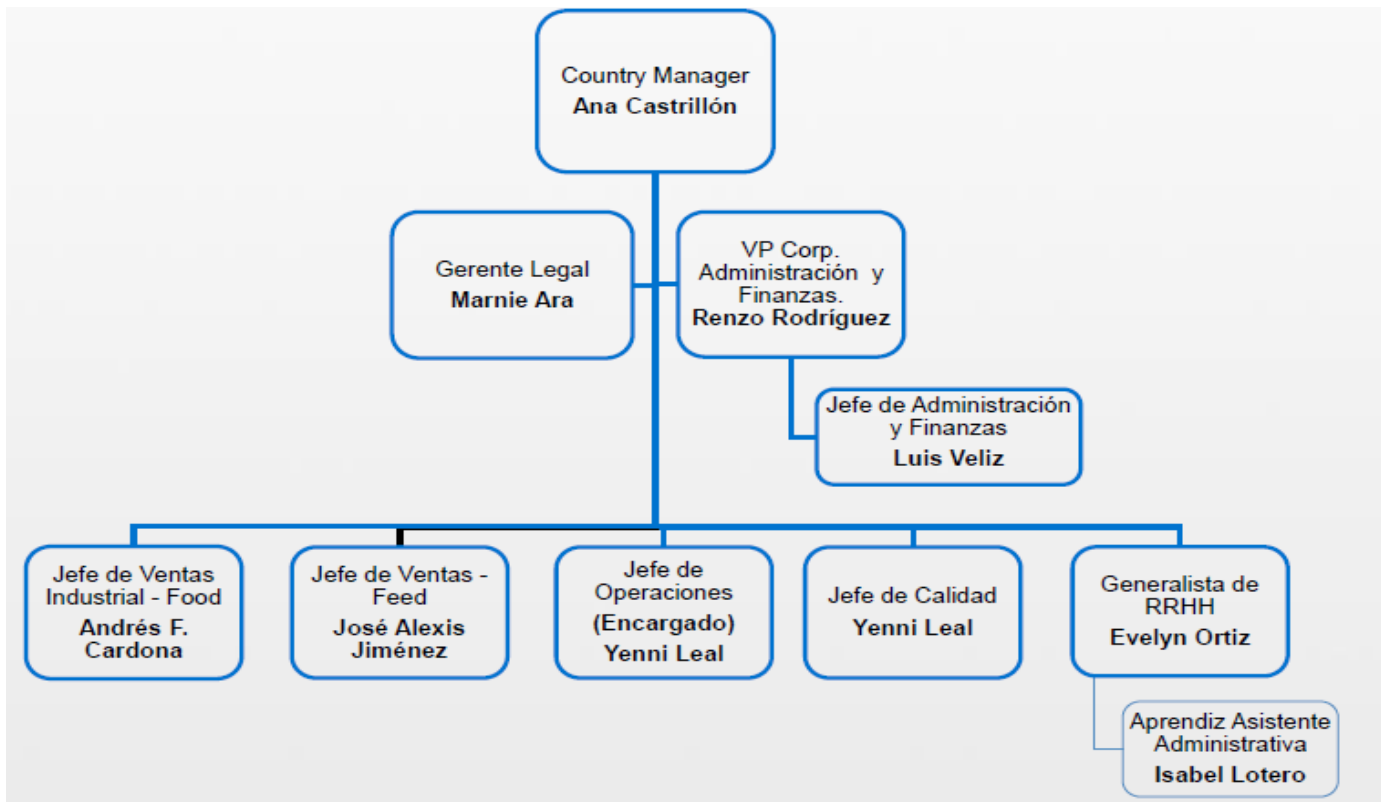
**Misión corporativa:** *Generar valor a nuestros clientes –empresas y personas- a través de la distribución de productos químicos y servicios, enfocados al éxito de sus negocios.*

**Visión corporativa:** *Ser el aliado preferido de nuestros clientes y que nos elijan siempre para hacer crecer sus negocios*

Cada paso que da la compañía se apoya en seis principios corporativos: responsabilidad, calidad, trabajo en equipo, espíritu de superación e integridad.

Su estructura organizacional está definida así. La empresa no es autónoma totalmente en Colombia, sigue los lineamientos de España bajo direccionamiento de Perú.

Ilustración 1 Organigrama Quimtia 2019



Fuente: Extraído de documentos estratégicos Quimtia Colombia-organigrama

## 1.2 Problemática

Los síntomas que generan preocupación para el debido funcionamiento de la línea Feed se pueden abordar desde la caída de las ventas, la pérdida de participación de mercado, por ende, el no cumplimiento del presupuesto y la dependencia de una única referencia para los ingresos totales de la línea.

Las ventas históricas de Feed para el periodo 2015-2018 plasmadas en la tabla 12 (ver anexo) permiten ver un crecimiento constante del 2015 al 2016, del 2016 al año 2017 y del 2017 al 2018 del 24%, 8% y 2% respectivamente, estas cifras responden al crecimiento orgánico de la industria avícola en cada periodo, a la vinculación de Avidesa Mac Pollo como objetivo comercial y a cada una de las estrategias corporativas. En cambio, el año 2019 revela una caída del 40% de las ventas en comparación con el desempeño del 2018, esto resulta de:

- La pérdida de la segunda cuenta del pareto: Pollos Bucaneros, lo que se puede evidenciar en la tabla 14 (ver anexo). La empresa Pollos Bucaneros es comprada por la multinacional Cargill y está importando su cultura regional y cambiando las políticas de compras realiza sus negaciones a través su filian Provimi en Colombia, lo que elimina a Quimtia de la dinámica y participación como proveedor para este cliente.
- La migración que tiene Grupo Bios para hacer sus propias importaciones y eliminar intermediarios como Quimtia.

La caída de las ventas de la línea para el 2019 es proporcional con el no cumplimiento del presupuesto del mismo periodo. Para este año y de acuerdo con la tabla 13 (ver anexo) el presupuesto de ventas en dólares global estaba estimado en USD 23.891.152 y la venta real fue de USD

22.905.902, el cumplimiento total de compañía fue del 96%, el siguiente paso es ver como la línea de Feed repercute en estos resultados pues, cada línea de forma individual tiene un nivel de responsabilidad sobre el desempeño total. La línea Feed tenía un presupuesto de USD 3.342.000 y la venta real fue de USD 2.735.217, lo anterior representa un incumplimiento del 18 %; ahora bien, si la caída total en dólares es de USD 985.250 y Feed se cae en USD 606.783, esto representa el 62% de la caída total de la compañía, siendo un porcentaje de impacto del ejercicio del año y generando preocupación desde la gerencia general y regional.

Cuando en las ventas de cualquier índole, la rotación de una referencia disminuye, se espera generar alternativas que puedan dar soluciones estratégicas. La tabla 15 (ver anexo) evidencia el número de referencias y de clientes por línea, lo que dejar entrever una fuerte dependencia de la línea Feed con el número de clientes, cuando la decisión de compra está en manos de solo 6 jugadores se compleja la estructura del mercado, y más aún cuando las 3 referencias que comercializan son el mismo pigmento a diferente concentración.

La participación de mercado puede analizarse desde las importaciones del pigmento a Colombia pues como ya se dijo en líneas anteriores, Feed solo comercializa esta referencia, este producto no se fabrica en Colombia, por lo que para totalizar el mercado es suficiente con cuantificar y examinar la dinámica de las importaciones. La tabla 5 muestra las importaciones totales de pigmento natural para avicultura por kilogramo a Colombia entre el año 2016 y 2019, estas exponen un comportamiento directamente proporcional en el tiempo, si se compara el ingreso del periodo 2019 respecto del 2016 el incremento es del 73%. Las estadísticas de cada año respecto del periodo inmediatamente anterior reflejan crecimientos ascendentes. Lo anterior conceptualizo el entorno

general del mercado de importación, ya si acotamos el enfoque, Quimtia pasa de tener una dinámica de crecimiento entre 2016 -2018 a decrecer considerablemente del 2018-2019, lo que se justifica por la migración de importaciones directas de Grupo Bios y Cargill.

El panorama anterior obliga a la gerencia a buscar una salida prometedora con soluciones aterrizadas que minimice los riesgos y trace una ruta de solución para mitigar los resultados negativos que tiene hoy la línea Feed y que sin duda ponen en riesgo su futuro y el de su equipo de trabajo, lo que sugiere el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo con el que se pretende esclarecer la situación de la compañía y generar ideas entorno a sus necesidades.

A la luz de las señales es necesario basar el diagnóstico integral y enfocar los esfuerzos en:

¿Cuáles con son las estrategias que posibilitan el cumplimiento de los objetivos y la permanencia de la línea de Feed?



## 2. Objetivos

### Objetivo General

- Diseñar el Plan Estratégico de Mercadeo para la línea Feed de Quimtia SAS- Colombia, mediante diagnóstico de mercado, que garantice su rentabilidad y permanencia.

### Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico del entorno para la línea de Feed aplicando los modelos PESTEL y Las Cinco Fuerzas de Porter que permitan su caracterización.
- Realizar el diagnóstico interno de la organización aplicando la metodología propuesta por Ferell & Hartline.
- Conocer la percepción de los clientes actuales de la línea Feed a nivel nacional.
- Diseñar una ruta de solución comprendida por las estrategias y tácticas de mercadeo consecuencia del diagnóstico integral que permita la transformación de las necesidades insatisfechas en negocios rentables.
- Realizar una evaluación financiera del Plan Estratégico de Mercadeo, mediante flujo de caja descontado que confirme la viabilidad de su implementación.
- Socializar los hallazgos del diagnóstico integral con las personas claves de la organización que permita su retroalimentación, el entendimiento del impacto de cada rol y el pacto de los lineamientos de diseño del Plan Estratégico de Mercadeo.

### **3. Marco de referencia**

#### **3.1 Marco contextual**

De acuerdo (ANDI, 2020) la cadena de producción Alimento Balanceado en Colombia, en adelante AB<sup>1</sup>, es la que se encarga de transformar las materias primas agrícolas como maíz, soya, sorgo y gluten y algunos subproductos de molinería y almidones para alimentar las diferentes especies de los sectores de avicultura, ganadería, porcicultura y otros garantizando alimentación humana a partir de proteína animal y demás fines comerciales. El consumo y producción AB distribuido por especie así: aves 64.4%, porcinos 15.5%, vacunos 11% y otros 9.2% (DANE, 2020). La manufactura e intercambio de AB se da en tres vías, alimento comercial, producción por contrato y autoconsumo (ANDI, 2020) . El segmento atendido por Quimtia responde con estructura más compleja, segmentada en dos figuras:

1)Producción y comercialización: encargados de producir y comercializar AB en el mercado de pequeños y medianos productores de todas las especies, este grupo está conformado por Grupo BIOS, Itacol, Solla entre otros, compañías que a su vez tienen conglomerados e integraciones en avicultura.

2)Autoconsumo: los principales productores de aves para carne y huevos tienen su propio molino para el autoabastecimiento de AB, eliminando así cualquier nivel de intermediación y haciendo más competitiva su estructura de costos. En este grupo se encuentran compañías como Cargill (Pollos Bucaneros y Campollo), Avidesa Mac Pollo, Incubadora Santander, entre otros.

---

<sup>1</sup> 1 alimento Balanceado (AB): Es el alimento que se produce para suplir las necesidades nutricionales de las diferentes especies.

De acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC 2019) la producción de AB es un rubro de impacto para la economía colombiana, aunque su infraestructura sea una debilidad para la competitividad y productividad del país, este coopera con el desarrollo pecuario y la vida rural, la generación de empleo y la industrialización del País.

Para la fabricación de AB el uso de anticoccidiales, promotores de crecimiento y otras materias primas limpias a precios asequibles, se ha convertido en el principal desafío de la nutrición animal. La formulación del AB tiene enfocados sus esfuerzos en aspectos nutricionales de mayor valor agregado sin descuidar los insumos de primera necesidad. De acuerdo con las estadísticas presentadas por (Hermanos, 2019) alrededor de un 70% de las materias primas que se usan para la fabricación de AB son de origen extranjero pues el país no tiene capacidad de producción ni suelos aptos para maíz, soya y sorgo, los macronutrientes son importados directamente por los consumidores, en cambio los aditivos, vitaminas y otros ingredientes son importadas por las siguientes compañías

- Disan
- Nutrexcol
- Novus de Colombia
- DSM Nutricional productos
- Merck

Algunas de estas compañías comercializan commodities como aminoácidos, sales y fosfatos; estas estructuras están pensadas para cubrir la demanda de pequeñas y medianas empresas que no tienen la capacidad de hacer importaciones propias.

Se sabe que la producción de proteína animal carne, huevos y/o derivados lácteos ha incrementado en Colombia en los últimos 5 años a excepción de la carne bovina (Fonseca, 2020) especialmente el consumo de pollo y huevo , este de acuerdo con (DINERO, 2019) estos representan incrementos entre un 5-10% anual soportado en las nuevas dinámicas de consumo , el ingreso de productos nuevos, recetas innovadoras , adopción de economías a escala y la competitividad de los costos ; estos costos representan mejoras trascendentales en el sector agropecuario pues incluso se han trasladado los molinos de producción cerca de las zonas portuarias, ya que el 65% de AB corresponde a maíz, y esta materia prima es de origen extranjero , en su mayoría de Estados Unidos, por lo que los mayores retos han estado en factores económicos , la disminución de las desventajas y trabajo en las granjas para garantizar mejores condiciones de productividad. Esta proteína representa el 7.25% del PIB de agrícola.

Otro fenómeno que es válido analizar es el ingreso de multinacionales que ingresan inyectando capital extranjero como Cargill y la compra de Pollos Bucaneros y Campollo quedándose con un 15% de mercado de avicultura y generando una producción aproximada de 100 millones de pollos. Si este crecimiento se da, por ende, la demanda de materias primas para la fabricación de AB es proporcional a la misma (DINERO, 2019).

## **3.2 Marco Teórico**

### **3.2.1 ¿Qué es el plan de mercadeo?**

Independientemente del punto de creación en el que se encuentre una empresa, es imprescindible que su proyección en el mercado se sustente a partir de la implementación de un plan de mercadeo. Una empresa que quiera obtener éxito necesitará prestar atención a varios puntos y no al solo hecho de desarrollar un producto.

Para entender mejor en qué consiste el plan de mercadeo, se debe entender la semántica de los elementos que la componen: plan y mercadeo. El primero, según la RAE (2019), hace referencia a un “escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra”. El segundo, en cambio, es un término más complejo de definir debido a la naturaleza cambiante del ente que define. Sin embargo, para efectos investigativos del presente trabajo, se empleará la definición de mercadeo que emplean Kotler y Armstrong (2013).

