

**ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA LA EMPRESA
AGROPOTREROS DE LA COSTA SAS**

JORGE MARIO SERNA GIRALDO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MONTERÍA
2022**

**ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA LA EMPRESA
AGROPOTREROS DE LA COSTA SAS**

JORGE MARIO SERNA GIRALDO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesor

Luisa Fernanda Fariño Espitia

Magíster en Mercadeo

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MONTERÍA**

2022

Declaración de originalidad

Fecha: Noviembre 28 de 2022

Jorge Mario Serna Giraldo

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.



Firma del autor

DEDICATORIA

A mi ejemplo. Jorge Eliécer y Josefina.

A mi fuerza y motivación. Santiago y Shaffía.

A mi conciencia. Dios.

AGRADECIMIENTOS

A UPB por darme los profesores para nutrir mi conocimiento y abrir la mente hacia mi futuro.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
1. INTRODUCCIÓN	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1 Formulación del problema	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 Objetivo General	18
3.2. Objetivos Específicos	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCO REFERENCIAL	21
5.1 ANTECEDENTES	21
5.2 MARCO TEORICO	24
5.2.1 Posicionamiento	24
5.2.2 Pasos y metodología para el posicionamiento	25
5.2.3 Estrategias de posicionamiento	27
5.2.4 Mapas perceptuales	29
5.2.5 La Planificación Estratégica en el Agronegocio	30
6. DISEÑO METODOLOGICO	32
6.1 Tipo de Investigación	32
6.2 Enfoque	32
6.3 Técnicas de Recolección de la Información	32
6.3.1 Encuesta	32
6.3.2 Entrevista	33
6.4 Población y Muestra	33
6.5 Validación de los instrumentos	34
6.6 Análisis de la información	35
6.7 Fases de la investigación	35
7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	37
7.1. Percepciones y atributos de la empresa y la competencia.	37
7.2. Mapas perceptuales	47

7.3 Estrategias de posicionamiento y competitividad	51
7.4 Discusión de los resultados	56
8. CONCLUSIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Plan de acción

53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Producto	38
Figura 2. Competencia	39
Figura 3. Estrategias de posicionamiento	40
Figura 4. Características de la empresa	42
Figura 5. Diferenciación en el mercado	42
Figura 6. Competencia	43
Figura 7. Características de la competencia	43
Figura 8. Ventajas de Agropotreros	44
Figura 9. Desventajas de Agropotreros	45
Figura 10. Estrategias de posicionamiento	45
Figura 11. Debilidades de la empresa	46
Figura 12. Sugerencias	47
Figura 13. Percepción de Calidad Vs Precio	48
Figura 14. Percepción de Accesibilidad Vs Variedad de servicios	49
Figura 15. Percepción de Asistencia técnica Vs Cumplimiento	50
Figura 16. Percepción Canales de comunicación Vs Relación con el cliente	51

RESUMEN

El posicionamiento de las empresas es un elemento representativo para lograr el crecimiento y la competitividad de estas. Por tal motivo, en la empresa Agropotreros de la Costa S.A.S esta es una de sus principales debilidades y se plantea la necesidad de cambiar esta situación. Así, el objetivo general de esta investigación es diseñar estrategias de posicionamiento para la empresa Agropotreros de la Costa, a fin de brindar insumos para la implementación de estas estrategias en el período 2022. La metodología utilizada corresponde a una investigación mixta, con enfoque descriptivo, haciendo uso de las técnicas de encuesta y entrevista. Los resultados dan cuenta de la percepción de los clientes frente a la empresa y su competencia, destacando entre sus fortalezas la calidad de los productos, los precios manejados, la accesibilidad de la empresa para con el cliente, el cumplimiento y la buena relación con el cliente; por otro lado, entre las debilidades se destaca la variedad de marcas, la falta de asistencia técnica y las deficiencias en los canales de comunicación. Se concluye la importancia de proponer estrategias enfocadas en los beneficios que la empresa puede otorgar al cliente frente a sus necesidades, por lo cual se plantean cinco actividades clave para mejorar el posicionamiento de la empresa.

Palabras clave: posicionamiento, percepciones del cliente, mapas perceptuales, planificación estratégica

ABSTRACT

The positioning of companies is a representative element to achieve growth and competitiveness. For this reason, the company Agropotreros de la Costa S.A.S recognizes that this is one of its main weaknesses and raises the need to change this situation. Thus, the general objective of this research is to design positioning strategies for the Agropotreros de la Costa company, to provide inputs for the implementation of these strategies in the 2022 period. The methodology used corresponds to mixed research, with a descriptive approach, making use of the survey and interview techniques. The results give an account of the clients' perception of the company and its competition, highlighting among its strengths the quality of the products, the prices handled, the company's accessibility to the customer, compliance, and good relationship with the customer; on the other hand, the weaknesses include the variety of brands, the lack of technical assistance and the deficiencies in the communication channels. We conclude the importance of proposing strategies focused on the benefits that the company can grant to the customer in front of their needs, so five key activities are proposed to improve the positioning of the company.

Keywords: positioning, customer perceptions, perceptual maps, strategic planning

1. INTRODUCCIÓN

El posicionamiento de las empresas en el mercado es de gran importancia, dado que “constituye un factor muy importante para el marketing estratégico, pues utiliza datos vinculados con los elementos psicoemocionales y con los comportamientos de los clientes y consumidores o usuarios” (Olivar, 2021, p. 56); por esta razón, se estima necesario en una empresa naciente, que se desarrollen estrategias que contribuyan a crear posicionamiento para estos. En el caso particular de la empresa Agropotreros de la Costa, esta surge con la colaboración de la empresa Agrocentro, quien suministraba los productos y por ende la marca naciente estuvo a espaldas de esta última durante varios meses.

Es así que, para iniciar a publicitar la marca se fue creando una estrategia de voz a voz, para atraer nuevos clientes, pero realmente, la empresa no posee estrategias de posicionamiento definidas, razón por la cual se pretende establecer cuáles pueden ser esas estrategias de posicionamiento para la empresa; ante lo cual, se propone como objetivo general, diseñar estrategias de posicionamiento para la empresa Agropotreros de la Costa, a fin de brindar insumos para la implementación de estas estrategias en el año 2022.

En virtud de lo anterior, se considera importante esta investigación, porque la empresa podrá obtener información relacionada con la preferencia de los clientes, su percepción de la empresa en relación a los consumidores (Silva et al., 2021); además de ello, a través del análisis de la situación competitiva, se pueden desarrollar estrategias que le permitan alcanzar reconocimiento no solo a nivel local, sino nacional e internacional, y así mismo minimizar las debilidades que se encuentren en el desarrollo de la investigación.

Es pertinente desarrollar esta investigación dado que el departamento de Córdoba es ampliamente conocido a nivel nacional por su fortaleza agrícola, no solo en el cultivo de tierras, sino en la explotación de estas a través de la ganadería,

hecho que le otorga a esta investigación un valor agregado, puesto que, de favorecer el posicionamiento de la empresa, puede esta proyectarse a nivel nacional. De la misma forma, aprovechando los Tratados de Libre Comercio, con la creación de una página web, este posicionamiento puede proyectarse a nivel internacional.

En lo que respecta a la parte metodológica, se utiliza la investigación mixta con enfoque descriptivo, el cual favorece la caracterización de los aspectos más importantes que se desarrollan en este estudio. Las fases metodológicas se apoyan ampliamente en los postulados de Kotler (2002), y se basan en la identificación del producto y análisis de la competencia, la selección de la estrategia y la comunicación de esta. Se utiliza como técnicas la entrevista y la encuesta.

En el capítulo de resultados, se muestra la información obtenida después de aplicar los instrumentos de recolección, identificando así las percepciones de los clientes de la empresa en cuanto a sus productos y atributos. Se identifican además las fortalezas y debilidades de la empresa con relación a la competencia, a través de mapas perceptuales que dan cuenta de la posición de la empresa en la mente de los clientes. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación de cara a los objetivos planteados.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Agropotreros de la Costa fue creada el 14 de febrero del año 2017, dada la oportunidad de penetración de los productos Agrocentro (empresa productora guatemalteca), en el mercado de almacenes minoristas y ganaderos directos del Caribe Húmedo Colombiano. Agrocentro registró productos en Colombia para el mercado de potreros, lo que conllevó a tener la idea de competir con los que ya estaban presentes en el mercado y entre los que sobresalen Dow Agrosiences, Invesa y Adama.

Al momento de la creación de la empresa Agropotreros de la Costa, se contó con la valiosa colaboración de la empresa productora, la cual dio la oportunidad de iniciar con cero inventarios, una logística prestada por ellos, apoyo en mercadeo, elaboración de un plan de inicio y crecimiento y la única necesidad de costo fijo era el vendedor (1), quien se encargaría de comercializar los productos. Actualmente, la empresa cuenta con un establecimiento de comercio y bodega aledaña, además de dos vehículos para distribuir los productos. En relación con el talento humano, este número también ha crecido, dado que en la actualidad la empresa cuenta con un gerente, una secretaria, una persona encargada de la bodega y dos vendedores, contratan los servicios externos de un abogado y una firma de contadores, para un total de siete personas.

También hay que mencionar que, según lo registrado en la Cámara de Comercio de Montería, la empresa Agropotreros de la Costa tiene como actividad principal el comercio al por mayor de productos químicos básicos de uso agropecuario. En Montería se registran cerca de 142 empresas dedicadas a la comercialización de productos agrícolas (Cámara de Comercio, 2019), hecho que hace más necesario alcanzar una mayor competitividad y posicionamiento en el mercado monteriano, a fin de obtener un mayor reconocimiento por parte de los clientes.

Es de resaltar que la empresa Agropotreros de la Costa desde su creación cumple con las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para Pymes), y a través de los Estados Financieros de la empresa se puede observar que entre los años 2017 y 2018 hubo un aumento significativo del capital de trabajo, lo que indica un crecimiento. Se aprecia el aumento de la utilidad de un año a otro lo que significa que hubo un crecimiento en las ventas (ASFINP SAS, 2018). Factores que sirven como referencia para establecer que la empresa puede seguir creciendo si se aplican estrategias de marketing enfocadas a mejorar su posicionamiento.