Los autores señalan , el reto del marketing es generar valor real apreciado por el cliente que le permita que mantener relaciones en el tiempo y que sea capaz de responder con la velocidad de cambio del mercado actual. Ahora que ya se ha definido la composición del plan de mercadeo, será preciso establecer la definición que han construido diferentes autores a través del tiempo:

- Kotler (1996) en su libro Dirección de mercadotecnia define el plan de mercadeo como un instrumento que dirige y coordina las estrategias y los objetivos con base en la situación del mercado para conseguir oportunidades.
- Ambrosio (2000) en su libro Plan de marketing paso a paso señala que el plan de mercadeo es la cúspide de la toma de decisiones de la empresa dentro el mercado; esta reúne toda la constante planeación y administración empresarial, cuyo fin es la completa satisfacción de sus clientes.

- Fernández (2001) dice en su libro Manual para elaborar un plan de mercadotecnia que el plan de mercadeo en esencia es un documento elaborado de forma anual, que contiene los objetivos a cumplir y las estrategias a utilizar, pero que más allá de la duración establecida o formato utilizado, debe de contener dos preguntas fundamentales: ¿qué se va a hacer? y ¿cómo se va a realizar?

- Los autores Stanton, Etzael y Walker (2007) definen que el plan de mercadeo es una estrategia o táctica empleada por las empresas para cumplir con sus objetivos y misión, satisfaciendo la necesidad del cliente.

- Monferre (2013) sostiene que el plan de mercadeo es el que define las políticas de marketing que se van a implantar y que permiten la realización de los objetivos propuestos, así como su misión.

En síntesis, el plan de mercadeo puede ser entendido entonces como la estrategia escrita que sirve como guía conductual para que las empresas no solo comprendan a quiénes deben dirigirse, por qué medios deben hacerlo, cuál es el tipo de comunicación y qué relaciones se quieren construir para difundir el valor diferencial, se trata de establecer y tener en cuenta la mayor cantidad de variables para que tenga éxito en el mercado. De esta forma, lo que se busca con el plan de mercadeo es tomar decisiones de marketing a nivel estratégico y táctico, a partir de la información obtenida de carácter interno y externo, en donde el mercado y el entorno deben ser analizados para dar respuesta a esos deseos y necesidades y fidelizar el cliente.

### **3.2.2 Estructura del plan de mercadeo**

Según Stanton et al (2007), la estructura del plan de mercadeo puede estar basado en tres pilares:

**Planeación:** un análisis de la situación para poder establecer metas e implementar estrategias y tácticas.

**Implantación:** la manera de organizar y dirigir la ejecución de tareas para el cumplimiento de lo que se ha propuesto en la planeación.

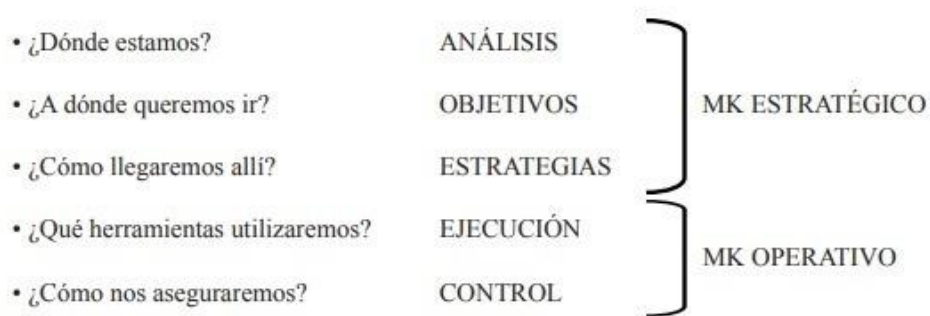
**Evaluación:** comparar los resultados obtenidos con los esperados cuando se establecieron las metas.

Sin embargo, Monferrer (2013) explica que la estructura del plan de mercadeo puede ser comprendido desde dos enfoques:

• **Marketing estratégico:** su aplicación permite reflexionar sobre cuál es la misión de la compañía, en qué etapa del ciclo de vida se encuentra y a dónde se quiere llegar.

• **Marketing operativo:** se ejecutan, controlan y evalúan las estrategias delimitadas en el marketing estratégico.

*Ilustración 2 Análisis por variable de acuerdo con el tipo de marketing*



Adaptada de Monferrer (2013)

### **3.3 Marketing estratégico**

#### **3.3.1 Análisis**

Para responder a la pregunta ¿dónde estamos? Será necesario hacer un análisis de los factores externos e internos que afectan a la empresa. Con ello se podrán establecer los objetivos y así dar respuesta a la pregunta: ¿a dónde queremos ir?

##### **3.3.1.1 la importancia de los factores**

###### **a. Factores externos:**

Los factores externos comprenden todas las variables que no pueden ser modificadas, pero que afectan la comercialización del producto. Por ejemplo: situaciones políticas, culturales, económicas, sociales y ambientales, avances tecnológicos y demográficos (Guerras y Navas, 2015).

###### **b. Factores internos:**

De acuerdo con Cano (2014) aquí pertenecen todas las variables controlables por una compañía y que pretenden el éxito del producto y la compañía en el mercado: competidores, proveedores, clientes y público objetivo.

De acuerdo (Cañas y Hernández, 2004) para hacer un buen diagnóstico externo es pertinente remitirse a información histórica de 5 años, luego se realiza un barrido en la situación actual y un posible panorama proyectado a un año para garantizar un enfoque retrospectivo y prospectivo, el análisis involucra variables

##### **3.3.1.2 Las 4 P**

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013) las 4 P conocidas con el nombre de marketing mix, fueron creadas en la década de los 50' por el académico estadounidense Neil H. Border quien en un principio utilizó 12 elementos que, al aplicarse en el mercado, producirían que los clientes de una empresa tomaran la mejor decisión de compra.



Estas son: 1. Diseño del Producto, 2. Precio, 3. Marca, 4. Canales de distribución, 5. Personal de ventas, 6. Publicidad, 7. Promoción, 8. Packaging, 9. Exhibición, 10. Servicio, 11. Distribución, 12. Investigación.

Ahora bien, a mediados de los 70' Jerome McCarthy decidió reducir estos elementos llevándolos al concepto que conocemos hoy en día como las 4 P , Kotler y Armstrong (2013) basándose en McCarthy las definen como:

- **Producto:** es una oferta de mercado que satisface una necesidad.
- **Precio:** es la decisión de cuanto se cobrará por dicha oferta.
- **Promoción:** es la comunicación realizada con los clientes meta sobre la oferta, para posteriormente persuadirlos de sus méritos.
- **Plaza:** es la posibilidad de que la oferta sea disponible para los consumidores meta.

### 3.3.1.3 Matrices

Se analiza a través de los factores y de las oportunidades visibles, en qué punto se encuentra la compañía y sus productos, así como cuáles podrían esas oportunidades. Algunas matrices que se pueden aplicar en esta etapa de análisis, según Publicaciones Dinero (2007) son:

- **Matriz de análisis orgánico:** evaluar el grado de competitividad de una empresa. Se analiza la relación entre la posición competitiva de la empresa y el ciclo de vida de sus productos.
- **Matriz de análisis comparativo:** se utiliza para evaluar los criterios de mercadeo de una empresa con otras.

- **Matriz de posicionamiento estratégico:** con ella la compañía puede conocer mejor si tiene alguna oportunidad de mercado en el sector escogido y si sus productos son adecuados.

#### **3.3.1.4 DOFA**

También llamado FODA o SWOT “Strengths, Weakness, Opportunities, Threats” se trata de un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DOFA) de una empresa. Así, con su aplicación se puede conocer en qué estado se encuentra la empresa y cuáles son las acciones que se pueden tomar para mejorar su operación.

#### **3.3.2 Objetivos y metas**

Luego de conocer los factores que inciden en las actividades de la compañía, se pueden establecer la misión, los objetivos y metas para saber así dónde llegar.

- La **misión** “enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de una organización” (Stanton et al, 2007, p. 597). Para establecerla se deben tener en cuenta los aspectos que Monferrer (2013) sugiere: historia, entorno de mercado, recursos y ventajas competitivas.
- Las **metas** representan el fin último al que se quiere llegar.
- Los **objetivos** son un resultado deseado que se quiere lograr. Por ello, tienden a ser específicos y medibles.

### **3.3.3. Estrategias**

Una estrategia puede ser entendida como un conjunto de acciones que pretenden asegurar el cumplimiento de las metas, es decir “una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito” (Ferrell y Hartline, 2011).

Una de las estrategias que pueden implementarse puede salir de la aplicación de la matriz Boston.

### **3.4. Marketing operativo**

Luego de definidas las estrategias, deben ejecutarse una serie de tácticas que permitan cumplir con todo lo establecido a partir del marketing estratégico. Para Gerencie.com (2019), un portal especializado en aspectos empresariales, “La táctica tiene más que ver con la forma y con el método de hacer las cosas, y aplica para tareas concretas, cosas puntuales que hacen parte del conjunto de acciones que se requieren para alcanzar el fin propuesto”.

Por ello, para responder a las preguntas: ¿qué herramienta se deben establecer?, se tendrá que hacer nuevamente el análisis del DOFA. Para Galluci, Sicorello y Lambin (2009) la manera de obtener buenos resultados el marketing operativo debe contemplar:

1. Tomar decisiones sobre el lanzamiento del producto (establecer estrategias publicitarias de difusión).
2. Gestionar la marca para establecer relaciones con clientes.
3. Decisiones sobre los canales de distribución dependiendo del segmento del mercado.
4. Definir precio: ¿cuánto está dispuesto a pagar el cliente? ¿cuál es el valor percibido?

## 5. Decisiones de comunicación: ¿cómo se comunica y percibe el valor del producto mi segmento de mercado?

De igual manera, para analizar si los resultados obtenidos son los esperados, se puede hacer uso de la investigación de mercados. Una investigación de mercados inicialmente se emplea para la identificación de un problema, pero también puede ser empleada para la medición de satisfacción que tiene un cliente.

De esta forma, se podrá conocer si las acciones tácticas relacionadas con cada una de las estrategias que se han empleado han sido las adecuadas. Según sea la naturaleza de los datos, puede emplearse los pasos de la investigación de mercados propuesta por Malhotra (2008). Claro está, también serán necesario los análisis financieros y económicos establecidos por las curvas de ventas y el poder de adquisitivo del segmento para consumir el producto.

Para el diagnóstico externo, se deben abordar

### **3.5 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

De acuerdo (Drucker, 2001) con Para superar la competencia primero se deben conocer quiénes son los competidores y qué hacen, sus principales ventajas competitivas y comparativas en el mercado, número de competidores directos e indirectos, clientes, ventas, forma de competir en cuanto a diversidad de portafolio, servicios y calidad e imagen y a partir de esto generar estrategias de sostenibilidad y diferenciación en el tiempo.

El modelo facilita a los directivos anticiparse a los cambios de las tendencias en la industria y permite comprender la evolución que tiene la competencia para desarrollar estrategias que le permitan crear ventajas competitivas y diferenciadas en el mercado (Kotler & Keller, 2012). Las 5 variables que

Michael Porter estructuran e influyen en el entorno competitivo y de la organización, estas son:

### **3.5.1 El poder de negociación de los clientes:**

En un entorno competitivo, la influencia del cliente depende de su capacidad de negociación y de su posición en el mercado. El cliente tiene talento para presionar una disminución en los precios, exigir mayor calidad, servicios adicionales, entre otros.

### **3.5.2 El poder de negociación de los proveedores:**

Al igual que los clientes, los proveedores pueden generar gran impacto en la rentabilidad del negocio, la capacidad depende del número de ofertantes y las variables competitivas y comparativas en la oferta.

### **3.5.3 Amenaza de productos sustitutos:**

Son alternativas de la oferta del mercado, responden a necesidades similares, haciéndolo diferente o innovador. Los productos sustitutos se encuentran en la mayoría de las industrias, se convierten en una amenaza cuando son capaz de interpretar de mejor manera las necesidades del consumidor, ofreciendo estrategias más atractivas.

### **3.5.4 Amenaza de nuevos entrantes:**

Los nuevos competidores llegan buscando posiciones que se encuentren desocupadas o desprotegidas, y usualmente se presentan como una oferta de mayor valor para el cliente. Esta amenaza se magnifica cuando

- o No existe una patente que proteja el producto y/o servicio
- o Existen barreras de entrada y capital insuficiente
- o Poca fidelidad a la marca o a la empresa que la representa

### **3.5.5 La rivalidad entre competidores:**

Se presenta como algo usual en el mercado. Puede presentarse de formas diferentes y simboliza: modificación en los precios, nuevos productos, campañas publicitarias, incremento del valor agregado de los productos o servicios. La intensidad de esta rivalidad depende de factores como:

- o Competidores numerosos y no presentan marcadas diferencias de tamaño entre ellos.
- o La tasa de crecimiento de la industria es baja.
- o Las barreras de entrada no son altas.
- o El grado de diferenciación de los productos es bajo.
- o Los costos fijos son elevados.

De acuerdo con (Michaux, Christine, & 50 Minutos, 2016) el poder que cada una de esta fuerza ejerce sobre un mercado en particular permite jerarquizarlas e identificar los factores críticos de éxito, estos son los elementos estratégicos que se deben dominar para obtener ventajas competitivas.

Cuando las fuerzas son intensas, la inversión se vuelve menos atractiva por las complicaciones que implica, por el contrario, fuerzas débiles representan una gran oportunidad de inversión.

### **3.6 El poder de negociación de los proveedores**

Según Michael Porter en su libro publicado en 1985 *Competitive Advantage*, "el poder de negociación de los proveedores determina los costos de las materias primas y otros insumos" (p.5). Y por eso hace parte de los cinco factores importantes que introdujo en su modelo estratégico de 1979.

El objetivo de analizar este tipo de poder radica en la forma en la que se puede analizar a la competencia para desarrollar una mejor estrategia de negocio. Se busca superar al competidor y de esta forma lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Ahora bien, existen algunos aspectos a tener en cuenta para determinar el poder de negociación de un proveedor.

### **3.6.1 Tipos de proveedores**

1. **Fabricantes:** son quienes se encargan de suministrar los componentes necesarios para elaboración del producto.
2. **Distribuidores y mayoristas:** son aquellos que adquieren productos en grandes cantidades para luego venderlos a minoristas.
3. **Proveedores/artesanos independientes:** se encargan de la manufacturación única de productos que han sido producidos en pequeñas cantidades y distribuidos exclusivamente a través de terceros o ferias comerciales
4. **Importadores:** adquieren productos internacionales para luego distribuirlos a los minoristas nacionales. Son en esencia mayoristas y distribuidores nacionales de los productos

### **3.7 Factores que determinan el poder de negociación**

Según Porter (2008) para tener un mejor dominio del mercado, el proveedor debe tener en cuenta los siguientes factores:

1. **Ofrecer diferentes productos o mejor calidad.** Al ofrecer un producto diferente que cuente a su vez con aspectos de calidad, se logrará una mejor satisfacción del cliente. Esto generará buenas comparaciones frente a las réplicas de la competencia
2. **No poder reemplazar fácilmente al proveedor.** Entre más diferenciado y únicas sean las características del producto, mayor será el control de distribución.
3. **Existe un exceso de demanda a comparación de la oferta.** Cuando son más los consumidores que quieren adquirir el producto que las cantidades disponibles, esto le permite al proveedor tener la decisión del precio.
4. **Operar dentro de un monopolio.** La oferta de un producto cuenta con un único proveedor, por ende, este tiene un control total sobre la producción de los servicios o insumos requeridos. También sobre la definición del precio y la oferta del mercado. Hay monopolios establecidos como el monopolio natural (servicios públicos) en los cuales será difícil competir.
5. **El proveedor no depende fuertemente del sector.** Por ello, sus ingresos no se verán afectados gravemente, ya que posee otros sectores en los que puede abastecerse.
6. **Integración en el mercado de los competidores.** Si el proveedor decide distribuir por sí mismo sus productos, expondrá a los competidores a un riesgo mucho mayor.



### **3.8 Dinámica del mercado**

Se trata de la interacción que existe entre oferta y demanda para determinar los precios. Su importancia radica en que el precio de un producto se determina a partir de los recursos que ofrece el mercado y las preferencias de consumo. Esto quiere decir que, si hay un aumento de la demanda de un producto, por consecuencia habrá un aumento del precio por parte de la oferta. (Caldera, Parejo, Patiño, Marcano, 2017).

Otro modelo que soporta el análisis externo es:

### **3.9 PESTEL**

El análisis PESTEL es un derivado del análisis PEST. Sus cimientos datan de 1967 cuando el término fue acuñado por primera vez por el profesor e investigador Francis Joseph Aguilar en su publicación *Scanning the Business Environment*. En su etapa inicial el análisis comprendía solo los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (Maeztu y Fernández, 1999).

No obstante, gracias a los estudios realizados en 1986 por Liam Fahey y V. K. Narayanan y que fueron consignados en su publicación titulada *Macroenvironmental analysis: Understanding the environment outside the industry*, en la actualidad el análisis PESTEL identifica dos factores nuevos: el Ecológico y Legal (Domínguez, 2015).

La función de este análisis radica en identificar todos aquellos factores externos que afectan el entorno de mercado donde se encuentra una empresa. Con el análisis de PESTEL se trata de comprender cómo se eleva o decae el mercado, la posición del negocio, su potencial y las oportunidades de participación en el mercado. De esta forma, la empresa podrá establecer una serie de estrategias conforme los factores comiencen a presentar cambios.

Es importante mencionar que el análisis PESTEL debe realizarse antes del análisis de las cinco fuerzas de Porter y del análisis DOFA. Esto es porque a partir de sus resultados pueden establecerse mejor las variables a estudiar en los otros dos análisis.

### **3.9.1 Análisis de los factores de PESTEL**

**Factores políticos:** se entiende que la incidencia de las decisiones gubernamentales a nivel local, nacional o internacional tiene una afectación directa en la empresa. Algunos ejemplos son las relaciones diplomáticas, las políticas de guerra, las divisas, los tratados, cambios de gobierno, entre otros.

**Factores económicos:** estos factores tienen una alta incidencia de los factores políticos. Por ello, puede entenderse que estos se centran más en el impacto que ha tenido en la economía las medidas políticas adaptadas. Algunos que se tienen en cuenta son la inflación, tasas de interés, tasas de cambio, importación, exportación, índice de desempleo, inversión extranjera, entre otros.

**Factores socio culturales:** hacen alusión a la incidencia de la cultura y la relación de los individuos en la sociedad para determinar gustos, tendencias de consumo y demanda de productos (entendido como la agrupación de bienes y servicios). También hacen parte aspectos de educación, nivel de crecimiento de la población, percepción de calidad de vida, entre otros.

**Factores tecnológicos:** los avances en la industria se dan a pasos agigantados; sin embargo, el término que más afecta a una empresa es el de innovación. La investigación y desarrollo de nuevas tecnologías afecta directamente aspectos como el transporte, las comunicaciones, el Internet y de la misma forma las relaciones entre competidores y mercado.

**Factores ecológicos:** no solo hace alusión a la protección de y actitudes frente el ambiente, sino a la disponibilidad de los recursos por causas como el cambio climático.

**Factores legales:** aquí pertenecen todos los acuerdos a nivel local, nacional e internacional para las actividades de comercio. Se incluyen la ley antimonopolio, las leyes de comercio, leyes de protección al mercado local, derecho laboral, ley de propiedad intelectual, derechos del consumidor, entre otras más.

## **Parte II**

### **4. Marco Metodológico**

Balestini (2000) señala que el marco metodológico describe cada uno de los medios utilizados para conseguir los objetivos propuestos de forma detallada, con información confiable y consecuente con la estructura del proyecto. Es decir, es aquella estructura la sistemática para la recolección, ordenamiento y análisis de la información, que permite la interpretación de los resultados en función del problema que se investiga.

#### **4.1 Diseño de la investigación**

El diseño metodológico para este tipo de investigación fue seleccionado teniendo en cuenta aspectos que la empresa requiere desde el orden

cuantitativo que pretende obtener y analizar datos que arroja la investigación, así como de tipo cualitativo que contribuye con la obtención de la información en términos de las variables planteadas. La investigación de tipo concluyente y de orden descriptivo.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003) la investigación no experimental "Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos "(p.240).

#### **4.1 Enfoque de la investigación**

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo y cualitativo, puesto que es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

El enfoque cuantitativo y cualitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para preguntas de investigación haciendo uso de la estadística que le permite a partir de la información de una muestra generalizar estas características en la población (Hernández Fernández y Baptista, 2003).

En la encuesta se trabaja el enfoque cuantitativo y cualitativo, esta permite conocer y estudiar las opiniones sobre los productos, el servicio, y las acciones que Quimtia debe acoger en sus estrategias por medio de esta información se logrará medir y fortalecer el plan estratégico. Las entrevistas tienen un enfoque cualitativo, a partir de las respuestas de preguntas abiertas.

## **4.2 Población**

La población se define como el grupo de sujetos objeto de investigación a lo que se le aplica una determinada investigación para sacar conclusiones y tomar decisiones (Levin y Rubín, 1996).

La población para aplicar la encuesta está conformada por 12 clientes actuales de la línea Feed.

La población que se seleccionó para desarrollar la entrevista corresponde con el personal de la gerencia general, gerencia comercial y comercio exterior.

## **4.3 Muestra y muestreo**

El diseño muestral utilizado es no probabilístico.

La razón por la cual se elige este tipo de muestreo es: la dificultad para aplicar el instrumento, el perfil de la población y la complejidad para acceder a la misma, y la crisis sanitaria en la que el mundo está sumergida desde principios de enero de 2020 (Coronavirus), fenómeno que dificulta la interacción personal y las visitas comerciales donde se podría acceder más fácil a la información.

El tamaño de la muestra es de 6, corresponde con el 50% de la población.

## **4.4 Técnicas de recolección de datos**

Falcon y Herrera (2005) se refieren a la técnica de recolección de datos como "el procedimiento o forma particular de obtener datos o información(...) la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información la cual debe ser agrupada mediante un instrumento de recolección de datos" (p.12)

Las técnicas de recopilación de datos que se utilizarán será la entrevista y la encuesta.

La Encuesta para Trespacios, Vázquez y Bello, es un instrumento de investigación descriptiva, que busca identificar preguntas a determinados objetos de la investigación, ayuda a recopilar respuesta para luego ser analizada (Promo negocios. Net, 3ra definición).

## **4.5 Metodología por objetivo**

### **4.5.1 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 1**

Diagnóstico del entorno: Con la intención de conocer el entorno, la competencia y su repercusión sobre la línea Feed de Quimtia Colombia, se aplica: Modelo PESTEL para análisis el macroentorno desde perspectivas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. El insumo principal de esta parte del diagnóstico es identificar los Motores Clave de Cambio que modificarán el presente y el futuro de la línea de negocio. La construcción se hace a partir de fuentes secundarias externas.

Una vez comprendida la correlación de estas variables que afectan en el corto y largo plazo, se procederá a aplicar las Cinco Fuerzas de Porter para entender el nivel de competencia de la línea Feed de Quimtia Colombia. Para superar la competencia primero se deben conocer quiénes son los competidores y qué hacen, sus principales ventajas competitivas y comparativas en el mercado, número de competidores directos e indirectos, clientes, ventas, forma de competir en cuanto a diversidad de portafolio, servicios y calidad e imagen y a partir de esto generar estrategias de sostenibilidad y diferenciación en el tiempo.

La herramienta de captura de información para desarrollar este modelo es una entrevista para la gerencia general, comercial y comercio exterior.

#### **4.5.2 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 2**

Diagnóstico interno: con el fin de caracterizar el comportamiento de Quimtia, se aplica la metodología propuesta por los autores Ferrell & Hartline (2011), en esta etapa se analiza cómo está la empresa en aspectos como recursos actuales, estructura organizacional, cultura organizacional, objetivos y estrategias que ha venido desarrollando y desempeño de dichas estrategias.

Las herramientas para obtener la información son fuentes secundarias internas.

#### **4.5.3 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 3**

Para conocer la percepción que tienen los clientes actuales de Quimtia se aplicara una encuesta que permita saber cómo ven los clientes actuales a la empresa.

#### **4.5.4 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 4**

A partir de los hallazgos del diagnóstico integral, se toman los ingredientes externos, amenazas y oportunidades y se complementan con las fortalezas y debilidades internas de Quimtia en la línea Feed para obtener como resultados una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Esta herramienta se aplica con el fin de esbozar la situación de la compañía y es un insumo primordial para el Plan Estratégico de Mercadeo, y que servirá para entender como se ve amenazada la supervivencia de la compañía. Además, de encontrar condiciones favorables que deban ser aprovechadas y sobre todo se clarifican las mayores falencias que tiene la compañía para transformar estas en oportunidades de mejora.

Con el panorama claro se procede a diseñar el Plan Estratégico de Mercadeo, este se desarrolla en el siguiente orden:

- o Análisis: Segmentación de mercado, autoconocimiento de la compañía y comprensión de la competencia
- o Definición de objetivos estratégicos
- o Determinación de la Estrategia de Mercado.

Este proceso tiene como fin último mejorar las condiciones existentes, disminuir los riesgos asociados a la intervención y controlar los resultados esperados. Esto es una construcción del consultor a partir de los hallazgos.

#### **4.5.5 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 5**

El Consultor con ayuda del departamento financiero de Quimtia determina los costos de implementación del Plan Estratégico de Mercadeo que soporta su viabilidad.

Esta fase contempla reunión y diseño con el departamento de Finanzas.

#### **4.5.6 Metodología para el desarrollo del objetivo específico 6**

La mejor forma de optimizar los resultados es a través de la retroalimentación del Plan Estratégico de Mercadeo; por lo que se pretende reunir a todo el equipo de trabajo clave de Quimtia buscando que cada integrante se apersona de la propuesta y entienda como su rol impacta el resultado esperado.

La materialización de esta fase tiene en cuenta reuniones con grupos de colaboradores de las diferentes áreas involucradas.

La tabla 1 resume la metodología por objetivo



Tabla 1 Metodología por cada objetivo específico

OBJETIVO	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	ANÁLISIS
<p>1. Elaborar un diagnóstico del entorno para la línea de Feed aplicando los modelos PESTEL y Las Cinco Fuerzas de Porter que permitan su caracterización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marco PESTEL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Influencias Políticas</li> <li>○ Influencias Económicas</li> <li>○ Influencias Sociales</li> <li>○ Influencias Tecnológicas</li> <li>○ Influencias Ecológicas</li> <li>○ Influencias Legales</li> </ul> </li> <li>• <b>Modelo 5 Fuerzas Porter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrantes Potenciales</li> <li>○ Clientes</li> <li>○ Sustitutos</li> <li>○ Proveedores</li> <li>○ Competidores</li> </ul> </li> </ul>	<p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta bibliográfica</li> </ul>	<p>Identificación de Motores Claves de Cambio o fuerzas que afectarán la estructura de la industria.</p>
<p>2. Realizar el diagnóstico interno de la organización aplicando la metodología propuesta por Ferrell &amp; Hartline</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo propuesto por Ferrell &amp; Hartline</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recursos humanos</li> <li>○ Cultura</li> <li>○ Recursos Tecnológicos</li> <li>○ Pugnas de poder</li> <li>○ Estructura toma decisiones</li> </ul> </li> </ul>	<p>Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista, con gerencia general, comercial y comercio exterior.</li> </ul> <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta bibliográfica</li> </ul>	<p>Comprensión de las fuentes de la competencia (competidores actuales y potenciales, proveedores, clientes y productos sustitutos)</p>
<p>3. Conocer la percepción de los clientes actuales de la línea Feed a nivel nacional</p>	<p>Diseño Encuesta para recolectar esta información</p>	<p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de fuentes secundarias internas</li> </ul>	<p>Comprensión del comportamiento de la organización, y la influencia de su conjunto sistemas.</p>
<p>4. Diseñar una ruta de solución comprendida por las estrategias y tácticas de mercadeo consecuencia del diagnóstico integral que permita la transformación de las necesidades insatisfechas en negocios rentables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plan Estratégico de mercadeo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis situacional interno, externo y del cliente.</li> <li>○ DOFA</li> <li>○ Objetivos</li> <li>○ Estrategias de Mercado</li> </ul> </li> </ul>	<p>Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta del consultor</li> <li>• Consulta bibliográfica</li> <li>• Encuesta a clientes actuales</li> </ul>	<p>Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo con base a los resultados de diagnóstico y los metas de Quimtia desde la línea de negocio de Feed.</p>

OBJETIVO	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	ANÁLISIS
5. Realizar una evaluación financiera del Plan Estratégico de Mercadeo, mediante flujo de caja descontado que confirme la viabilidad de su implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto de costos</b></li> <li>• <b>Proyección de flujo de caja descontado</b></li> </ul>	Primarias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción del consultor</li> </ul>	Presupuesto de implementación y justificación financiera
6. Socializar los hallazgos del diagnóstico integral con las personas claves de la organización que permita su retroalimentación, el entendimiento del impacto de cada rol y el pacto de los lineamientos de diseño del Plan Estratégico de Mercadeo	<b>Reuniones grupales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión informe final, presentación digital de hallazgos, propuesta y recomendaciones.</li> </ul>	Socialización del Plan de Mercadeo con la organización de manera que cada integrante comprenda como es el impacto de su rol sobre el mismo.

Elaborado por el autor

## 4.6 Variables

Las variables por trabajar en los instrumentos están relacionadas en la tabla

2.

*Tabla 2 Variables estratégicas*

Servicio al cliente- Nivel de satisfacción
Imagen marca: percepción
Tendencias
Servicio postventa
Entendimiento Necesidades del cliente
Plazo de pago
Comunicación y tiempo de respuesta
Tiempo de entrega
Diversificación de portafolio
Servicios complementarios
Calidad de productos
Percepción del portafolio

Elaborada por el autor

## 4.7 Diseño de instrumentos

Un instrumento de recolección de datos es en principio:

El medio por el cual el investigador obtiene la información permite resumir los hallazgos del marco de referencia (Sabino, 1992).