Ahora bien, a causa del poco tiempo que la empresa Agropotreros de la Costa tiene en el mercado, se puede evidenciar poco posicionamiento de la marca con relación a la competencia, lo que disminuye también su competitividad, dado que “en la medida que una empresa se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtiene ventaja competitiva” (Kotler y Armstrong, 2007, p.261). Estas afirmaciones se expresan debido a lo expuesto por el administrador o gerente, quien manifestó que la empresa goza de clientes buenos que se han obtenido a través de relaciones directas, más no por el uso de estrategias de mercadeo. A lo anterior, se le suma que la empresa en mención, actualmente, no posee estrategias de posicionamiento que le permitan lograr diferenciación en el mercado, reconocimiento de los clientes y por ende fidelización de estos; Contreras (2013) establece que “la estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación que todo administrador debe conocer” (p. 177), por lo cual es importante que la empresa implemente estrategias que le permitan alcanzar una posición privilegiada en el mercado de las agroindustrias.

La tendencia de consumo de las personas es fundamental en el posicionamiento de marca; para ello es importante señalar que el consumo es “el conjunto de procesos socioculturales en que se realiza la apropiación y los usos de los productos” (García Canclini, 1995, p. 42), lo que conduce a comprender el consumo por su racionalidad económica. Un ejemplo claro de consumo relacionado

con el posicionamiento se enfoca a las marcas Coca Cola, Amazon, Unilever y Procter & Gamble (solo como ejemplo), en la medida que estas marcas invierten una alta suma de dinero en estrategias de posicionamiento de marca, a fin de generar valor de marca para sus clientes y en general, para la sociedad de consumo. Existen reportes que dan cuenta de ello, como es el caso del artículo publicado por Álvarez (2020), en el cual se indica lo siguiente:

No cabe duda que Coca Cola es una de las marcas que mayor actividad tiene en el mercado publicitario, ya que invierte una gran cantidad de dinero en anuncios que logran posicionarse de manera destacada. El objetivo de la estrategia de marketing y la publicidad de Coca Cola es hacer visible a la marca y sus productos. A pesar de ello, Amazon es la marca que gasta mayor cantidad de dinero en publicidad en todo el mundo, incluso superando a Unilever y Procter & Gamble. Sin embargo, Coca Cola invierte una considerable cantidad de dinero en campañas de publicidad. De hecho, según una estimación de Learn Bonds, la compañía gastó, en 2019, 4.240 millones de dólares en este rubro. La principal fuente para estimar la cifra fueron los datos fiscales de la compañía. (Álvarez, 2020, párr. 1-2).

En el caso particular de la empresa Agropotreros de la Costa, se presume la falta de estrategias eficientes de posicionamiento que permitan ubicar la empresa dentro de las preferencias de los clientes, porque además de ser una empresa relativamente nueva, se ha limitado a utilizar estrategias tradicionales de comercialización como lo es la recomendación (voz a voz) o el contacto directo con los clientes, sin hacer uso de estrategias que favorezcan su imagen en la cabeza de los clientes.

Entre los antecedentes revisados, se encontró un libro de Guerra y Aguilar (2002), relacionado con la planificación estratégica en el agronegocio, en el cual los autores hablan de la importancia de la planificación estratégica, señalando que los

principios relacionados con el agronegocio se centran en la racionalidad, previsión, universalidad, unidad y continuidad. En este libro se mencionan posibles alternativas estratégicas como lo son la concentración, integración vertical, integración horizontal, diversificación y alianzas estratégicas, las cuales favorecen no solo la competitividad, sino que ayudan al posicionamiento de las empresas agroindustriales.

2.1 Formulación del problema

- Pregunta principal

¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento más indicadas para la empresa Agropotreros de la Costa?

- Preguntas secundarias

¿Cuáles son las percepciones y atributos determinantes de los productos de Agropotreros de la Costa y las empresas de la competencia?

¿Cuáles son las percepciones de los clientes y posiciones actuales de los productos en el conjunto competitivo?

¿Qué estrategias de posicionamiento pueden ser aplicadas a la empresa Agropotreros de la Costa a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado Monteriano?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de posicionamiento para la empresa Agropotreros de la Costa, a fin de brindar insumos para la implementación de estas estrategias en el año 2022.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las percepciones y atributos determinantes de los productos de Agropotreros de la Costa y las empresas de la competencia.
- Analizar las percepciones de los clientes y posiciones actuales de los productos en el conjunto competitivo a través de mapas perceptuales.
- Proponer estrategias de posicionamiento y competitividad que puedan ser aplicadas a la empresa Agropotreros de la Costa a fin de mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado Monteriano.

4. JUSTIFICACIÓN

La empresa Agropotreros de la Costa, domiciliada en la ciudad de Montería, lleva más de tres años en el mercado de la comercialización de productos agrícolas, y aun cuando su crecimiento ha sido representativo, esta no posee un plan estratégico que le ayude a mejorar su posición en el mercado, y que a su vez le permita competir de manera adecuada con las demás empresas afines. Por esta razón, es importante señalar que cuando inicia una empresa es fundamental tener en cuenta, el segmento en el que se quiere ingresar y la posición que se quiere ocupar dentro de él; ante esto, Sarmiento y Vanegas (2018) exponen que la posición se determina mediante los consumidores y lo que piensan ellos de la empresa, en este sentido el producto se encarga de satisfacer las necesidades de los consumidores; y partiendo de este hecho, se determina la posición con respecto a los productos de la competencia.

Por otro lado, la empresa analizada compite con las demás empresas del mercado, a pesar de no contar con la trayectoria de estas, de ser una empresa nueva y de no tener una diferenciación clara, lo que puede llevarla a perder clientes en cualquier momento. Por esta razón, se considera de gran valor analizar las estrategias de posicionamiento de la competencia y partiendo de eso, diseñar nuevas estrategias para implementarlas en la empresa Agropotreros de la Costa. Esta investigación pretende entonces, analizar la situación competitiva de la empresa, identificando inicialmente cuáles son las percepciones y atributos determinantes de los productos de Agropotreros de la Costa y las empresas de la competencia; de esta manera se puede establecer cuáles son las debilidades y fortalezas que posee la empresa y así mismo, identificar cuáles son las amenazas y oportunidades que provienen del exterior.

Además de ello, la investigación es pertinente dado que se analizan las percepciones de los clientes y posiciones actuales de los productos en el conjunto competitivo a través de mapas perceptuales, y esto implica conocer cuáles son los

aspectos más representativos que han logrado añadir valor ante los clientes, para así tenerlo en cuenta, en el desarrollo de las estrategias de posicionamiento que pueden ser aplicadas a la empresa Agropotreros de la Costa a fin ocupar un lugar privilegiado en la mente de los clientes y que el consumidor pueda reconocer las características del producto, comparar y diferenciar con los de la competencia, encontrando un elemento distinto, superior y único.

Desde el punto de vista competitivo, hay que señalar, que para lograr una mejor posición en el mercado es indispensable implementar beneficios distintivos o la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores (Cárdenas, 2019). Esto quiere decir, que cuando se ofrece a los clientes una diferenciación de marca, estos tienden a relacionar los productos que necesitan con una marca determinada, y eso es precisamente lo que busca esta investigación, ofrecer a la empresa Agropotreros de la Costa estrategias que atraigan más clientes y que se logre a través de ellas, la fidelización de las personas que requieren los servicios prestados por la empresa, siempre teniendo en cuenta sus necesidades más importantes.

Del mismo modo, Porter (2011), establece que una estrategia es “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (p. 107), y debido a que no existe una posición ideal, se hace necesario tener una estrategia que ayude a confrontar las situaciones que se pueden presentar en el ejercicio de las funciones de la organización y que a su vez logren garantizar un desarrollo óptimo de la empresa Agropotreros de la Costa.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 ANTECEDENTES

Después de haber realizado una revisión bibliográfica de algunas tesis y artículos que se enfocaron en el posicionamiento, tanto a nivel internacional como nacional, se seleccionaron las siguientes, teniendo en cuenta las necesidades de la presente investigación.

Un estudio realizado en Ecuador por un grupo de investigadores de la Universidad Técnica de Ambato, presentaron un estudio de construcción categorial teórica relacionado con la notoriedad de marca y el posicionamiento en PYMES de Tungurahua. Este estudio muestra que “la notoriedad es aquello que se puede definir como la toma de conciencia de la marca, o la capacidad para identificar o reconocer la marca como un estímulo o signo que ha sido encontrado con anterioridad” (Saltos, Santiago y Lascano, 2017, p.670). Se puede apreciar entre la problemática de estudio que aun cuando la ciudad de Tungurahua cuenta con un amplio reconocimiento en la producción de calzado, las marcas propias de dicha ciudad no son reconocidas.

La metodología se centra en la propuesta categorial que se deriva del análisis de las teorías generales, el procesamiento y organización de la información que se genera en función de los tópicos epistémicos y contextualizados desde sus fuentes y principales autores. Las conclusiones establecen que existe “una relación directamente proporcional del nivel de conocimiento de un producto en la influencia sobre la decisión de compra, pues requiere de una correcta difusión de información para respaldar los aspectos racionales y emocionales de la marca” (Saltos, Santiago y Lascano, 2017, p. 679). Además de ello, se pudo ver que cuando se desconoce la importancia del alcance de marca los consumidores no pueden hacer una clasificación adecuada, generando así deficiencias en el proceso de toma de decisiones, ante lo cual es importante idear estrategias de posicionamiento de marca.

Seguidamente, un estudio realizado también en Ecuador muestra un plan de marketing enfocado al posicionamiento de canastas agrícolas, en el cual Torres (2015) plantea como objetivo general diseñar un Plan de Marketing para el posicionamiento de canastas agroecológicas La Huerta “productos más sanos”, para la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos Manglaralto (A.T.A.M.), desarrollando habilidades y capacidades ante los mercados competitivos. En esta investigación se establece la importancia de analizar los factores internos y externos que afectan a la empresa, para desarrollar el plan estratégico de posicionamiento.