Se utilizan 2 instrumentos, el primer instrumento será una encuesta la cual consta de preguntas tanto abiertas como cerradas, el segundo instrumento es la entrevista estructurada de 6 preguntas.

### 4.7.1 Percepción de clientes

El instrumento utilizado para conocer la percepción que tiene el cliente sobre la línea Feed y que recoge la información relacionada con las variables anteriores, que a su vez servirán como insumo para el diseño de las estrategias:

Encuesta de clientes actuales				
<b>Nombre</b> _____				
<b>Cargo</b> _____				
<b>Compañía</b> _____				
Estimado cliente, agradecemos el tiempo dedicado, con el fin de mejorar nuestros procesos y desarrollar estrategias a su medida, diseñamos un cuestionario que le tomará solo 5 minutos.				
<b>1.</b> Califique con una x en una escala de 1 a 5 cuál es su percepción frente al portafolio de Quimtia. Tener presente 5 es la mejor puntuación y 1 la menor.				
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderno				
Variedad				
Bueno				
Económico				
<b>2.</b> Si la marca Quimtia fuera una persona en qué etapa lo ubicaría, marque con una sola X.				
Bebe	Niño	Joven	Adulto	Anciano
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.** Exprese su opinión. Por favor califique de 1 a 5 teniendo presente que 1: Totalmente en de acuerdo, 2: En desacuerdo 3: Ni acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
La calidad de los productos es relevante para la compra					
La variedad del portafolio lo motiva a comprar					
Los servicios complementarios a la venta son indispensables					
La comunicación y tiempo de respuesta es oportuna en Quimtia					
Quimtia entiende sus necesidades					
EL plazo de pago corresponde con la dinámica de su cartera					
El tiempo de entrega es satisfactorio para su logística					
El comercial que lo atiende tiene conocimiento y dominio para entender con sus necesidades					
El servicio al cliente es adecuada y satisfactoria					

**4.** Señale con una X al frente de cada uno de los segmentos donde Quimtia podría diversificar su portafolio y que sean de su interés.

- Aminoácidos     Macronutrientes     Especialidades   
 Vitaminas     Minerales     Promotores   
 Enzimas     Anticoccidiales

**5.** Señale con una X los servicios posventa que valora en una negociación

- Acompañamiento Técnico     Análisis Inter laboratorio   
 Plan de contingencia     Atención al cliente

**6.** Por favor responder las siguientes preguntas

¿Cuáles son las tendencias que está atendiendo la industria de alimento Balanceado desde la nutrición?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### **4.7.2 Cinco Fuerzas de Porter**

Para el diseño de las cinco fuerzas de Porter, se realizó el siguiente cuestionario individual dirigido a la gerencia general, comercial y el departamento de comercio exterior

1. De acuerdo con la limitación del portafolio ¿cómo afecta esto la capacidad de negociación con el cliente?
2. ¿Cómo es el poder de negociación con los proveedores?
3. ¿Cómo es la relación con tu competencia?
4. ¿Qué productos sustitutos existen en el mercado para el portafolio actual?
5. ¿Cuál es diferencia principal de los productos de Quimtía y la competencia?
6. ¿Qué tan sensible es el mercado frente al cambio de precios?

#### **4.7.3 Situación interna de la compañía**

Para conocer la situación interna de la compañía es necesario rastrear de fuentes secundarias internas los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los recursos humanos tanto a nivel comercial, logística, como administrativo para atender la línea?
- ¿Cuenta con los recursos tecnológicos para atender las necesidades del mercado?
- ¿Cuál es la condición financiera actual de la compañía?
- ¿Cuál es la estructura organizacional?

#### **4.7.4 Socialización de los hallazgos**

Una vez finalice el diagnóstico integral, se debe socializar los hallazgos con la gerencia general para esto se debe responder

- ¿Qué tan pertinentes son los resultados hallados en el diagnóstico?

- ¿Existe alguna recomendación o enfoque especial sobre la información presentada?
- De acuerdo con su recorrido y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos que espera de la línea ¿cómo pueden los hallazgos contribuir con el diseño del Plan de Mercadeo?

#### **4.7.5 Justificación financiera**

La siguiente estructura sirve para hacer el análisis financiero que justifique su aplicación.

#### **4.8 Herramientas para el procesamiento de datos**

La tabulación de datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los 5 clientes y las entrevistas a la gerencia general -comercial y comercio exterior fueron cuantificados, codificados y procesadas en Microsoft Excel.

### **5. Recolección de datos**

#### **5.1 Análisis Interno**

##### **5.1.1 Estructura organizacional**

La cadena para la toma de decisiones es bien definida y sigue los conductos regulares de forma que la operación permanezca armonizada. Aunque es un organigrama vertical y por el tamaño de la compañía, la toma de decisiones fluye sin mucha burocracia, le gerencia general ha generado empoderamiento en las cabezas principales y existen muchos medios para llegar a esta o incluso a la gerencia regional. Las gerencias comerciales, tienen una autonomía limitada, pues para negocios de impacto es necesario involucrar a otras áreas y hacer análisis 360° de los diferentes negocios.

### **5.1.2 Cultura organizacional**

La compañía tiene los siguientes valores que caracterizan sus comportamientos, responsabilidad, calidad, trabajo en equipo, espíritu de superación e integridad. Cada vez se trabaja porque cada empleado, tenga un sentido de pertenencia mayor con la compañía y comprenda el impacto que tiene sobre los clientes.

### **5.1.3 Recursos**

**Humano:** La empresa con cada uno de los departamentos de comercial, logística y producción y administración y finanzas. El área de Feed es atendido por un gerente de línea, encargado de la atención a nivel nacional. Su proceso es apoyado desde facturación para la generación del pedido, logística para el despacho y cartera para la cobranza, las demás áreas de apoyo soportan el funcionamiento global de la compañía. El perfil de esta gerencia cumple con estudios veterinarios o zootecnistas o afines con estas ramas del conocimiento. Desde Perú hay soporte técnico con un veterinario y nutricionista de renombre en América Latina. Este acompañamiento se hace 4 veces en el año.

**Financiero:** Quimtia es una compañía sólida financieramente, aunque tiene soporte al pertenecer a un grupo multinacional, es una compañía que ha alcanzado su punto de equilibrio, tiene la capacidad de generar ingresos y pagar sus responsabilidades por los diferentes conceptos. Para esto se hace un trabajo en conjunto

**Tecnológico:** Desde la planeación con Quimtia Perú actualmente se tiene en Colombia un espectrofotómetro que se pone en comodato con los clientes para complementar el servicio de venta del pigmento, este es un equipo que no está siendo aprovechado por la manipulación que requiere en la diferente etapa del proceso.

En Quimtía se realiza el análisis de xantofilas para las diferentes materias primas que se incluyen en el alimento balanceado y que aportan xantofilas en mayor o menor medida para cada cliente que así lo requiera, este análisis se terceriza.

**Materiales:** Quimtía no cuenta con cadena de camiones propios, todo el transporte es tercerizado

#### **5.1.4 Objetivos y resultados al año 2019**

Para el 2019 Quimtía cumplió con el margen de utilidad global en un 108%, en ventas el cumplimiento fue del 95.8%. La línea Feed tuvo un cumplimiento del 81% en ventas. Revisando las metas planteadas durante el 2019 no logra importar proteína de España. No se hacen los registros de ICA propuestos y no se consigue recuperar la cuenta de Cargill. No se logra crecer en el mercado potencial, hay decrecimiento en las ventas totales de la línea respecto del año 2018.

#### **5.1.5 Estrategias de mercadeo que viene cumpliendo.**

A pesar de que en el Business Plan se trazó implementar una serie de estrategias que debían ser implementadas durante el año 2019, ninguna de ellas se implementó a continuación se relacionan aquellas que se habían trazado:

- El crecimiento en marcas propias de Perú inicialmente no fue posible por la dinámica del mercado
- Introducir de Línea Precisión Fit y X50 con soporte técnico desde Perú.
- Introducir pigmento líquido en Colombia
- Desarrollar la línea con enfoque en Aqua, enzimas y promotores.



## 5.2 Análisis de mercado

### Política

- La situación con Perú es relevante para el desarrollo de la línea Feed, pues se pretende diversificar a partir del portafolio y las relaciones con proveedores de esta filial. Perú y Colombia fortalecen relaciones tanto diplomáticas como de inversión, lo que mejora las relaciones mercantiles y la productividad (Presidencia de la República, 2019)
- Las relaciones comerciales entre Colombia y China se fortalecen de manera positiva, hay movimiento bidireccional sin embargo cabe resaltar que China es un país muy fuerte en el campo de comercio exterior y eso deja a Colombia en desventaja y entrega un resultado deficitario en su balanza comercial. Colombia tiene como reto aumentar las exportaciones no minero-energéticas por encima del 6.2% (El Tiempo,2019).
- Colombia posee 9 TLC vigentes, estos son: México, CARCOM, Chile, El Salvador, Guatemala y Honduras, EFTA, Estados Unidos, Costa Rica. Se debe resaltar el impacto que genera el TLC firmado con Estados Unidos, considerando este como el destino del 26% de las exportaciones colombianas. (Rankia.com, 2020).
- La representada de Bioiberica está ubicada en España, por lo que es prudente considerar el TLC entre Colombia y la Unión Europea, el cual está pensado para obtener aún más opciones en campo de exportación e inversión entre ambos países, el mercado bilateral europeo ofrece diferentes oportunidades para profundizar en parte de la diversificación

aprovechando la competitividad de los bienes no tradicionales en materia sobre todo agroindustrial (El Tiempo, 2019).

## Economía

- Existen variables macroeconómicas que afectan directamente el presente y el futuro de la línea Feed, dentro de esto, la tasa de desempleo, la cual para el mes de marzo de 2020 aumento hasta un 12,6% a nivel nacional, según el DANE para el mes de abril del mismo año Colombia alcanzo un nivel de desempleo alrededor del 13,4 %, lo que significa que 387.000 personas quedaron cesantes, debido lo anterior a la crisis generada entre marzo y mayo de 2020 por el COVID-19 (Redmas, 2020)
- Como los insumos que distribuye la línea Feed está enfocada en la producción de proteína animal, se contempla en análisis del consumo de carne bovina, el cual tiene un índice per cápita en Colombia menor al consumo promedio de la OCDE, sin embargo, es más consumida que la carne de cerdo. El consumo promedio por colombiano es de 10,7 kg. (Contextoganadero.com, 2020)
- Siendo avicultura el sector de mayor volumen en demanda de alimento balanceado, para el 2020 se preveía un incremento del 3% en materia de consumo de pollo y huevo, sin embargo, el Coronavirus genera una cadena de consecuencias que también afectara directamente el sector (Avicultura.info, 2019)
- Como las transacciones realizadas por Quimtia son objeto de importación, el comportamiento de la tasa de cambio afecta

directamente sus resultados, el último fenómeno al alrededor de la fluctuación es el desplome de los precios del petróleo por pandemia del Coronavirus, esta crisis sanitaria afecta la generación de divisas a través de la exportación productos minero-energéticos (BBC.com, 2020).

## Sociales

- El veganismo ha tomado fuerza en Colombia, esto responde con la tendencia fitness y ser “ecofriendly”, este comportamiento se da en personas entre los 20 y los 30 años (Rcnradio.com, 2019), y se analiza pues estas tendencias disminuyen el consumo de proteína animal. Ya las dietas colombianas reemplazan una carne a la llanera por una hamburguesa de portobello o canelones rellenos de berenjenas de acuerdo con un informe de Acodres, el gremio de los restaurantes, en el país hay unos 528 establecimientos con oferta vegana y vegetariana distribuidos en 25 departamentos y sigue en crecimiento. (Dinero.com, 2020)

En resumen, se presenta

### 5.3 Análisis PESTEL

Tabla 3 Análisis PESTEL

político	Buenas relaciones tanto diplomáticas como comerciales con países los cuales se pueden llegar a realizar diversas actividades en términos de inversión y de comercio (China, India Perú y España)
	TLC con países cercanos y de interés comercial. TLC con la U.E
Económico	Nivel de desempleo que ha generado la crisis Covid-19
	Fluctuación constante de la tasa de cambio.
	La devaluación del peso colombiano, Decrecimiento de la economía por la crisis sanitaria frente a las proyecciones de principio de año,
Social	Aumenta tendencia veganismo y vegetarianismo,
	Tendencia alimentación saludable y bienestar social con los animales
Legal	Las materias primas que se esperan importar se ajustan a la ley basándose en los requerimientos de salubridad desde el ICA,

	Necesidad de implementar OEA para agilizar procedimiento en puerto y ser aliado estratégico para clientes
Ambiental	Normatividad de emisión de transporte

## 5.4 Análisis cinco fuerzas de Porter

### 5.4. De acuerdo con la limitación del portafolio ¿cómo afecta esto la capacidad de negociación con el cliente?

En la actualidad el portafolio de productos de la línea Feed está compuesto por pigmentos y aminoácidos. Para el caso de los pigmentos es un mercado ya conocido y explotado, en el que Quimtia es un jugador importante por hacer parte de la cadena de transformación, lo que le permite un mayor poder de negociación. Para el caso de los aminoácidos inicialmente se cuenta con un portafolio de productos limitados, lo que afecta en primera instancia el poder de negociación con el cliente final al no dotar de herramientas comerciales suficientes para llegar a un mayor mercado, como puede ser por ejemplo una venta cruzada con diferentes productos de la línea. Esto podría de alguna manera impedir un mayor conocimiento de los clientes y sus necesidades (actuales y futuras oportunidades), las cuales podrían materializarse. (vasco,2020)

#### 5.4.2 ¿Qué productos sustitutos existen en el mercado para el portafolio actual?

De acuerdo con (Vasco , 2020) teniendo en cuenta que en su mayor medida se comercializan commodities (materias primas, productos con un bajo nivel de transformación y fácilmente sustituibles en el mercado dado que hay varios o muchos oferentes), la baja rotación impacta directamente los costos internos derivados del costo del capital de trabajo, adicional una la posible reducción en los niveles de precios

tranzados en el mercado internacional eventualmente podría dejar fuera de mercado las ofertas actuales, es por este motivo que la rotación es un factor clave.

En el mercado de pigmentos se puede llegar a la utilizar pigmentos sintéticos con un precio hoy menor, pero el concepto de Pollo Campesino que se maneja en el país para las principales compañías avícolas este se alcanza a través y prefieren disminuir el número de aves en el programa que utilizar pigmento sintético. Para el caso de pigmentos, producto originario de España, en el caso de los aminoácidos producto originario de China, vale recordar que son commodities, productos que pueden ser fácilmente sustituibles principalmente por mejores precios (Jimenez,2020)

#### **5.4.3 ¿Cómo es el poder de negociación con los proveedores?**

De acuerdo con (Jimenez,2020) hoy se encuentra en desarrollo y a medida que la Línea de Feed tenga mayor participación en negocios con clientes actuales y nuevos de productos e incremente sus volúmenes de compra podrá seguramente tener más poder de negociación. Se debe aprovechar la fortaleza de pertenecer a una empresa con Quimtia y sus negocios en Perú donde hoy tienen representaciones importantes.