La metodología utilizada se centró en un diseño descriptivo, no experimental con un tipo de investigación de campo. El autor aplicó el método deductivo con enfoque cuantitativo, utilizando como técnicas la entrevista y la encuesta. Los resultados mostraron que la empresa no tiene una forma organizada de distribución, las preferencias de los clientes se centran en compras semanales en supermercados u hortalizas. Y no existe un patrón de compra diferente a la costumbre. Las conclusiones muestran que existe falta de organización en los procesos de comercialización, aun cuando cuentan con una experiencia de más de diez años en la producción agrícola, se propone un plan de marketing que parte de la planeación estratégica y ayuda a fortalecer el comercio de los productos de la región, generando mayores fuentes de empleo.

Un tercer estudio realizado en Argentina por Gutiérrez y Vaglianti (2015) titulada *Imagen y posicionamiento de una empresa proveedora de insumos en la región pampeana a través de sus clientes*; el método utilizado para el desarrollo de la investigación fue el estudio de casos, mientras que la técnica fue la entrevista, la cual reveló que: los principales atributos que busca el cliente en una empresa de insumos agrícolas son el precio, la logística, la atención y el cumplimiento. La principal fortaleza de la empresa analizada es la atención, seguida del cumplimiento y la logística. Se observa además poca satisfacción en cuanto a ventajas comerciales asesoramiento y precio. Por otro lado, la satisfacción es alta en cuanto a calidad, financiación, cumplimiento y atención. En las conclusiones se establece

la necesidad de mejorar aspectos tales como la comunicación, a través de correos electrónicos y redes sociales; para así sostener como prioridad la atención personalizada de los prospectos de clientes.

Otra de las investigaciones analizadas tuvo como meta estructurar un Plan estratégico de marketing que contribuya al logro del posicionamiento del Centro de insumos agrícolas y veterinarios “Punto Agrícola” en la Ciudad de Tulcán; la metodología de investigación propuesta por Portilla (2015) fue de tipo mixto con enfoque descriptivo. Se utilizan como técnicas la entrevista y la encuesta. Los resultados muestran que la empresa no utiliza ningún tipo de estrategias, sin embargo, reconoce claramente cuáles son sus clientes actuales y potenciales, así como su competencia. Establece sus fortalezas y debilidades, en cuanto a la participación de sus productos en el mercado. Entre las fortalezas de la empresa está el buen ambiente de trabajo, contar con personal capacitado y precios competitivos. Las principales debilidades son la falta de servicio post venta, la falta de promociones, marca deteriorada, y que no otorga créditos (Portilla, 2015).

La propuesta abarca desde el direccionamiento estratégico, la matriz DOFA y sus respectivas estrategias, el seguimiento y control del Marketing Mix y un plan de acción que incluye diez actividades:

- Diseño de la imagen corporativa.
- Efectuar promociones mediante premios.
- Publicitar las ofertas del almacén “Punto Agrícola”.
- Inscribir al negocio en el sistema de compras públicas.
- Creación de un sitio web.
- Adquirir un sistema de inventarios.
- Conceder créditos a los clientes con el fin de fidelizarlos.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para que se genere publicidad.
- Concurso entre clientes para incentivar la compra del producto.

- Establecer actividades que fomenten el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa

Las conclusiones de esta investigación muestran que el desarrollo de estrategias en relación al precio, plaza, producto, promoción, publicidad y personas que se determinó mediante el análisis DOFA, en complemento con los planes de acción tanto a corto, mediano y largo plazo permiten que la empresa adquiera no solo posicionamiento, sino mayor competitividad (Portilla, 2015).

También, en la ciudad de Bogotá, Sarmiento y Vanegas (2018), desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue proponer estrategias para el producto fertilizante AMINOSYS, que permita su posicionamiento en el sector floricultor logrando el incremento en ventas. Para ello se planteó un estudio de tipo cuantitativo que arrojó como resultado la necesidad de implementar estrategias de posicionamiento debido al desconocimiento del producto por parte de los clientes. Entre las estrategias propuestas esta: asistencia técnica, seguimiento a aplicaciones, lanzamiento del producto y seguimiento a clientes potenciales. Las conclusiones muestran que existe la necesidad de fortalecer los vínculos comerciales con los clientes que tiene actualmente e innovar, controlar y medir las estrategias planteadas (Sarmiento y Vanegas, 2018).

5.2 MARCO TEORICO

5.2.1 Posicionamiento

El posicionamiento en Marketing es entendido como el lugar que ocupa una empresa o marca en la mente de los consumidores en relación con su competencia (Kotler y Armstrong, 2012); mientras que, el posicionamiento estratégico se trata de crear valor en el mercado para los clientes y obtener una posición frente a la competencia, según se desee ser percibido por el cliente, competidores o colectivo en general (Conesa, 2017).

El proceso de posicionamiento se centra en desarrollar diversas actividades de forma ordenada; la primera de ellas es la segmentación del mercado, seguida de la evaluación del interés de cada segmento, realizar la selección de uno o varios segmentos objetivo; seguidamente se identifican las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido y finalmente seleccionar y desarrollar un concepto de posicionamiento acorde a las necesidades de la empresa (Gutiérrez y Vaglianti, 2015).

Cuando inicia una empresa lo principal que se debe tener en cuenta, es el segmento en el que se quiere ingresar y la posición que se quiere ocupar dentro de él. Kotler y Armstrong (2002) establecen que la posición se determina mediante los consumidores y lo que piensan ellos de él, en este sentido el producto se encarga de satisfacer las necesidades de los consumidores; con base en ello se determina la posición con respecto a los productos de la competencia. Para lograr una mejor posición en el mercado es indispensable implementar beneficios distintivos o la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores (Olivar, 2021). En ese caso, cuando los consumidores toman la decisión de compra, lo hacen de manera instintiva enfocados en lo que tienen en sus mentes, además de las ideas que llevan en ella anticipadamente.

5.2.2 Pasos y metodología para el posicionamiento

Ante el análisis realizado Olivar (2021), Sarmiento y Vanegas (2018), Portilla (2015), Torres (2015) y Kotler (2002) la metodología del posicionamiento se resume en cuatro aspectos fundamentales. Inicialmente se debe identificar el mejor atributo de nuestro producto, luego se debe conocer la posición de los competidores con relación a ese atributo. En tercera instancia se debe decidir una estrategia en función de las ventajas competitivas de la empresa y finalmente se debe comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Los consumidores pueden posicionar una marca a través de uno de los componentes de la mezcla de mercado o marketing Mix (producto, promoción, plaza y precio), pero es labor de los encargados de las empresas escoger el componente al que se le va a brindar más relevancia y de ahí decidir cuál será la estrategia que se utilizará para que su producto sea seleccionado por el consumidor. Para lograr esta importante tarea dentro de la organización, Kotler (2002) manifiesta que es necesario implementar tres pasos:

- Identificar las ventajas competitivas de la empresa o en su caso del producto o servicio que se comercialice.
- Realizar una selección de las ventajas competitivas sostenibles y una estrategia general de posicionamiento.
- Presentar al mercado la posición seleccionada.

Cuando se habla de las ventajas competitivas se hace referencia a conocer el cliente, sus principales necesidades, sus expectativas y requerimientos, y sobre todo conocerlo mejor que la competencia para lograr un abordaje adecuado. La ventaja competitiva debe ser comprendida como algo que identifica a la empresa y que la hace diferente a las demás, en este caso la ventaja competitiva debe ser relevante, distintiva, superior, comunicable, exclusiva asequible y sobre todo rentable (Olivar, 2021).

Cuando se habla de la diferenciación de un producto es necesario considerar varios puntos, en los cuales se puede hacer referencia a la diferenciación del producto como tal, en lo cual se encuentran varios aspectos como, calidad, durabilidad, reparabilidad, confiabilidad, entre otras, pero además se puede hacer referencia al ambiente externo del producto, para lo cual se hace referencia a aspectos que acompañan el producto, de los cuales se pueden mencionar, empaque, presentación, tamaño, entre otras (Sánchez, 2015).

5.2.3 Estrategias de posicionamiento

Según Meza y Castellón (2020) las estrategias de posicionamiento son procesos que permiten crear estrategias mediante las cuales se lleva la imagen del producto o de la marca de la posición actual a la que se desea. Por su parte, Ancín (2003) establece que a la hora de llevar a cabo las diferentes estrategias de posicionamiento es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La diferenciación es uno de los factores más importantes. Realizar un posicionamiento en conjunto con la competencia no suele generar ninguna ventaja.
- La mejor estrategia de posicionamiento es aquella que no se puede imitar, si la competencia logra imitarlo a corto plazo se pierde el factor diferenciación.
- Con el posicionamiento lo que se busca es proporcionar beneficios importantes para los consumidores.
- Realizar la integración de las estrategias de posicionamiento dentro de la comunicación interna de la organización es un aspecto muy importante.
- La posición que se desea alcanzar debe ser rentable.
- Las estrategias de posicionamiento en la empresa deben entenderse como un proceso en el cual se busca el perfeccionamiento de la marca o el producto, el incremento del valor añadido y la búsqueda de nuevas ventajas competitivas.

A nivel de las empresas se encuentran diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden implementar según la necesidad (Kotler y Armstrong, 2007), teniendo en cuenta lo anterior se encuentran las siguientes:

- Estrategias de Posicionamiento:
 - Basadas en el atributo: se tienen en cuenta diferentes atributos de la marca, antigüedad o tamaño, cuando se buscan este tipo de

estrategias se elaboran en base a un solo atributo, ya que las empresas pueden posicionarse mejor en la mente de los consumidores y con más facilidad que basar su posicionamiento en varios atributos.