Como en toda relación (Vasco,2020), es fundamental construir unas bases de confianza y estar enfocado en construir relaciones estrechas que logren consolidarse en el tiempo. Al principio esto va estrechamente ligado con el poder de negociación que se pueda ejercer, dado que al inicio todo son oportunidades y expectativas. Una vez ese camino se vaya materializando las condiciones pueden ir mejorando. Sin embargo, las condiciones propias de proveedor lo hacen diferentes, es decir, no es igual el poder de negociación que se tiene con un fabricante a un trader o distribuidor/comercializador, lo que impacta directamente toda la

cadena, en el mejor de los casos lo más recomendable con los commodities es eliminar los intermediarios e ir directamente a la fuente ya que cada uno de los eslabones sobrecargarían la cadena de costos del producto en el mercado. Quimtia con su portafolio de aminoácidos está en proceso de consolidación de relaciones lo que a futuro permitiría mejorar su poder de negociación. Para el área comercial, la relación con los proveedores se encuentra en proceso de construcción y a medida que la Línea de Feed tenga mayor participación en negocios con clientes actuales y nuevos de productos e incremente sus volúmenes de compra podrá seguramente tener más poder de negociación. Se debe aprovechar la fortaleza de pertenecer a una figura de multinacional y replicar el éxito de Perú en la línea.

#### **5.4.4 ¿Cómo es la relación con la competencia?**

La relación con la competencia de pigmento es respetuosa y la participación está pactada en cuentas específicas, esto determina la participación de acuerdo con precio de venta, disponibilidad de producto y servicio (Jimenez,2020).

Según (vasco, 2020) con los oferentes de commodities se están teniendo los primeros acercamientos a este mercado y con la situación actual la participación es en cuentas específicas (volúmenes mayores a 3 ton en ciudades principales y volúmenes menores dentro de las ciudades donde Quimtia cuenta con bodega. Por esta situación de baja disponibilidad ellos están un poco tranquilos, pero a medida la línea mantenga participación constante, la competencia y participación estará muy ligada al precio de venta

#### **5.4.5 ¿Cuál es diferencia principal de los productos de Quimtia y la competencia?**

La diferencia en pigmentos es que Quimtia es productora desde la filial en Perú, además de ofrecer line time corto, capacidad de respuesta y posibilidad de nuevos desarrollos (Productos). En salud, ganadería y biológicos es buscar eficiencia en producción y costos competitivos. En especialidades es buscar productos altamente diferenciados y diferenciados en el mercado.

De acuerdo con la apreciación de Comercio Exterior, en la mayoría de los casos no existe una diferencia representativa, el portafolio está compuesto en mayor medida por productos commodities, mercado en el cual el poder de negociación, relaciones estratégicas y una fuerza comercial es clave.

#### **5.4.6 ¿Qué tan sensible es el mercado frente al cambio de precios?**

Los mercados siempre son sensibles en cambios a precios con mayor impacto en productos no diferenciados (Jimenez,2020). En cambio (Vasco,2020) dice que el mercado es altamente sensible al movimiento de los precios, es un mercado de oportunidad, de conocimiento de los clientes de lo contrario no tendrías la posibilidad de enlazar la necesidad con la solución, de ahí que cuando las grandes empresas vieron la posibilidad de importar directamente lo hicieron.

## En síntesis

El análisis de estas variables complementa el diagnóstico externo y son insumo fundamental para entender el comportamiento de las fuerzas y su correlación con el problema de estudio.

Ilustración 3 Síntesis Fuerzas de Porter



## 5.5 Matriz DOFA

Tabla 4 Análisis Interno

Factor	Situación interna	
	Debilidad	Fortaleza
	Portafolio basado en mono producto, poca variedad.	Imagen corporativa regional.
	Desconocimiento del mercado	Infraestructura para la cobertura a nivel nacional.
	No hay un asesor técnico comercial para trabajo campo	Servicios posventa (análisis Inter laboratorio)



<b>Administración/ Recursos</b>	La página web no es amigable, limita la búsqueda de información	Comunicación y tiempo de respuesta oportuna
	No se cuenta con actividades de mercadeo concisas para la línea	Certificaciones ISO y OEA en proceso
	Agresividad en la negociación.	Involucrar telemercadeo para apoyar estudio de mercado
	Logística insuficiente en Santander	Precios competitivos

Tabla 5 Análisis del entorno

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>	
	<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidad</b>
<b>Economía</b>	Fluctuación de la tasa de cambio.	El sector de alimento balanceado hace parte de la cadena prima de abastecimiento de la población.
	Recesión económica fruto de la parálisis generada por la pandemia de COVID 19	
<b>Sociedad/ Cultura</b>	Nuevas tendencias de veganismo y vegetarianismo.	Tendencia a consumir proteínas procedentes de animales con etiqueta limpia y disminución de químicos.
<b>Mercado</b>	Comoditización de especialidades por introducción de genéricos.	Aumento del comercio electrónico mediante aplicaciones y plataformas tecnológicas de escala global
	Grupo elite de compradores que limita la capacidad de negociación del proveedor.	Nuevos segmentos en productos estratégicos a partir de las nuevas representadas <sup>2</sup>  Relaciones comerciales con las principales cuentas a nivel nacional.

En conclusión, de lo que mas afecta por el nivel de impacto para el negocio es la fluctuación de la tasa, los cambios constantes del mercado, el desconocimiento de mercado y la poca diversidad del portafolio.

<sup>2</sup> Nueva Representada: Proveedores mundiales que entregan a Quimtia la distribución y exclusividad para comercializar sus productos en Colombia. Ejemplo Bioiberica, Lumis.

## 5.6 Justificación Financiera

Ilustración 4 Justificación Financiera

PROYECCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL SIN IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO					
	Escenario base		Escenario Proyectado		
	1	2	3	4	5
Ventas Anuales	\$ 4.140.000	\$ 4.347.000	\$ 4.564.350	\$ 4.792.568	\$ 5.032.196
Cartera Morosa	\$ 330.000	\$ 363.000	\$ 399.300	\$ 439.230	\$ 483.153
Costos totales	\$ 3.312.000	\$ 3.477.600	\$ 3.651.480	\$ 3.834.054	\$ 4.025.757
Flujo de caja Neto	\$ 498.000	\$ 506.400	\$ 513.570	\$ 519.284	\$ 523.286
VPN	\$ 1.113.003				
30%					
PROYECCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO					
	Escenario base		Escenario Proyectado		
	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Anuales	\$ 4.140.000	\$ 4.554.000	\$ 5.009.400	\$ 5.510.340	\$ 6.061.374
Cartera Morosa	\$ 330.000	\$ 165.000	\$ 82.500	\$ 41.250	\$ 20.625
Recuperación cartera Morosa		\$ 165.000	\$ 82.500	\$ 41.250	\$ 20.625
Costos totales	\$ 3.312.000	\$ 3.643.200	\$ 4.007.520	\$ 4.408.272	\$ 4.849.099
Flujo de caja Neto	\$ 498.000	\$ 910.800	\$ 1.001.880	\$ 1.102.068	\$ 1.212.275
VPN	\$ 2.219.518,92				
30%					
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL (Diferencia entre proyecciones)					
Flujo de caja neto			Escenario Proyectado		
		2012	2013	2014	2015
		\$ 404.400	\$ 488.310	\$ 582.785	\$ 688.989
VPN (30%)	\$ 1.106.516				

## 6. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se relaciona en la tabla 5 el listado de clientes actuales para la Línea Feed, a los cuales se aplicó la encuesta.

Tabla 6 Lista de clientes actuales Quimtia Línea Feed

RAZON SOCIAL	Tipo de cliente	Ubicación
AVIDESAS MAC POLLO S.A	Consumidor directo-Avicultura	Bucaramanga
SOLLA S.A.	Fabrica Alimento Balanceado diferentes especies-Integración	Medellín
AVIDESAS DE OCCIDENTE	Consumidor directo-Avicultura	Bucaramanga
CONTEGRAL S.A.S	Fabrica Alimento Balanceado diferentes especies-Integración	Medellín
NUTRIMENTOS ANDINO	Fabrica Alimento Balanceado diferentes especies	Cali
MEZCLAS BIOMIX S.A	Mezclador	Medellín

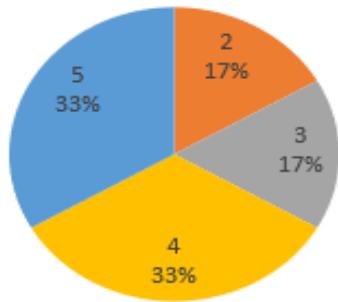
## Hallazgos en la encuesta

### Pregunta 1: Percepción del portafolio, donde

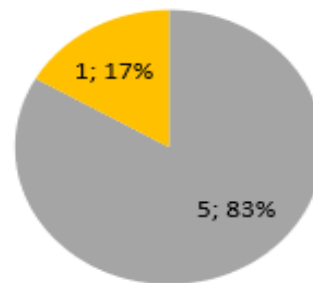
- 1=Totalmente en desacuerdo
- 2=En desacuerdo
- 3=Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4=De acuerdo
- 5=Totalmente de acuerdo

Ilustración 5 Análisis portafolio

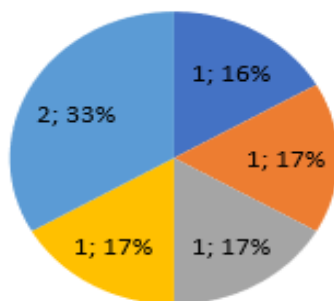
#### 1.1 Modernidad del Portafolio



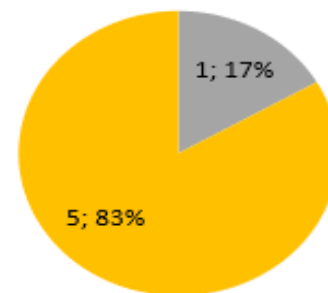
#### 1.2 Variedad



#### 1.3 Bueno



#### 1.4 Económico

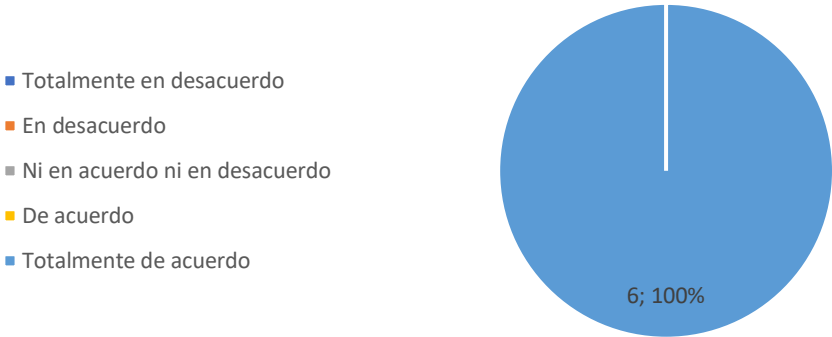


- 1.1 Más del 60% de los clientes están de acuerdo con que la línea ofrece un portafolio moderno. Para un 17% de los encuestados el portafolio tiene ofertas poco innovadoras, no está acorde con las tendencias del mercado. Esto representa peligro para Quimtía e una vez los clientes tomen la decisión de cambio de proveedor buscando alternativas que cumplan con sus expectativas.
- 1.2 El 83% de los clientes no tiene claro si el portafolio es variado. Este resultado responde con la limitada oferta de la línea Feed, la compañía no tiene como estrategia el empaquetamiento de productos; esta posición hace que Quimtía pierda capacidad de negociación y que al momento de licitar con el área de compras de sus clientes sea más vulnerable en comparación con la competencia que se ha preocupado por la estructura de su oferta. Tan solo el 17% de los clientes encuestados afirma que Quimtía ofrece variedad en su portafolio, esta cifra debe alarmar al comité estratégico de la compañía y dar paso al diseño de propuestas atractivas para el cliente.
- 1.3 Para el 33% la oferta es buena, el factor de preocupación lo representa un 50% que no tiene una percepción positiva del portafolio.
- 1.4 Para el 83% de los encuestados el portafolio es económico, esta es una fortaleza que sirve para cubrir otras amenazas del mercado, el enfoque de esta variable no debe ir en contra de la calidad de los productos, pues la imagen de la compañía se caracteriza por ofrecer calidad integral en los productos. El 17 % que no define un límite entre económico y costoso, hace suponer:
  - La variable económica es de poco impacto o valor agregado
  - No existe diferencia significativa con la oferta de competencia
  - No tiene precios de referencia para dar juicios de valor

**Pregunta 2: Exprese su opinión con respecto a:**

*Ilustración 6 Calidad*

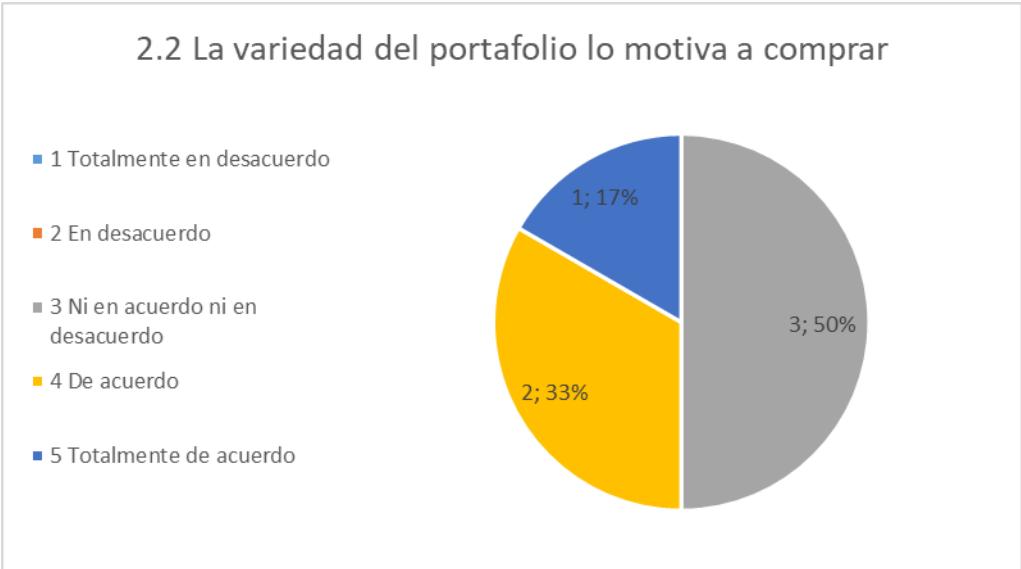
**2.1 La calidad de los productos es relevante para la compra**



2.1 El 100% de los clientes encuestados coincide con que la calidad es relevante para la compra de las materias primas. Esta información sirve para la toma de decisiones entorno a la calidad integral de la oferta de productos y servicios de la compañía.

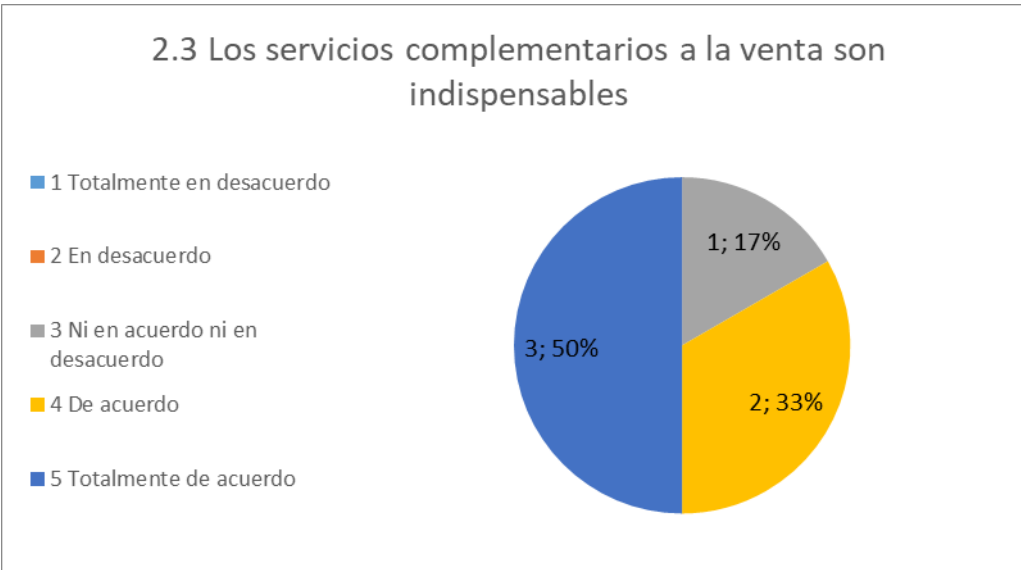
*Ilustración 7 Variedad*

**2.2 La variedad del portafolio lo motiva a comprar**



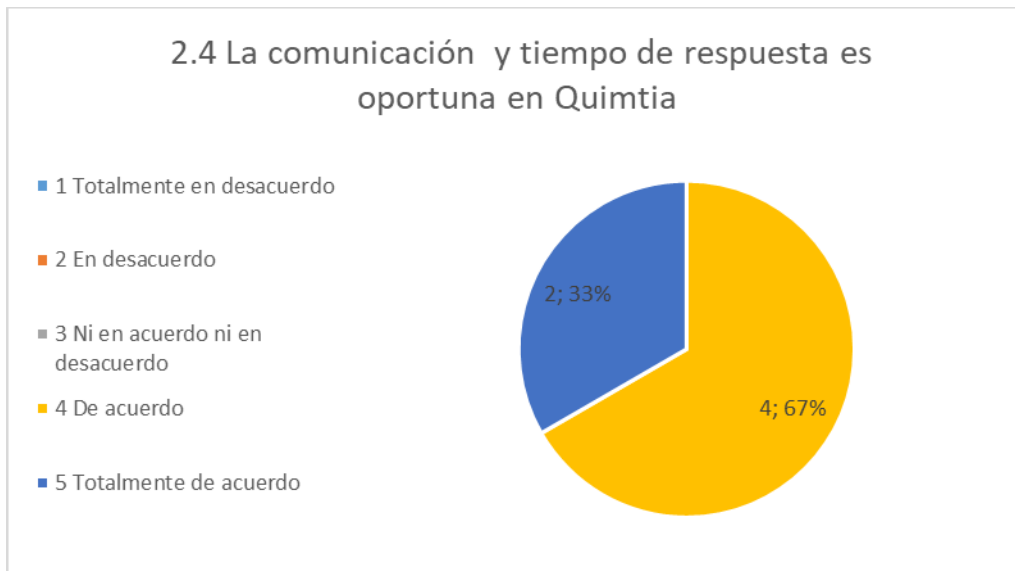
2.2 EL 50% de los clientes no tiene su postura definida si la variedad del portafolio es un factor que lo motiva a comprar, en cambio un 33% está de acuerdo con este factor determinante de compra. El hecho de no definir si la variedad del portafolio es un factor que promueve la compra, no es viable para Quimtia asumir posturas afirmativas o negativas al respecto, los esfuerzos están enfocados en la porción de encuestados que se sienten afectados por la variedad.

Ilustración 8 Servicios complementarios



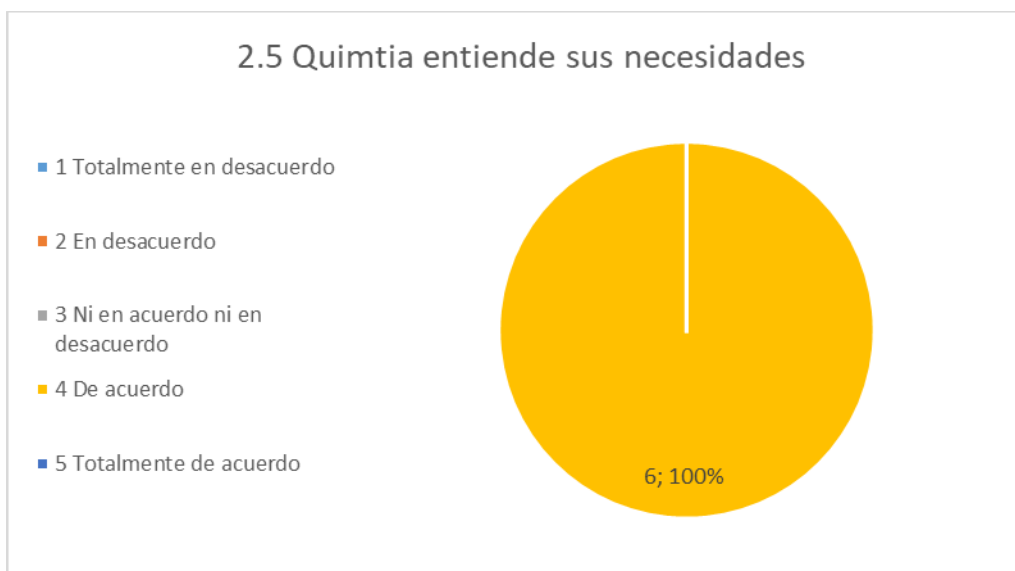
2.3 El 50% de los clientes encuestados está totalmente de acuerdo con que los servicios complementarios que ofrecen sus proveedores son indispensables e impactan su decisión de compra, un 33% está de acuerdo y tan solo un 17% no tiene definida esta variable como influenciador para la compra. Estos resultados implican estar revisando los servicios complementarios y retroalimentar a la gerencia comercial para garantizar que los servicios ofertados estén alineados con las necesidades del mercado.

Ilustración 9 Comunicación y tiempo de respuesta



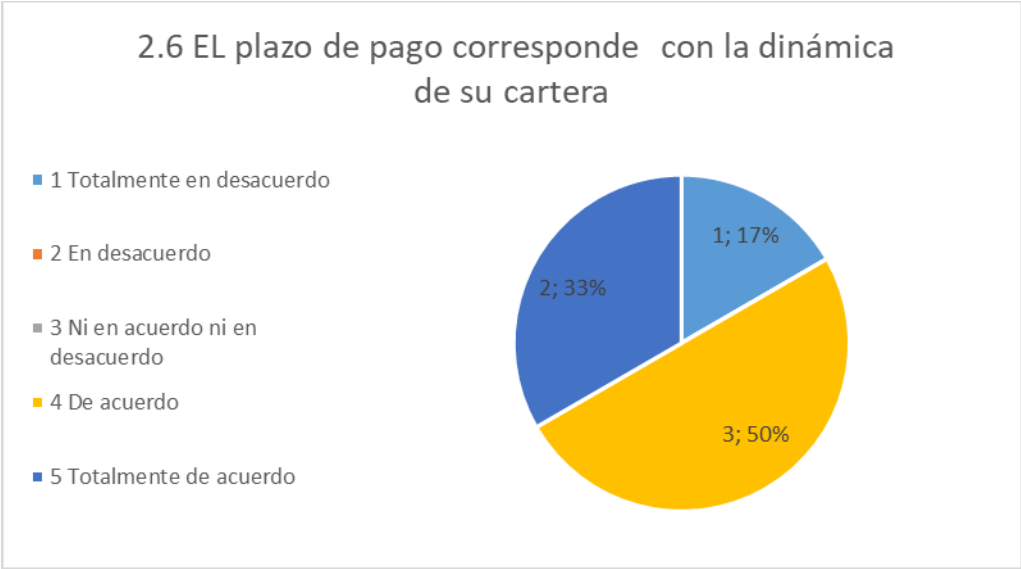
2.4 El 67% de las opiniones de los clientes coincide con que la comunicación y el tiempo de respuesta de Quimtia es oportuno y un 33% están en total acuerdo de lo mismo. Esto es una fortaleza a la que se debe hacer seguimiento continuo dentro del sistema de gestión de mejora continua.

Ilustración 10 Quimtia entiende sus necesidades



2.5 La muestra encuestada coincide al 100% con que Quimtia entiende las necesidades del mercado, por ende, es capaz de generar estrategias que cumplan con sus expectativas, además de innovar y llegar con los productos adecuados en el momento indicado para posicionar a Quimtia como un proveedor estratégico y neurálgico en la cadena de valor.

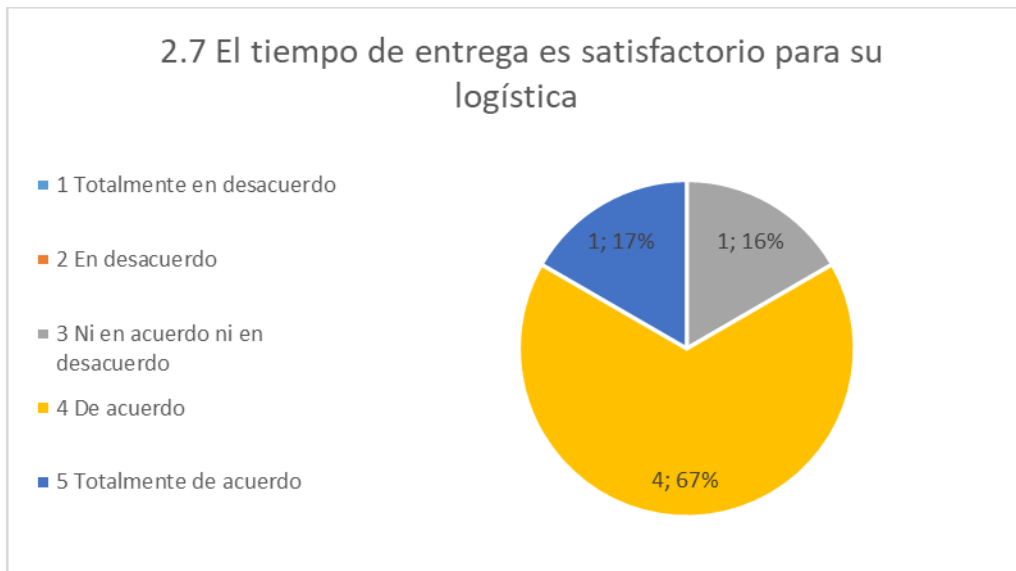
Ilustración 11 Dinámica de cartera



2.6 Para un 83% de la muestra, las condiciones de cartera se ajustan con la dinámica del mercado de alimento balanceado en todos sus eslabones, permitiendo dar plazos que respaldan una rotación de caja efectiva y se convierte este en un beneficio mutuo para Quimtia y el cliente. El 17% que asegura que estas condiciones no se ajustan a su rotación, debe ser analizado en base al comportamiento del mercado, la información financiera y el concepto de la aseguradora corporativa para ver la viabilidad de cambiar esta percepción.

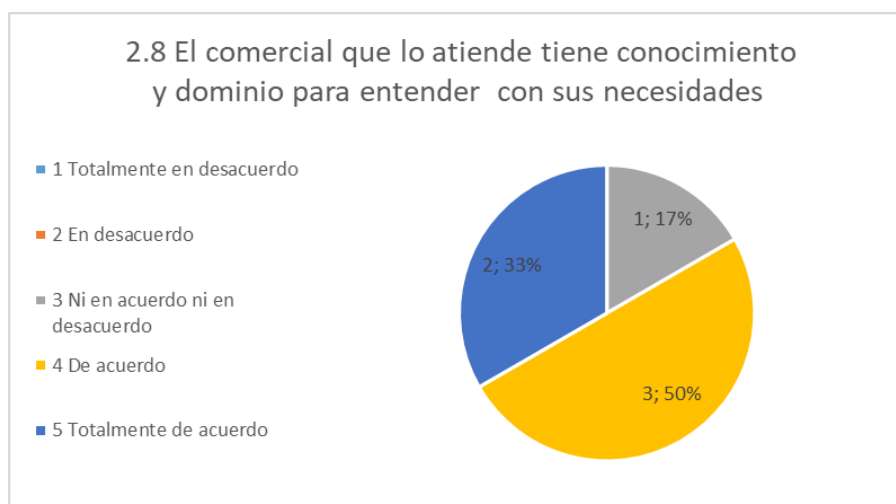


Ilustración 12 Logística



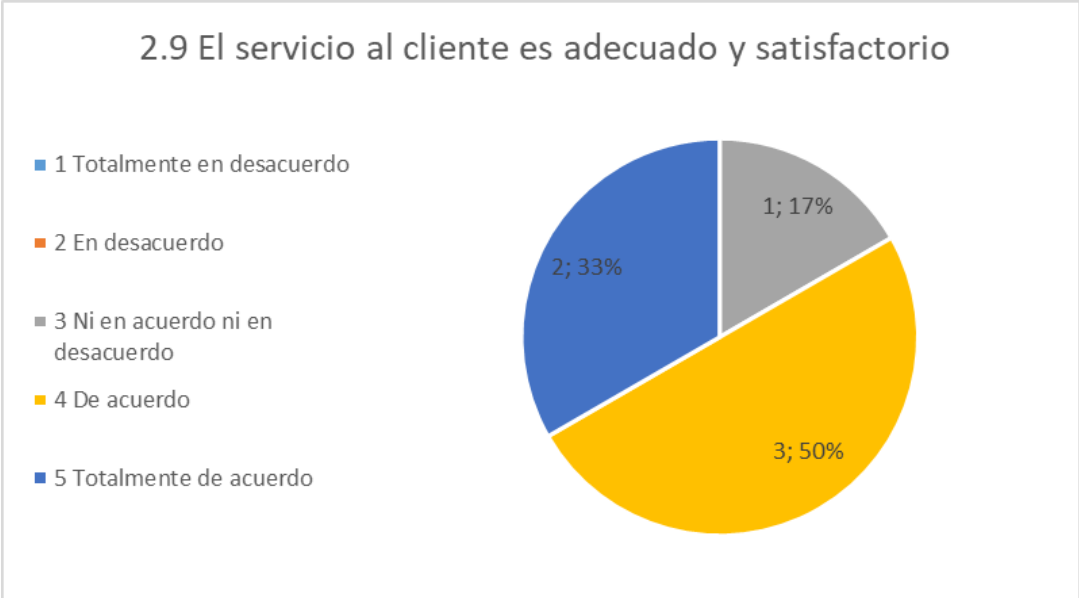
2.7 El 67% de los clientes encuestados considera que el tiempo de entrega es satisfactorio en términos de logística, los esfuerzos del área de operaciones son positivos sin embargo la apreciación de un 33% hace alusión a clientes insatisfechos, que han sido perjudicados en sus procesos de fabricación y que tienen impactos negativos. Lo anterior pone en tela de juicio los protocolos de contingencia y el diseño de las rutas y sobre todo lleva a la compañía a una reflexión del desempeño del área siendo neurálgica para la satisfacción del cliente.