- Basadas en los beneficios: con este tipo de estrategia lo que se busca es destacar los beneficios del producto, los cuales se encargan de satisfacer las necesidades más apremiantes de los clientes.
- Basadas en el uso o aplicación del producto: con esta estrategia se destaca la finalidad del producto, en el caso de los seguros los cuales buscan un apoyo económico en el caso de una tragedia, una pérdida, un robo, entre otras.
- Basadas en los usuarios: en estas estrategias, se tienen en cuenta el perfil de los usuarios de manera concreta, en ello se tiene en cuenta la necesidad de diversificación de la marca, en el cual se busca un direccionamiento diferente al actual.
- Basados en la competencia: cuando se piensa en la competencia, es necesario destacar los atributos y ventajas competitivas de la marca propia y compararlas con la competencia.
- Basadas en la calidad o el precio: en esta estrategia juegan dos aspectos importantes, crear productos con precios altamente competitivos con respecto a los precios de la competencia o productos de calidad, los cuales estarán asociados a la exclusividad y al lujo.
- Basados en los estilos de vida: con esta estrategia se realiza un análisis profundo del consumidor, en el cual se ubican los intereses y actitudes de los clientes, para lograr crear productos acordes a sus estilos de vida.

5.2.4 Mapas perceptuales

Son un elemento clave para el posicionamiento de un determinado producto, porque permite establecer las percepciones de los posibles consumidores a través de cuatro pasos (Kerin y Peterson, 2010):

- Identificar los atributos importantes en una categoría de productos o marcas.
- Descubrir cómo clasifican los consumidores objetivo las marcas o productos de la competencia en relación con los atributos analizados.
- Descubrir si el producto o marca de la compañía aparece con esos atributos en la mente de los consumidores potenciales.
- Reposicionar el producto o marca de la compañía en la mente de los posibles consumidores.

Teniendo en cuenta los anteriores pasos, Kerin y Peterson (2010) manifiestan que con estos datos se puede hacer un mapa de percepciones, también conocido como mapa perceptual. Mullins, Walker y Boyd (2010), establecen a su vez que estos mapas son “una representación gráfica bidimensional de los productos o marcas, en la mente de los consumidores, lo cual permite que el administrador o mercadólogo vea cómo perciben los consumidores los productos o marcas de la competencia y de su empresa” (p. 202).

Entre los principales beneficios que se pueden obtener del uso de mapas perceptuales, Sánchez (2015) señala los siguientes:

- Conocimiento de la competencia.
- Identificación del ideal de los consumidores
- Descubrimiento de nuevos segmentos de mercado (atractivos para la empresa).
- Conocimiento de la posición de la empresa en el mercado.
- Identificación de los valores que asocian los consumidores al producto.

- Insumos para poder desarrollar una segmentación del mercado.

5.2.5 La Planificación Estratégica en el Agronegocio

La planificación estratégica en el agronegocio se fundamenta en diversas estrategias, de las cuales Guerra y Aguilar (2002) hacen una especial distinción en las siguientes: concentración, integración vertical, integración horizontal, diversificación y alianzas estratégicas.

- **Concentración:** esta estrategia implica especialización y concentración en la producción de un único producto. Entre sus ventajas, se pueden mencionar una mayor eficiencia por medio de la especialización, aprovechamiento de las fortalezas, oportunidades distintivas del agronegocio y el establecimiento de imagen y reputación del agronegocio. Los autores señalan que la concentración es una estrategia interna que puede lograrse vía inserción en el mercado, desarrollo de nuevos mercados o por medio del desarrollo del producto. Implica el estudio del ciclo del producto (Guerra y Aguilar, 2002).
- **Integración vertical:** es una estrategia externa que conduce a la conformación de empresas que controlan, dirigen programas y administran bajo una misma dirección todo lo que está en los procesos de la empresa o el producto de ésta en los canales de distribución. Es la completa centralización y coordinación del proceso de decisión por medio de la propiedad única de las empresas en las diferentes etapas de adquisición de insumos, producción, procesamiento y mercadeo de los productos agropecuarios. Entre sus ventajas está el aumento del volumen de operación y, por ende, de beneficios de las economías de escala, el mejor control de costos de producción, factibilidad de conquistar otros mercados en el futuro, mayor confiabilidad y control de abastecimiento de insumos (Guerra y Aguilar, 2002).
- **Integración horizontal:** esta estrategia externa implica la posesión o el control de las firmas competidoras. En el campo agroindustrial, la integración horizontal se ha concebido como un mecanismo que busca un

redimensionamiento de la unidad productiva, con el fin de tener una producción agropecuaria moderna, más organizada y masiva. Además de esto, se hace para atender un mercado de productos agropecuarios. Entre sus principales ventajas está que en el largo plazo permite bajar el costo promedio de producción, el aumento de las economías de escala posibilita la sinergia derivada de la combinación de mercados, tecnologías o canales de distribución (Guerra y Aguilar, 2002).

- **Diversificación:** esta estrategia permite al agronegocio expandirse hacia productos o mercados, ya sea que estén o no estrechamente relacionados; además en los agronegocios no es posible hacer uso de los subproductos, así como de los conceptos de productos suplementarios y complementarios. Los primeros son aquellos en los cuales, si se utiliza en dos productos el mismo recurso, se puede aumentar la producción de uno, empleando en este mayor número de unidades de ese recurso, sin afectar la producción del otro. La utilización de mano de obra y maquinaria es un ejemplo de productos suplementarios. Los productos complementarios son aquellos que aumentan la producción al transferir recursos de un producto a otro. La rotación de leguminosas y maíz es un ejemplo de productos complementarios. Entre las principales ventajas de la diversificación está una mejor utilización de los recursos, la disminución del riesgo al dispersarse éste entre varios productos, aumento de la rentabilidad mediante la explotación de áreas de mayor crecimiento (Guerra y Aguilar, 2002).
- **Alianzas estratégicas:** esta estrategia externa es quizá la de mayor auge en momentos en que los negocios tratan de integrarse a la economía mundial. Los contratos de asociación, consorcios de investigación y mercadeo, compañías filiales o destinadas a proyectos especiales, intercambio de concesiones, etc., son algunas de las formas de estos usos para las alianzas. Sus principales ventajas son las posibilidades de proyectos a gran escala, como sería el agronegocio fuerte en aspectos de mercadeo, o en aspectos de producción y transformación, además de esto, la posibilidad de hacer alianzas con empresas extranjeras.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es mixta, la cual permite tomar las fortalezas de la investigación cualitativa y cuantitativa de manera combinada, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2015) “los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (p. 549).

6.2 Enfoque

El enfoque de la presente investigación es descriptivo. Según Hernández, et al. (2015), los estudios descriptivos “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”; según los autores este tipo de estudio permite seleccionar uno a uno los temas a investigar para así describir correctamente lo que se investiga. Para esta investigación se busca describir las percepciones y atributos determinantes de los productos de Agropotreros de la Costa y las empresas de la competencia, así como las percepciones de los clientes y posiciones actuales de los productos en el conjunto competitivo.

6.3 Técnicas de Recolección de la Información

6.3.1 Encuesta

La primera técnica de recolección de datos es la encuesta (Ver Anexo 1), la cual está compuesta por una serie de preguntas que buscan llegar a una conclusión sobre determinada situación o situaciones (Hernández, et al. 2015), esto, a través de un cuestionario, que se realiza de manera sistemática a fin de obtener información acerca de un tema o fenómeno determinado, el cual es preparado previamente para obtener los datos precisos (Castro y Fitipaldo, 2019).

6.3.2 Entrevista

La segunda técnica de recolección de información empleada es la entrevista en profundidad (Ver anexo 2); esta es una técnica cualitativa que permite una mayor profundidad en la respuesta y así una mayor comprensión del fenómeno estudiado, además, permite una flexibilidad en su aplicación y es favorable, para establecer un vínculo más directo con los sujetos entrevistados (Campo y Gómez, 2009). También permite tener ventajas que coadyuvaron a abordar las creencias, motivaciones o actitudes de la población, en relación con el posicionamiento de la empresa Agropotreros de la Costa, lo cual posibilita tener una visión más amplia del objeto de estudio de esta investigación. El instrumento utilizado es el guion de entrevista.

6.4 Población y Muestra

La empresa Agropotreros de la Costa se encuentra ubicada en la ciudad de Montería, en la Carrera 6 con calle 95, en la entrada a Mocarí. El departamento de Córdoba representa uno de los departamentos agrícolas más importantes de Colombia; cuenta con el privilegio de tener tierras provistas de características especiales en cuanto al favorecimiento de los cultivos. Esta región del país cuenta con características especiales que garantizan la productividad de su suelo y, además de ello, tiene arraigada en las venas de sus habitantes la cultura agrícola, lo que hace de la población Monteriana un excelente receptor de este estudio.

La población objeto de estudio se encuentra representada por los clientes internos y externos de la empresa Agropotreros de la Costa; actualmente, la empresa cuenta con un total de cuarenta (40) clientes fidelizados. Además de ello, se tendrá en cuenta a los clientes internos de la empresa, es decir, los cinco (5) empleados que en ella laboran de planta.

En lo que respecta al muestreo, este se realizó de forma no probabilística por conveniencia, teniendo en cuenta que “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández, et al, 2015, p. 176); este tipo de muestreo se considera apropiado, dado que es un estudio con enfoque descriptivo, y su objetivo es diseñar estrategias de posicionamiento para la empresa Agropotreros de la Costa, a fin de brindar insumos para la implementación de estas estrategias en el período 2022.

Teniendo en cuenta lo anterior, se seleccionan los cinco (5) clientes internos de la empresa, para el desarrollo de la entrevista y quince (15) clientes externos para responder la encuesta. Los criterios de inclusión estuvieron dados por lo siguiente:

- Voluntad expresa de los participantes para responder todas las preguntas que se encuentran en el formulario presente en el Anexo 1.
- Conocer los productos de la empresa Agropotreros de la Costa para poder establecer la percepción de estos ante los productos y la empresa.
- Estar relacionado con las otras empresas (al menos una de ellas) para poder responder las preguntas que aparecen en el ítem COMPETENCIA.