Ilustración 13 Personal comercial



2.8 El 3% de los encuestados afirma que el comercial que atiende la cuenta tiene las competencias aptas para atender sus necesidades de mercado. Para el 17% que no tiene clara la capacidad del comercial la frecuencia de visita y el acompañamiento en desarrollos ha sido ineficiente y no ha causado la impresión adecuada para el perfil contratado.

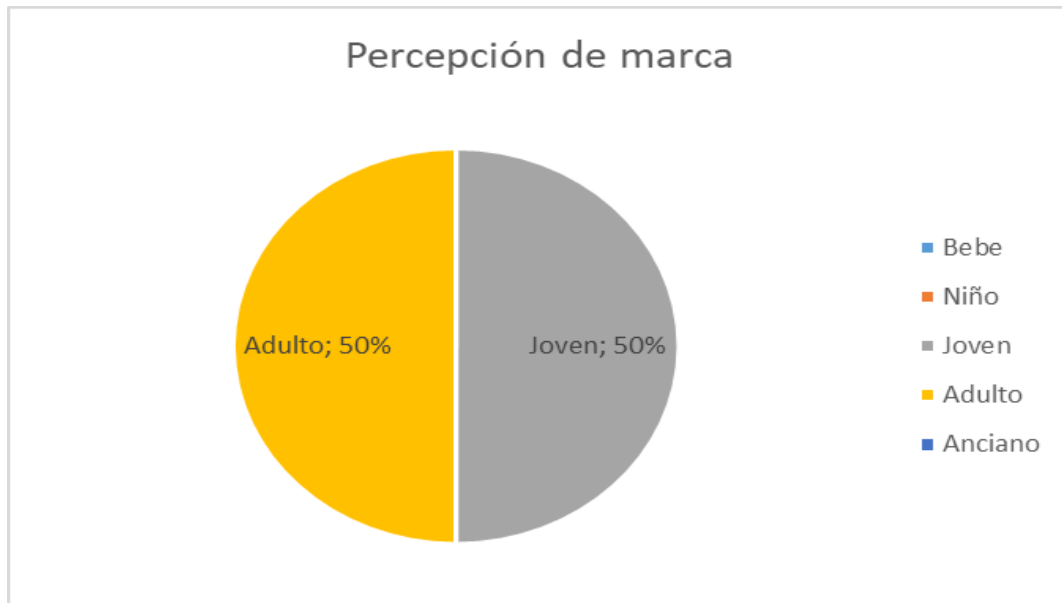
Ilustración 14 Servicio al cliente



2.9 Para el 83% de los clientes, el servicio al cliente de la compañía de la línea Feed es adecuado y satisfactorio, la empresa ha integrado un sistema de gestión adecuado que cumple con las expectativas desde el primer contacto con el cliente hasta el cierre de la venta; la compañía sigue enfocando esfuerzos en brindar soluciones a medida. El porcentaje de clientes que no se identifica con esta posición impone retos estratégicos para mejorar sus indicadores.

### Pregunta 3: Percepción de marca, asociación con etapa de la vida

Ilustración 15 Marca



El 50 % de los encuestados asocia la marca Quimtia con un estilo juvenil, es decir, ven a Quimtia como una empresa con recorrido pendiente , con mayor nivel de incertidumbre en las negociaciones , inexperta y por ende no especializada , pero a su vez una empresa con poder de innovación y cambio y el otro 50% asocia la marca con una persona en su etapa adulta , lo que representa un conjunto de habilidades adquiridas con la experiencia, competencias aptas para atender sus requerimientos, seriedad , visión y vigor. Quimtia desde la planeación estratégica busca venderse como una empresa seria, confiable, con experiencia, pero sobre todo capaz de entender la realidad.

#### Pregunta 4: Recomendaciones para diversificar el portafolio de Quimtía a partir de la experiencia de los clientes

Tabla 7 Opciones para diversificar

Opción	Clientes						Cantidad	%
	1	2	3	4	5	6		
Aminoácidos	x				x	x	3	50%
Vitaminas	x		x	x	x		4	67%
Macronutrientes							0	0%
Minerales		x			x		2	33%
Especialidades	x						1	17%
Promotores	x	x			x		3	50%
Enzimas	x	x			x		3	50%
Anticoccidiales		x		x	x		3	50%

Analizando los sectores donde debe diversificarse Quimtía de acuerdo con el interés de los clientes, se encuentra mayor afinidad por las Enzimas, los anticoccidiales y los aminoácidos, el 50% coinciden con esta posición, otras con menor porcentaje son los minerales y las especialidades. Los Macronutrientes tiene interés nulo en los clientes.

#### Pregunta 5: servicios posventa que valora en una negociación

Tabla 8 Servicios Posventa

Opción	Clientes						Cantidad	%
	1	2	3	4	5	6		
Acompañamiento técnico	x	x	x		x	x	5	83%
análisis Interlaboratio	x		x		x		3	50%
Plan contingencia	x	x	x	x			4	67%
Atención al cliente		x		x	x	x	4	67%

Fuente: Elaboración propia Autor

Se entiende posventa como los servicios extras de valor agregado que se ofrecen al cliente sea para elegir a Quimtía como su proveedor y como promesa después del servicio contratado. para Dentro de los servicios posventa para terminar el ciclo comercial la mayoría de los clientes encuestados respondieron que el acompañamiento técnico es el aspecto más valorado que acompaña la negociación, esto los hace sentir seguros

y mucho más confiados bajo estos términos de negociación , la segunda variable que mejorar la experiencia posventa del cliente son el plan de contingencia y atención al cliente con un 67 %, tener una alternativa ante eventos inesperados da un mayor respaldo y más confianza al cliente es menos optado sin embargo uno 50% es un porcentaje significativo que debe llevar al análisis y toma de decisiones.

**Pregunta 6: ¿Cuáles son las tendencias que está atendiendo la industria de alimento Balanceado desde la nutrición?**

Todos los encuestados mencionan que actualmente la industria de los alimentos está enfocada en mejorar la salud, es decir proveer alimentos nutritivos, alimentos para el fortalecer el sistema inmune con vitaminas, minerales y aditivos los cuales tengan un impacto positivo, ocupándose por la salud y el bienestar de los consumidores. Quimtia desde la línea Feed debe concentrar sus esfuerzos en lo relacionado a salud intestinal, aditivos tecnológicos que ayuden a mejorar la absorción de nutrientes, aditivos que promuevan la función intestinal y el sistema inmune, esto ayudara a reducir la utilización de antibióticos que indirectamente afecta la salud humana. Aditivos que tengan un impacto positivo en el medio ambiente evitando la excreción de nitrógeno y fosforo de manera excesiva en las heces. Aditivos que protejan la calidad de las materias primas tanto en el almacenamiento como en el producto final y así garantizar sus bondades nutricionales.



## PARTE III

### 7. Formulación de ruta de soluciones

#### 7.1 Objetivos, estrategias y metodología

	<p>Objetivo : Aumentar el porcentaje de participación en un ocho por ciento (8%) de la línea Feed a nivel nacional para el 2021 , incursionando en los mercados de las diferentes especies.</p>
Producto	<p>Estrategia 1: Diversificar el portafolio de la línea de feed a partir de los resultados de la encuesta aplicada al mercado actual en el Plan de Mercadeo.</p>
	<p>Meta: Obtener ventas en el sector de enzimas USD 480.000 / año - Promotores y anticoccidiales USD 360.000.</p>
Producto	<p>Estrategia 2: Búsqueda de alianzas estratégicas interesadas en el mercado Colombiano de empresas productoras de materias primas y otros insumos para el sector de Alimento Balanceado.</p>
	<p>Meta : Lograr ventas en el sector de : Acuicultura por USD 500.000 / año , Avicultura y porcicultura con proteína Palbio por USD 1.500.000 / año y en las diferentes especies con aminoácidos por USD 1.300.000 .</p>
	<p>Objetivo : Desarrollar una nueva estructura de costos de los diferentes insumos y materias primas que permitan que Quimtia Colombia sea competitivo y atractivo para el mercado de alimento balanceado Colombiano.</p>
Precio	<p>Estrategia 1 : Ofrecer precios absequibles dentro de la oferta del mercado y que permitan tener margen para negociar , teniendo en cuenta el mercado de commodities y especialidades.</p>
	<p>Meta : Mantener los precios de importación menores o iguales a los de la competencia o productos sustitutos</p>
Precio	<p>Estrategia 2 : Negociaciones a escala, los aminoácidos son susceptibles de importar en cantidad</p>
	<p>Meta : Cerrar con 1 o 2 empresas semestralmente su consumo de aminoácidos por licitación</p>
	<p>Objetivo : Desarrollar un proceso de identificación de marca ante los clientes actuales y potenciales que le permita a Quimtia tener mayor posicionamiento y confianza de sus clientes para el 2021 .</p>
Promoción	<p>Estrategia 1 : Desarrollar una estrategia Pull mediante la combinación de ventas personales y mercadeo directo .</p>
	<p>Meta : Para junio del 2021 , la marca será referenciada como un joven en el 90% de los clientes .</p>
Promoción	<p>Estrategia 2: Desarrollar un estrategia push a través de relaciones públicas donde Quimtia se exhibe en los espacios de mayor tránsito de los productores de Alimento Balanceado y su comercialización como lo son los simposios, eventos de avicultura.</p>
	<p>Meta : Hacer acercamiento con 20 empresas del sector en los primeros 8 meses de la ejecución el Plan de Mercadeo.</p>
	<p>Objetivo : Ampliar los canales de distribución Bucaramanga y Cali para llegar con los productos de la línea Feed en el primer año de ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo.</p>
Plaza	<p>Estrategia 1 : Como los principales clientes de avicultura se encuentran en el Valle y Santander es necesario buscar una bodega de distribución , que sirva como centro de acopio y permita minimizar fletes, consolidar cargas.</p>
	<p>Meta : Abrir un centro de acopio tercerizado tanto en el Valle como en Santander en el primer año de ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo.</p>
Plaza	<p>Estrategia 2: Estrategia selectiva : Contemplar la incorporación de dos comercializadores estratégicos en las ciudades o puntos de mayor sensibilidad para ampliar el segmento de clientes atendidos.</p>
	<p>Meta: Establecer relación comercial con 2 comercializadores estratégicos en el primer año.</p>

## 7.2 Plan táctico

Tabla 9 Plan táctico

P	Estrategia	Actividad Táctica	Responsable	Presupuesto	Indicador	Impacto	Cronograma x actividad																
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
PRODUCTO	1	Mantenimiento de las cuentas de pigmento actuales a través de : Soporte técnico, Precio competitivo Introducir pigmento líquido en	Gerencia General Jefe de ventas	8.000.000	% Participación de mercado pigmento	Alto																	
	2	Contratar un asesor técnico comercial con experiencia y relaciones en las principales empresas de avicultura y porcicultura .	Recursos Humanos Gerencia general y jefe de ventas	84.000.000	N° Clientes nuevos/ Participación	Alto																	
	2	Estudio de mercado de promotores de crecimiento y anticoccidiales en los diferentes sectores de interes : Avicultura, ganaderia,	Asesor comercial linea Feed y Telemercadeo	20.000.000	% Participación protomotes y anticoccidiales	Alto																	
	2	Introducir en el mercado el portafolio de marca propia de Quimtia Peru ya registrada en Colombia	Gerencia de Feed Quimtia Peru- Gerencia general y	1.300.000	% Participación Portafolio Perú	Medio																	
	2	En el area de enzimas , Introducción de Línea Precizyon .	Jefe de ventas Asesor comercial linea feed	4.000.000	% Participación mercado enzimas	Medio																	
	3	Desarrollo relación Bioiberica , representada Española para desarrollar linea aqua y proteínas altamente digeribles	Jefe de ventas Asesor comercial linea feed	8.000.000	% Ventas Bioiberica Vs ventas totales	Alto																	
	3	Mercado aminoacidos : Negociación en volumen desde Asia	Jefe de ventas Asesor comercial linea feed-	300.000	Participación mercado aminoacidos	Bajo																	
PRECIO	1	Seguimiento a importaciones a través de la aplicación Sicex, sacando estadísticas y comparativos para toma de decisiones	Telemercadeo y Asesor comercial de la linea Feed	250.000	Diferencia de costo Quimtia y competencia	Alto																	
	1	Negociación con flota de transporte tanto de puerto a bodegas como de distribución local para negociaciones globales que representen gana a	Jefe de compras y logistica	0	Margen Bruto (costo logisitca)	Medio																	
	2	Cerrar negociaciones a escala por licitación ajustados a las condiciones de mercado, teniendo en cuenta la tasa de negociación, los	Jefe de ventas y asesor comercial de la linea Feed	0	N° Licitaciones ganadas/ Licitaciones	Alto																	
PROMOCIÓN	1	Plan de creación de marca y posicionamiento de la misma	Gerencia general	15.000.000	Crecimiento ventas	Bajo																	
	2	Participar en 5 eventos en el año : 1 de avicultura, 1 de porcicultura, 1 acuicultura, 1 ganaderia y 1Otros	Jefe de ventas y asesor comercial de la linea Feed	6.000.000	Clientes nuevos	Bajo																	
PLAZA	1	Contratar dos centros de acopio de acuerdo con la localización de las plantas de Alimento Balanceado, los costos por estiba , los plazos de pago , los seguros asociados a la carga y la disponibilidad de flotas para atender el mercado.	Jefe de compras y logistica	15.000.000	Impacto costo en utilidad	Medio																	
	2	Hacer un sondeo de los diferentes comercializadores , generar una lista de sus capacidades y competencias para decidir cual conviene incorporar	Jefe de compras y logistica	100.000	% Ventas distribución nueva/ Venta total	Medio																	



## 8. Presupuesto para la ruta de soluciones

Tabla 10 Presupuesto

Objetivo		Presupuesto
PRODUCTO	Aumentar el porcentaje de participación en un ocho por ciento (8%) de la línea Feed a nivel nacional para el 2021, incursionando en los mercados de las diferentes especies.	USD 3.487
PRECIO	Desarrollar una nueva estructura de costos de los diferentes insumos y materias primas que permitan que Quimtia Colombia sea competitivo y atractivo para el mercado de alimento balanceado colombiano	USD 64
PROMOCIÓN	Desarrollar un proceso de identificación de marca ante los clientes actuales y potenciales que le permita a Quimtia tener mayor posicionamiento y confianza de sus clientes para el 2021	USD 26.923
PLAZA	Ampliar los canales de distribución para llegar con los productos de la línea Feed a nivel nacional.	USD 3.872