En cuanto al criterio de exclusión, solo se tuvo en cuenta la voluntad expresa de los clientes de no participar en el desarrollo de la encuesta dado que su disponibilidad de tiempo u otras situaciones se lo impedían.

6.5 Validación de los instrumentos

Para validar de manera estadística el instrumento que se observa en el Anexo 1, es decir la encuesta, se utiliza el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach.

- Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,799	15

Mostrando que aproximadamente el coeficiente de confiabilidad es aproximadamente del 80% según la literatura se considera bueno, en la medida que entre más se acerque el alfa a 1, mayor será su aceptabilidad.

Por otro lado, la validación de la entrevista se realizó a través de juicio de expertos, en el cual participaron los Magíster en Administración Pedro Bedoya Bolívar y Sandy Yáñez Guzmán, quienes después de dos revisiones con sus respectivos ajustes emitieron la validación que se puede apreciar en el anexo 3.

6.6 Análisis de la información

El análisis cuantitativo de los datos se realiza a través del procesador de datos estadísticos Excel, donde inicialmente se tabulan las respuestas para luego graficarlas y relacionar los porcentajes de respuesta obtenidos. En cuanto al análisis e interpretación de los resultados cualitativos se soportan en la fundamentación teórico conceptual específica del caso estudiado y la triangulación de los resultados, utilizando para ello el Software de análisis de datos cualitativos Atlas.ti, y los procesos de validación señalados anteriormente, los cuales al ser revisados por expertos permitieron la aplicación de estos a una muestra de los grupos de interés de la empresa (propietarios, gerente y clientes).

6.7 Fases de la investigación

Realizada previamente la revisión bibliográfica que se presenta en el marco teórico, se decide tomar como referente para el desarrollo de las fases de

investigación, los planteamientos propuestos por Kotler (2002), quien da especial importancia a las ventajas competitivas y la forma en la cual estas deben ser comprendidas.

- **Fase 1: Identificación del producto**

Identificar el mejor atributo de los productos que ofrece la empresa Agropotreros de la Costa SAS, y conocer la posición de los competidores en relación a ese atributo. Esto se realizará a través de la aplicación de una encuesta a los clientes externos, y a través de mapas perceptuales.

- **Fase 2: Selección de las estrategias**

Decidir las estrategias a diseñar en función de las ventajas competitivas de la empresa. Para ello, inicialmente se identificarán las ventajas competitivas de la empresa y sus productos asociados, se realizará una selección de las ventajas competitivas sostenibles y partiendo de esto se diseñarán estrategias de posicionamiento.

- **Fase 3: Comunicación de las estrategias**

Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad. Teniendo claras las estrategias se socializará con los clientes internos y posteriormente se llevará al mercado a través de la publicidad.

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

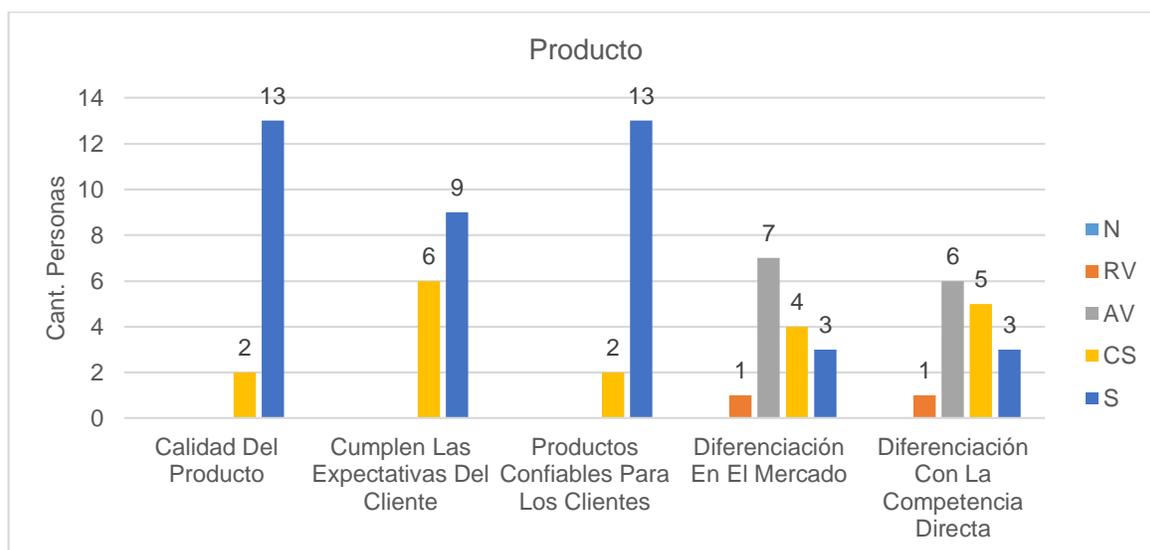
El presente capítulo contiene los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos mencionados, en él se reflejan las percepciones y atributos de los productos de la empresa Agropotreros de la Costa y su competencia desde la perspectiva de los clientes; así mismo, se presentan las percepciones a través de mapas perceptuales y se plantean estrategias de posicionamiento y competitividad que puedan ser aplicadas a la empresa para mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado monteriano.

7.1. Percepciones y atributos de la empresa y la competencia.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas realizadas, se logró identificar las percepciones y atributos determinantes de los productos de Agropotreros de la Costa y las empresas de la competencia. Inicialmente, se encuestó un grupo de quince clientes externos, caracterizados por lo siguiente: doce de ellos son hombres, mientras que los tres restantes son mujeres; el 47% tiene edades entre los 40 y los 54 años, mientras que el 33% oscila entre los 20 y los 39 años. Solo uno de los encuestados cuenta con menos de 20 años, y dos de ellos con más de 55 años. En lo que respecta a las ocupaciones, se encontró que principalmente se trata de comerciantes, sin embargo, entre estos hay agricultores, agrónomos, veterinarios, que conjugan dos o más ocupaciones.

Tal como se aprecia en la figura 1 los clientes opinan que los productos que ofrece la empresa Agropotreros de la Costa son siempre o casi siempre de excelente calidad, así mismo, que siempre o casi siempre cumplen con las expectativas del cliente y son confiables para ellos. Se evidencia una debilidad en lo que respecta a la diferenciación dado el 46% de los clientes consideran que solo a veces estos productos suelen diferenciarse en el mercado, el 7% de ellos considera que raras veces lo hace, y el 47% restante opina que siempre o casi siempre lo hacen.

Figura 1. Producto

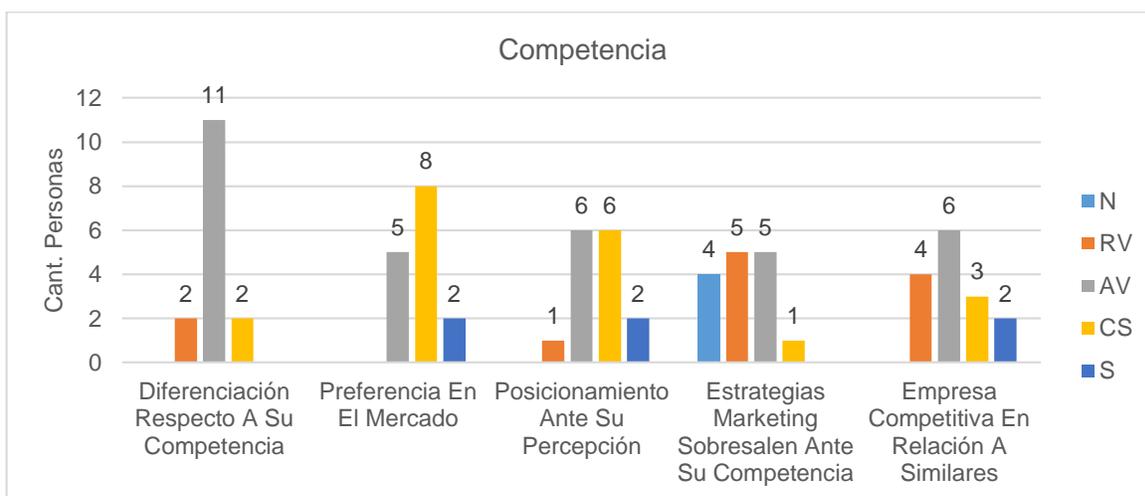


Fuente: Elaboración propia

Al profundizar respecto a las variables y atributos los clientes tienen en cuenta al momento de adquirir o comprar insumos agrícolas, estos manifestaron la importancia de tener registro para cultivo determinado, la calidad, el precio, el plazo para el pago, el portafolio, el apoyo técnico, garantía, que sostengan las marcas para evitar variaciones, un buen despacho (ágil y rápido), que cuenten con inventario suficiente, y finalmente, que sean buenos y económicos, porque hay que disminuir costos en los cultivos.

En cuanto a la diferenciación con respecto a la competencia directa, el 40% de los clientes consideran que solo a veces estos productos suelen diferenciarse en el mercado, el 7% de ellos considera que raras veces lo hace, y el 53 % restante opina que siempre o casi siempre lo hacen.