**TOTAL** USD 34.346

Elaboración propia

## 9. Costo de la consultoría

A continuación, el costo de la consultoría por etapa e intensidad de tiempo dedicado

Tabla 11 Costo consultoría

ETAPAS	DEDICACIÓN	VALOR
<b>Etapa I Diagnóstico Integral</b>		
Diagnóstico del entorno	90 horas	\$7.650.000
Diagnóstico interno	80 horas	\$6.800.000
Socialización resultados Diagnóstico Integral	9 horas	\$765.000
<b>Etapa II Diseño de Plan Estratégico de Mercadeo</b>		
Plan Estratégico de Mercadeo para línea Feed- Quimtia	190 horas	\$16.150.000
Justificación financiera del plan de mercadeo	20 horas	\$1.700.000
<b>Etapa III Informe final</b>		

## **10. Conclusiones**

- Después de analizar el entorno de Quimtia se concluye que la compañía se encuentra inmersa en un ambiente altamente competitivo, donde la oferta de mercado está basada en especialidades y productos genéricos, siendo estos últimos sensibles al cambio de precio, no entregar valor agregado apreciado por el cliente limita la capacidad de negociación de estos. Las condiciones de libre intercambio de mercancía con el mundo se constituyen en un factor sensible a la constante fluctuación de la tasa representativa de mercado, dependiente de las relaciones diplomáticas entre los diferentes países que buscan consolidar sus mercados. El portafolio es susceptible de productos sustitutos, no se convierte en una única opción y es reemplazable fácilmente. En cuanto a la competencia de Quimtia, esta ofrece variedad en el portafolio, coincidiendo con el concepto de empaquetamiento de productos como sistema de fidelización de clientes, es una competencia agresiva comercialmente y con fuerza de venta capacitada tanto comercial como técnicamente.
- Al interior, la compañía cuenta con una estructura de apoyo en cada proceso que permite el desenvolviendo de las ventas, sin embargo, carece de fuerza de comercial necesaria para atender el mercado colombiano. La empresa está respaldada al pertenecer al Grupo Fierro, a través del cual logra alianzas estratégicas mancomunadamente, además el musculo financiero es una palanca para generar sus transacciones comerciales. La línea tiene un nivel de dependencia de la filial Quimtia S.A Perú para el soporte técnico,

lo que implica mayor tiempo de respuesta y lectura de culturas organizacionales diferentes.

- La percepción de los clientes es favorable en términos de servicio al cliente, plazo de pago, calidad, comunicación y tiempo de respuesta y es desfavorable en términos de variedad, economía de portafolio, y logística. La percepción de marca está dividida, los esfuerzos de mercadeo deben definir con la gerencia general cual es la imagen que quieren proyectar a sus clientes para construir la misma desde la planeación estratégica.
- Acorde con los resultados del plan estratégico de mercadeo podemos concluir que Quimtia requiere una intervención a través de decisiones relacionadas con el marketing mix, dentro de las cuales se recomienda implementar para el portafolio de productos una estrategia de diversificación horizontal, para la línea Feed con el fin de crecer y romper con el crecimiento orgánico que tiene la compañía abriéndose a mercados de diferentes especies y diversificando horizontalmente el portafolio dirigido a los clientes actuales. La diversificación del portafolio debe hacer mayor énfasis en vitaminas, aminoácidos y enzimas, además de incursionar en proteínas animales de alta digestibilidad a través de Bioiberica. Adicionalmente iniciar un proceso de branding que conduzca a lograr una identidad de marca acordes a las necesidades y prioridades del mercado.
- La condición financiera para realizar el plan de mercadeo soporta la inversión, aumenta la rentabilidad y permite el crecimiento de la compañía reafirmando la viabilidad del proyecto.

## **10.1 Recomendaciones**

- Se recomienda fortalecer el proceso de venta personal, mediante la contratación de un asesor técnico comercial responsable de las ventas a nivel nacional, en conjunto con la jefatura de ventas. para atender las necesidades que requieren los clientes y aprovechar las oportunidades de mercado.
- Se requiere evaluar la capacidad de distribución y fortalecer los puntos donde la operación es de impacto. La realización de este Plan de Mercadeo permite visualizar oportunidades de expansión, donde se aumenta la participación de mercado, las ventas y por ende le margen de contribución de la línea, eliminando la dependencia que existe actualmente con el pigmento para avicultura.
- Quimtia debe priorizar la asistencia técnica en su proceso comercial, la alianza con Perú debe ser clara para el apoyo técnico a distancia y la capacitación en Colombia para el personal debe ser constante y responder con las necesidades del mercado.
- Quimtia debe invertir en un estudio de mercado que le permita cuantificar y ubicar geográficamente el mercado, y a partir de este tomar decisiones, rastrear proveedores y elegir alternativas sustitutas.
- Es necesario hacer seguimiento a las tendencias de este mercado con una periodicidad no superior a un año. Para que las decisiones estrategias de mercadeo que se adopten estén en dirección con las prioridades de los consumidores.

## 11. Bibliografía

- Alard, J., & Monfort, A. (2017). Plan de Comunicación On y Off en la práctica (1.a ed.).
- Ambrosio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. Colombia, Bogotá D.C: Pearson Educación Colombia S.A.S
- ANDI. (7 de Marzo de 2020). *ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/17-industria-de-alimentos-balanceados>
- Barberan, M. (2020, enero 7). TLC en Colombia: Tratados vigentes y acciones para el futuro. Recuperado 30 de abril de 2020, de <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/4112685-tlc-colombia-tratados-vigentes-acciones-para-futuro>
- Barría, C. (2020, abril 20). Las consecuencias para América Latina de la caída del precio del petróleo en medio de la crisis por el coronavirus. Recuperado 30 de abril de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51807458>
- Caldera, J., Parejo, Z., Patiño, A., Marcano, A. (2017). *Mercadeo*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, República Bolivariana de Venezuela, Cumaná
- Cano Arroyave, A. M. (2014). *Auditoría y Evaluación del Marketing*. Medellín: Centro editorial Esumer.
- Cañas Custodio, G. A., & Hernández Vásquez, N. R. (2004). Plan Estratégico de Mercadeo para los servicios turísticos de los clubes

de playa de El Salvador. Caso Ilustrativo. *Bachelor thesis, Universidad de El Salvador*, 1-169.

Consumo per cápita de carne bovina en Colombia es menor al de la OCDE. (2020, enero 23). Recuperado 30 de abril de 2020, de <https://www.contextoganadero.com/economia/consumo-capita-de-carne-bovina-en-colombia-es-menor-al-de-la-ocde>

DANE. (7 de Marzo de 2020). *DANE informacion para todos*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Dinero. (2019, febrero 22). Con sabor verde: mercado vegano y vegetariano en Colombia. Recuperado 30 de abril de 2020, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/oferta-del-mercado-vegano-y-vegetariano-en-colombia/267318>

Dinero. (6 de Marzo de 2020). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-crecio-la-inversion-extranjera-en-colombia-en-el-2019/282249>

DNP. (s. f.). Anexo 1, Análisis del sector agrícola y agropecuario. Recuperado 26 de junio de 2020, de [https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%25202/ANEXO%25201\\_An%25C3%25A1lisis%2520sector%2520agr%25C3%25ADcola.pdf&ved=2ahUKEwi-zJqZiqDqAhXJct8KHbyXCzMQFjAAegQIBRAB&usg=AOvVaw1hnxC3MWaKnV876IJVjVZu](https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%25202/ANEXO%25201_An%25C3%25A1lisis%2520sector%2520agr%25C3%25ADcola.pdf&ved=2ahUKEwi-zJqZiqDqAhXJct8KHbyXCzMQFjAAegQIBRAB&usg=AOvVaw1hnxC3MWaKnV876IJVjVZu)

Drucker, P. (2001). *La Administración en una época de grandes cambios*. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.

Domínguez, S. (2015). Experiencias y mejores prácticas en el comercio electrónico de programas virtuales en educación superior. Universidad de San Buenaventura, Bogotá

El Tiempo. (2019, octubre 1). Colombia - China, una relación comercial que continúa en crecimiento. Recuperado 30 de abril de 2020, de <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/colombia-china-una-relacion-comercial-que-continua-en-crecimiento-416268>

Fernández, R. (2001). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill Interamericana

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2011). *Estrategia de marketing*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Fonseca, P. (7 de Marzo de 2020). *Contexto ganadero*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/economia/asi-ha-variado-la-produccion-de-proteina-animal-en-los-ultimos-10-anos>

Gallucci, C., Sicurello, C., y Lambin, J. (2009). *Dirección de marketing* (2 ed.). México, D.C: Mc Graw Hill

Gerencie.com (2 de mayo de 2018). *Diferencia entre táctica y estrategia*. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/diferencia-entre-tactica-y-estrategia.html>

Gutiérrez, M. D. L. A. (2019, diciembre 19). Para el 2020: Prevén un crecimiento de 3% para la avicultura colombiana. Recuperado 30 de abril de 2020, de <https://avicultura.info/para-el-2020-preven-un-crecimiento-de-3-para-la-avicultura-colombiana/>

Hermanos, Q. (2019). *Importaciones Materias Primas Peirodo Alimento Balancaeado*. Bogotá: Sicex.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2003). Introducción a la metodología de la investigación. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0494.pdf&ved=2ahUKEwiGwfj0mevoAhWinOAKHTNTD38QFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw29tjrhmI30x-INAT2RcLd5>

Investigadores, T. (s. f.). Técnicas e Instrumentos de recolección de datos. Recuperado 26 de junio de 2020, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion.html?m=1>

Kotler, P - Dirección de Mercadotecnia. - Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8a. Ed. (s. f.).

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección del Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Prentice Hall

Kloter, P., & Amstrong, G. (2003). *Fundamentos Del Marketing* (Sexta edición).

Levin, L. y Rubin. 1996 p. 20, & Valestrini. (1996). *Estadística para Administración y Economía* (7.a ed.). Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=uPhtNCqC4isC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=uPhtNCqC4isC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



M.Balestrini (2007). Como se elabora el proyecto de investigacion ballestrini 7ma. Recuperado 26 de junio de 2020, de [https://issuu.com/sonia\\_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve](https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve)

Maetzu, I., Fernández, F. (1999). *El entorno y la estrategia de las empresas: un modelo teórico*. Universidad de Cádiz.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (4 ed.). México: Prentice Hall

Michaux, S., Christine, A., & 50 Minutos. (2016). *Las 5 fuerzas de Porter : cómo distanciarse de la competencia con éxito* (Vol. 5). Francia: 50 Minutos.fr.

Monferre, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I UNE

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantages*. Canadá, Toronto: Maxwell Macmillan Canadá

Porter, M.E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. México: Harvard Business Review América Latina

Presidencia de la República. (2019, mayo 27). Colombia y Perú tienen una relación que se ha fortalecido a través de los años: Presidente Duque. Recuperado 30 de abril de 2016d. C., de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190527-Colombia-y-Peru-tienen-una-relacion-que-se-ha-fortalecido-a-traves-de-los-anios-Presidente-Duque.aspx>

Publicaciones Dinero. (2007). *Cartilla Ser Empresario*. Cap. 5: plan de mercadeo/estrategia de comercialización. Recuperado de: [https://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion\\_noticias/5-PlanMercadeo.pdf](https://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion_noticias/5-PlanMercadeo.pdf)

R. (2020, 26 junio). plan | Diccionario de la lengua española. Recuperado 26 de junio de 2020, de <https://dle.rae.es/plan>

RCN radio. (2019, 17 junio). Hay más de 600 millones de vegetarianos en el mundo. Recuperado 26 de junio de 2020, de <https://www.rcnradio.com/estilo-de-vida/hay-mas-de-600-millones-de-vegetarianos-en-el-mundo>

Red+ noticias. (2020, abril 30). En marzo la tasa de desempleo en el total nacional fue 12,6 %. Recuperado 30 de abril de 2020, de <http://www.redmas.com.co/economia/marzo-la-tasa-desempleo-total-nacional-fue-126/>

Sabina, C. (1992). *Proceso de investigación*. Caracas , Venezuela: Panapo.

Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.). México: Mc Graw Hill

Thompson, I. (s. f.). DEFINICIÓN DE ENCUESTA - Promonegocios.net. Recuperado 26 de junio de 2020, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

Vasco, J (2020) Entrevista sobre fuerzas competitivas de la empresa Quimtia.

## 12. Anexos

Tabla 12 Histórico ventas y margen línea Feed 2015-2019

Periodo	VTA USD	MGN
2015	USD 3.355.264	USD 388.455
2016	USD 4.162.261	USD 746.062
2017	USD 4.502.302	USD 802.000
2018	USD 4.626.757	USD 835.264
2019	USD 2.735.217	USD 399.432
<b>Total general</b>	<b>USD 19.381.801</b>	<b>USD 4.948.127</b>

Fuente: Creación propia a partir de filtros en la base de datos de SAP modulo ventas

Tabla 13 Ventas totales Quimtia 2018 -2019 vs Presupuesto 2018-2019

VTAS USD		
Por línea	P2019	2019
FEED	USD 3.342.000	USD 2.735.217
FOOD	USD 9.700.686	USD 9.643.781
INDUSTRIA	USD 10.848.466	USD 10.526.904
<b>Total general</b>	<b>USD 23.891.152</b>	<b>USD 22.905.901</b>

Fuente: Creación propia a partir de filtros en la base de datos de SAP modulo ventas

Tabla 14 Ventas Feed por cliente para el 2018 y 2019

CLIENTE	VTAS USD		MNG USD	
	2018	2019	2018	2019
GRUPO BIOS	USD 1.953.444	USD 680.827	USD 236.853	USD 47.993
POLLOS EL BUCANERO S. A	USD 1.401.026	USD 369.209	USD 347.918	USD 75.116
AVIDESA MAC POLLO	USD 863.785	USD 1.155.039	USD 192.262	USD 194.506
ALBATEQ	USD 345.503	USD 428.222	USD 45.679	USD 65.506
SOLLA S.A.	USD 29.771	USD 64.546	USD 5.154	USD 11.012
PROVIMI S.A.	USD 25.893		USD 5.319	USD 0
OTROS	USD 7.334	USD 37.373	USD 2.078	USD 5.299
<b>Total general</b>	<b>USD 4.626.757</b>	<b>USD 2.735.217</b>	<b>USD 835.264</b>	<b>USD 399.432</b>

Fuente: Creación propia a partir de filtros en la base de datos de SAP modulo ventas

Tabla 15 Cantidad de clientes y productos x línea

Línea	Número clientes	Productos
<b>FEED</b>	6	3
<b>FOOD</b>	360	60
<b>INDUSTRIA</b>	200	3
<b>Total</b>	<b>566</b>	<b>66</b>

Fuente: Creación propia a partir de filtros en la base de datos de SAP modulo ventas.