Figura 2. Competencia



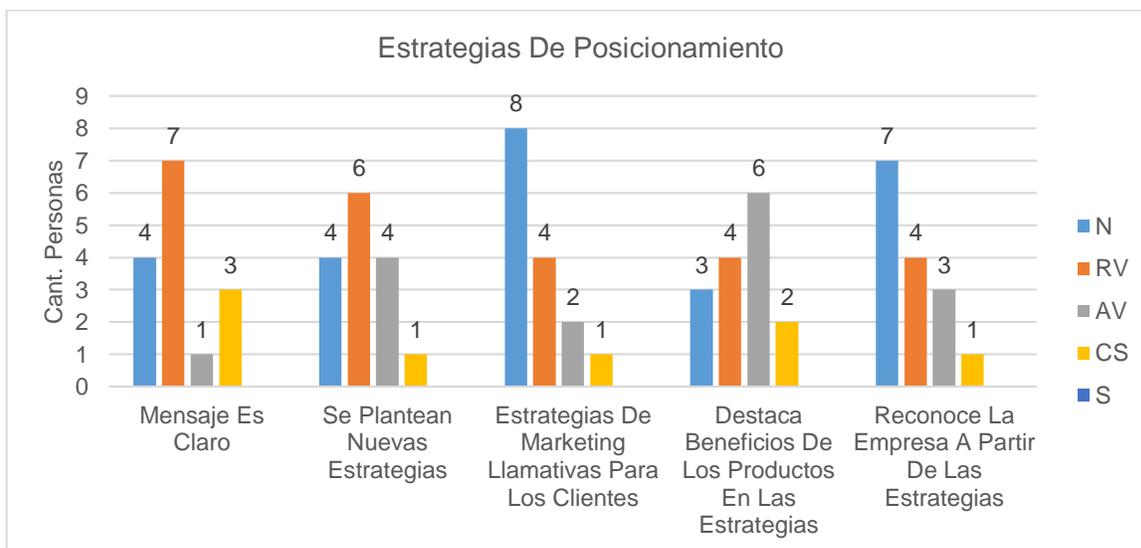
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la competencia, se preguntó a los clientes si la empresa Agropotreros de la Costa posee diferenciación en el mercado y el 78% de ellos manifiesta que a veces se diferencia de su competencia, mientras que un 14% afirma que raras veces lo hace, a diferencia del 14% restante que opina que casi siempre lo hace. En cuanto a los atributos de diferenciación, estos respondieron que Agropotreros vende productos de empresas que se conocen hace varios años, que sus productos son de calidad y confiables, que el manejo de los tiempos de despacho es excelente, al igual que el portafolio de servicios. Explican que es una empresa accesible que maneja un tratamiento cordial con los clientes en cuanto a las facilidades de pago, ofreciendo plazos razonables, cuentan con asesoría personalizada de la mano del gerente, sin embargo, no poseen estrategias de mercado, ni asistencia técnica en campo.

Se encontró también que el 53% casi siempre prefiere los productos de Agropotreros de la Costa antes que otros homólogos en el mercado, así como un 13% que siempre los prefiere, mientras que un 34% a veces lo hace. En cuanto a la percepción del posicionamiento de Agropotreros de la Costa, el 53% afirma que siempre o casi siempre este es favorable, tan solo un 7% tiene una percepción negativa de la empresa.

Otra fuerte debilidad hallada es que el 60% de los clientes considera que las estrategias de marketing de la empresa Agropotreros de la Costa nunca o raras veces sobresalen ante las de la competencia y sólo un 7% opina favorablemente frente a este tema. Igualmente, sólo un 33% de los encuestados opina que Agropotreros de la Costa siempre o casi siempre es una empresa competitiva en relación a las otras similares, dejando un amplio margen del 67% de opiniones poco favorables.

Figura 3. Estrategias de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, al hablar de estrategias de posicionamiento, se encontraron amplias debilidades en la empresa, dado que un 80% de los clientes opina que nunca, raras veces o a veces el mensaje del marketing de la empresa Agropotreros de la Costa es claro, y tan sólo un 20% afirma que casi siempre lo es. Un 93% de las personas consultadas afirma que la empresa nunca, raras veces o a veces plantea nuevas estrategias de posicionamiento y un 6% señala que casi siempre es así.

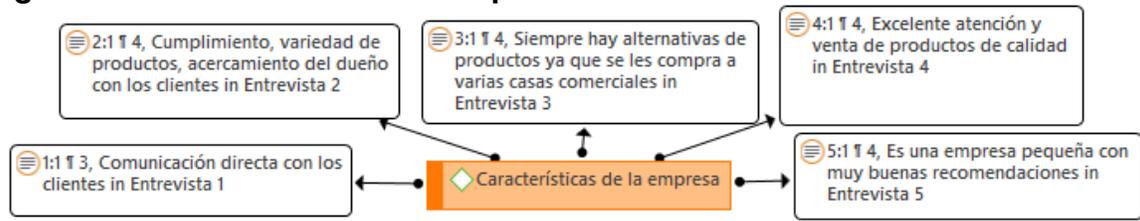
Se puede ver que para un 53% de los clientes la empresa nunca se caracteriza por idear estrategias de marketing llamativas para los clientes, un 27% considera que raras veces es así, un 13% afirma que a veces lo es, y solo un 7% opina favorablemente. Al ser esta respuesta una debilidad, las siguientes también se constituyen en desventajas, dado que un 67% opina que nunca o raras veces la empresa destaca los beneficios de sus productos en las estrategias utilizadas, mientras que un 72% de los clientes nunca o raras veces reconoce sus estrategias de posicionamiento.

De esta manera, se puede afirmar que ante la mirada de los clientes de la empresa Agropotreros de la Costa que esta es una empresa que no se destaca en el gremio debido a la falta de apoyo técnico y tiene poca participación del mercado en que vende por este hecho. Es una empresa pequeña con pocos empleados, que se dedican exclusivamente a la labor comercial de agroquímicos para el cultivo de arroz, teniendo entre sus debilidades que no mantienen una marca, sino que venden de todo y es muy difícil vender, posicionar o mantener una marca de esa manera.

Una de las ventajas más representativas es que cuando se le pide un producto determinado tiene opciones para escoger, debido al amplio portafolio de servicios; además, destacan que el gerente es bastante diligente, y soluciona efectivamente los problemas que se le presentan a los clientes. Una de las opiniones resalta que “es una empresa aliada a compañías multinacionales que brinda excelentes productos y buena publicidad, lo que hace que Agropotreros esté entre mis proveedores preferidos. Además, son amigables en el trato y despachan a tiempo”.

Frente lo expuesto por los clientes externos se encontraron amplias fortalezas en la competencia de la empresa, destacando entre ellas Agroservicios de Sincelejo y Hernández y Hernández de Montería. Las cuales venden productos de calidad a precios altos, atendiendo a la diversidad de productos que vende la primera empresa mencionada, esta maneja precios más accesibles que la segunda.

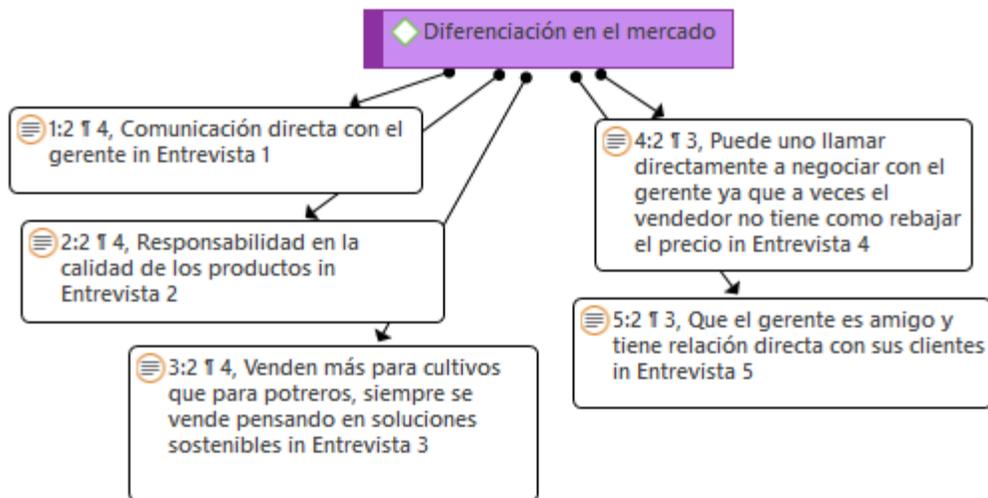
Figura 4. Características de la empresa



Fuente: Elaboración propia

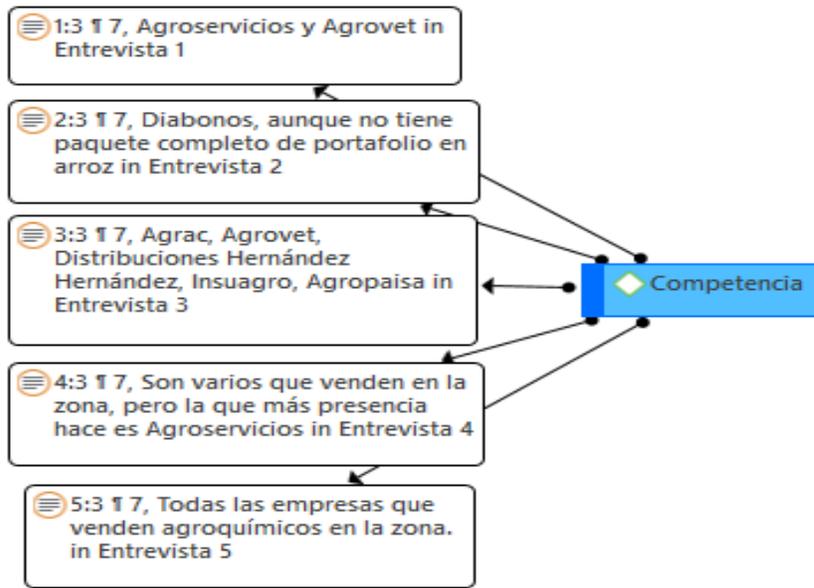
En la entrevista realizada a los clientes internos se encontró que las características de la empresa Agropotreros de la Costa SAS son la comunicación directa con los clientes, el cumplimiento, la variedad de productos, el acercamiento del dueño con los clientes, atención excelente, productos de calidad y buenas recomendaciones, tal como se aprecia en la figura 4. Así mismo, los atributos que permiten una diferenciación en el mercado son la comunicación, la responsabilidad en la calidad de los productos, el manejo de los precios, la relación con el gerente y especialmente la distribución de productos para cultivos, enfocados siempre en soluciones sostenibles, como se puede ver en la Figura 5.

Figura 5. Diferenciación en el mercado



Fuente: Elaboración propia

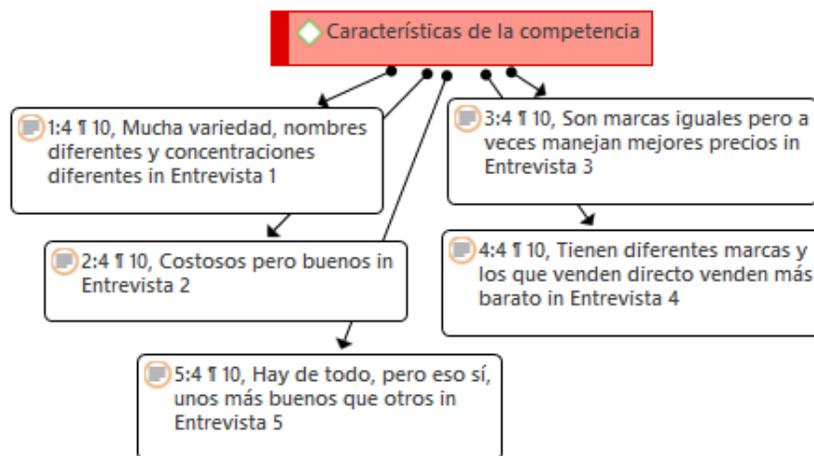
Figura 6. Competencia



Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de los empleados, en la figura 6 se puede ver que la competencia directa de la empresa son las empresas Agroservicios, Agrovet, Diabonos, Agrac, Distribuciones Hernández y Hernández, Insuagro, Agropaisa y el resto de las empresas que venden agroquímicos. De estas empresas los clientes internos seleccionaron como las competencias más fuertes Agroservicios y Distribuciones Hernández y Hernández.

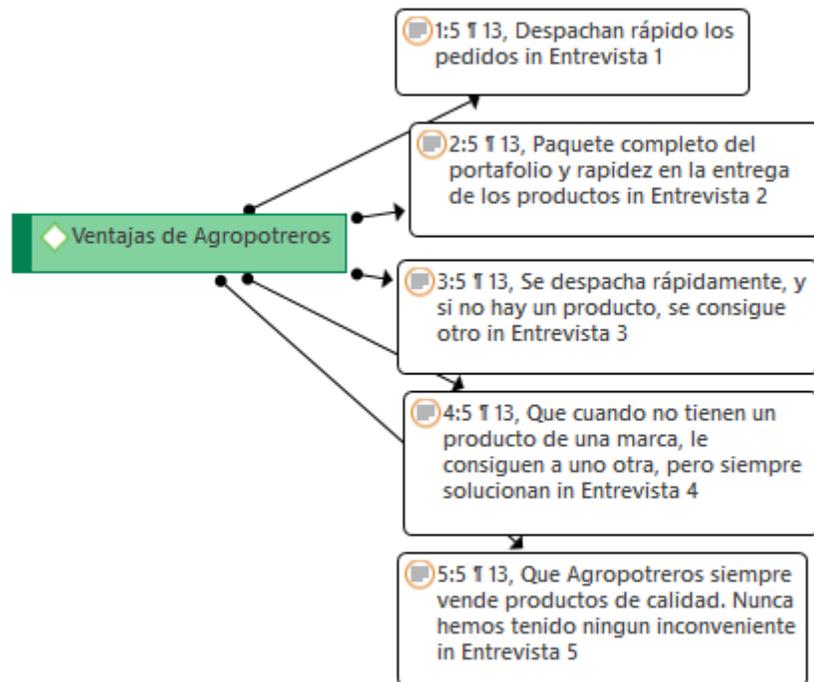
Figura 7. Características de la competencia



Fuente: Elaboración propia

Dentro de sus explicaciones se establece que los productos de la competencia se caracterizan por la variedad, las concentraciones de los productos, el manejo de precios elevados en el caso de Hernández y Hernández y precios favorables en el caso de Agroservicios. Otro de los atributos de estas empresas es que son vendedores directos, lo que les permite manejar los precios con mayor flexibilidad, como se puede ver en la figura 7.

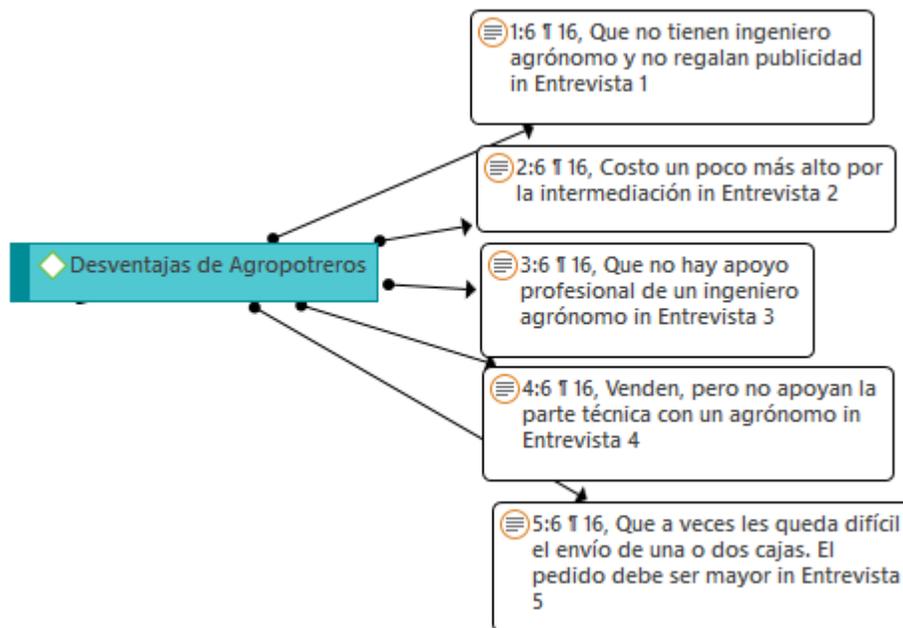
Figura 8. Ventajas de Agropotreros



Fuente: Elaboración propia

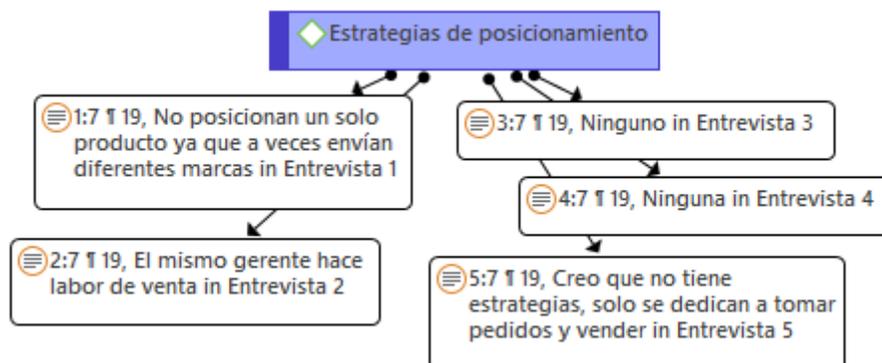
En la figura 8 se pueden apreciar las ventajas de la empresa Agropotreros entre las que destacan el despacho rápido de los productos, un buen portafolio, atención adecuada, solución de los problemas y distribución de productos de calidad. Mientras que en la figura 9 se evidencian las desventajas que posee empresa ante sus competidores directos, y resaltan ampliamente ante otras situaciones, la falta de un ingeniero agrónomo que acompañe a los vendedores y compradores en campo, que no regalan publicidad, que manejan un costo más alto por intermediación, que para ordenar un envío deben ser más de dos cajas.

Figura 9. Desventajas de Agropotreros



Fuente: Elaboración propia

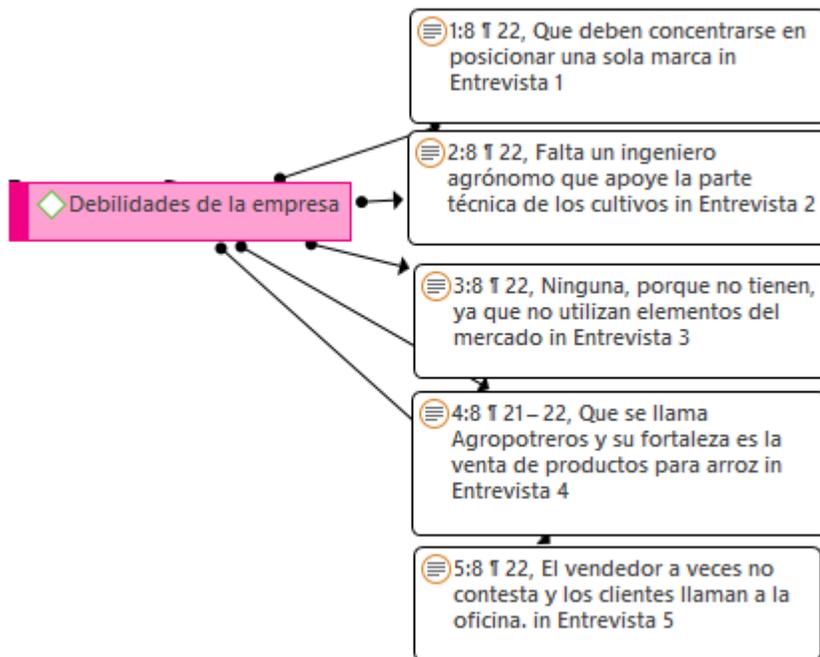
Figura 10. Estrategias de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a las estrategias de posicionamiento utilizadas por Agropotreros de la Costa SAS, los clientes internos explican que estas no existen, porque el gerente hace personalmente la labor de venta, y dentro de la empresa se dedican a comprar, tomar pedidos y vender. Esto se puede ver en la figura 10.

Figura 11. Debilidades de la empresa



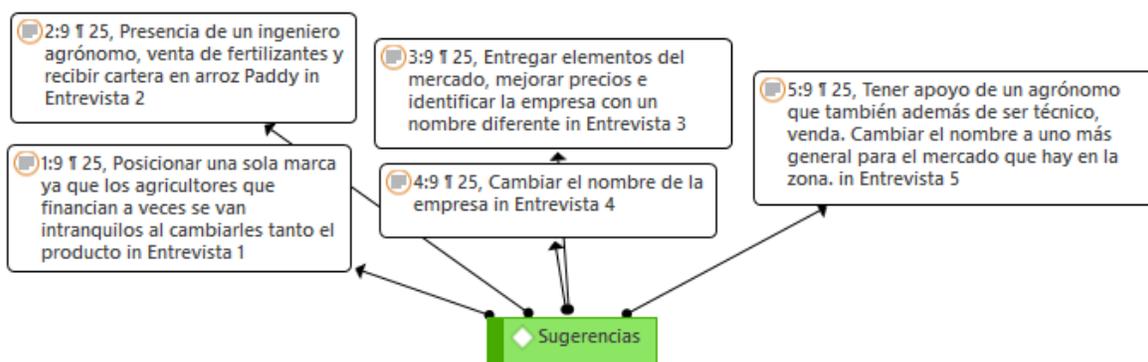
Fuente: Elaboración propia

Puntualizando en las debilidades de la empresa frente a las estrategias de posicionamiento, en la figura 11 se puede ver que los empleados destacan que la empresa no se concentra en posicionar una sola marca, no cuentan con un ingeniero agrónomo que apoye la parte técnica en los cultivos, el nombre de la empresa no es el adecuado dado que su fuerte son los cultivos de arroz, más no los potreros, los clientes en su apreciación destacan: “Me sirven muy bien, pero sería bueno que le cambiaran el nombre, yo a ellos les compro todo para mis cultivos de arroz, pero cuando les pido algo para los potreros hay veces que no lo tienen o lo tienen más caro”. Por otro lado, el canal de comunicación con los vendedores debe reforzarse porque los clientes se quejan permanentemente.

Finalmente, al preguntarles cuál o cuáles estrategias sugerirían a la empresa para generar valor entre sus stakeholders, ellos responden que se hace necesaria la presencia de un ingeniero agrónomo, posicionar una sola marca, mejorar los

precios, y cambiar el nombre de la empresa. Sugerencias que se pueden ver en la figura 12.

Figura 12. Sugerencias

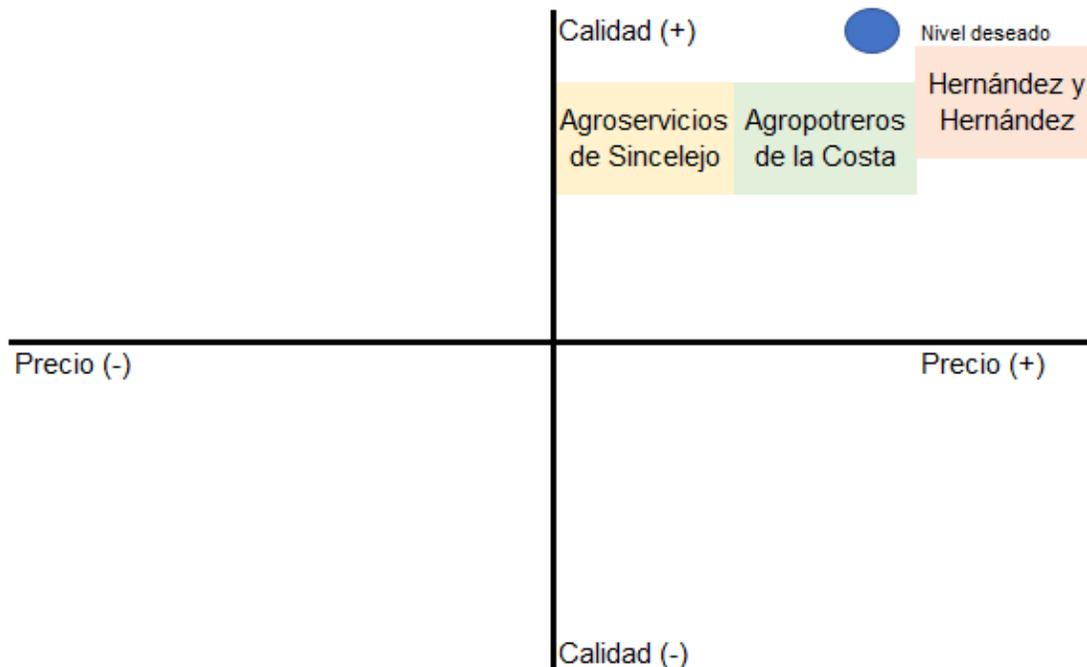


Fuente: Elaboración propia

7.2. Mapas perceptuales

Frente al objetivo de analizar las percepciones de los clientes y posiciones actuales de los productos en el conjunto competitivo a través de mapas perceptuales, se presentan cuatro figuras a continuación; la primera de ellas un mapa donde se evidencia que las tres empresas analizadas - Agropotreros de la Costa S.A.S (empresa en estudio), Agroservicios de Sincelejo (competencia) y Distribuciones Hernández y Hernández (competencia)- manejan una buena calidad y un precio cercano, dejando claro que la empresa Hernández y Hernández a pesar de ser distribuidor directo manejan los precios más elevados del mercado, a diferencia de la empresa Agroservicios de Sincelejo que sí logra un precio menor de distribución en el mercado. La empresa Agropotreros de la Costa tiene un precio intermedio ente las dos empresas, con una calidad alta. De esta manera se puede apreciar en la figura 13 que la empresa se encuentra cerca al nivel deseado, dado que su necesidad más que aumentar los precios es reforzar la calidad de la empresa y de los productos.

Figura 13. Percepción de Calidad Vs Precio



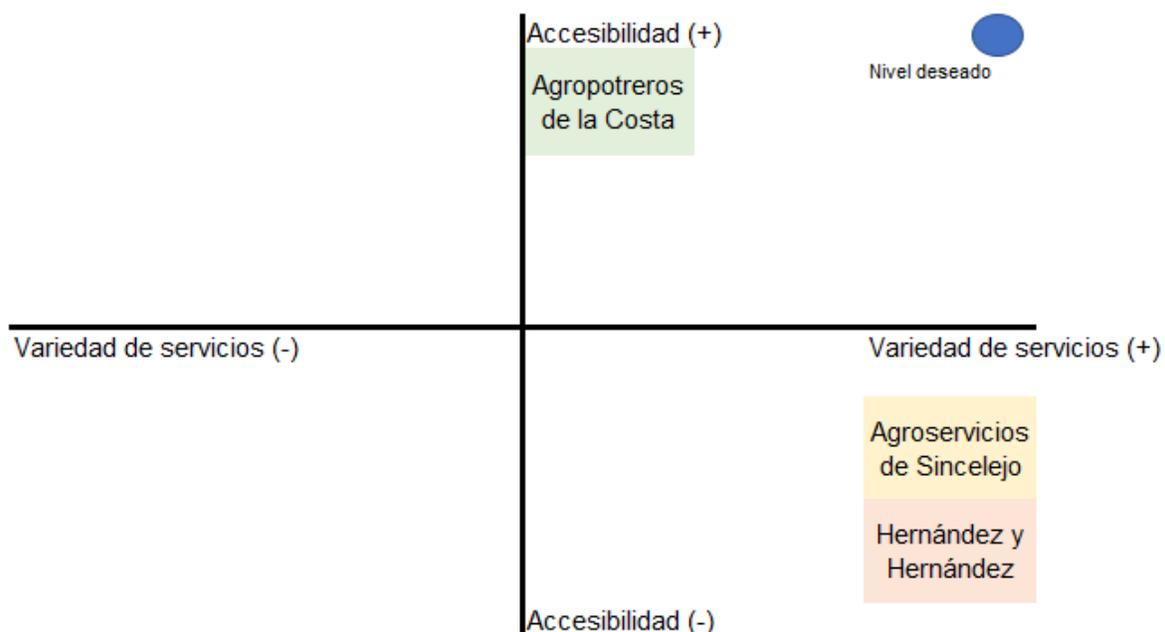
Fuente: Elaboración propia

Los clientes encuestados describen la empresa Agroservicios de Sincelejo como una empresa con amplio portafolio de productos que son de calidad, que se destaca y los agricultores la conocen porque tienen apoyo técnico y hacen charlas en la zona. Se entiende como una empresa fortalecida en Montería, gracias a su apoyo técnico y buena presencia tanto comercial como gerencial. De los clientes entrevistados sólo dos expusieron no conocer o no comprar en dicha empresa. La califican como amigable con sus clientes porque brindan buen apoyo tanto comercial como técnico. Resienten en el trato por parte del gerente y por las recomendaciones inapropiadas que hacen que los cultivos se encarezcan.

En el caso de la empresa Distribuciones Hernández y Hernández estos venden productos de una multinacional importante y los cuales se conocen gracias a que siempre hacen lanzamientos de sus productos y dan apoyo en campo; es una empresa grande que ha ido entrando al mercado a través de los años, dedicada a la venta tanto en fincas como en almacenes. Venden productos muy buenos para

potreros y se mantienen en el mercado con las mismas marcas, cosa que los ha mantenido en el mercado al posicionar productos de una sola empresa, que en mi concepto hace muy buenos productos. Es tradicional en la zona, tiene buen portafolio, despachan semanalmente y siempre van acompañados de apoyo técnico. Es una empresa con productos excelentes, pero venden costoso y no perdonan las fechas de pago, cosa que es complicado a veces porque el gremio es muy inestable. Su fuerte son los productos para potreros, a diferencia de Agropotreros que se especializa en los cultivos.

Figura 14. Percepción de Accesibilidad Vs Variedad de servicios



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la accesibilidad de los precios, financiación y facilidades de pago, se puede ver que Agropotreros de la costa posee una ventaja amplia frente a las otras empresas, en la medida que estas son muy estrictas en cuanto las fechas de pago, el cobro de intereses y las llamadas de cobro. Sin embargo, frente a la variedad de servicios, se puede apreciar en la figura 14, que aun cuando las tres empresas se encuentran en el eje positivo, Agropotreros se acerca más al centro,

porque Agroservicios y Hernández y Hernández, al ser distribuidores directos cuentan con una mayor gama de productos.

Figura 15. Percepción de Asistencia técnica Vs Cumplimiento



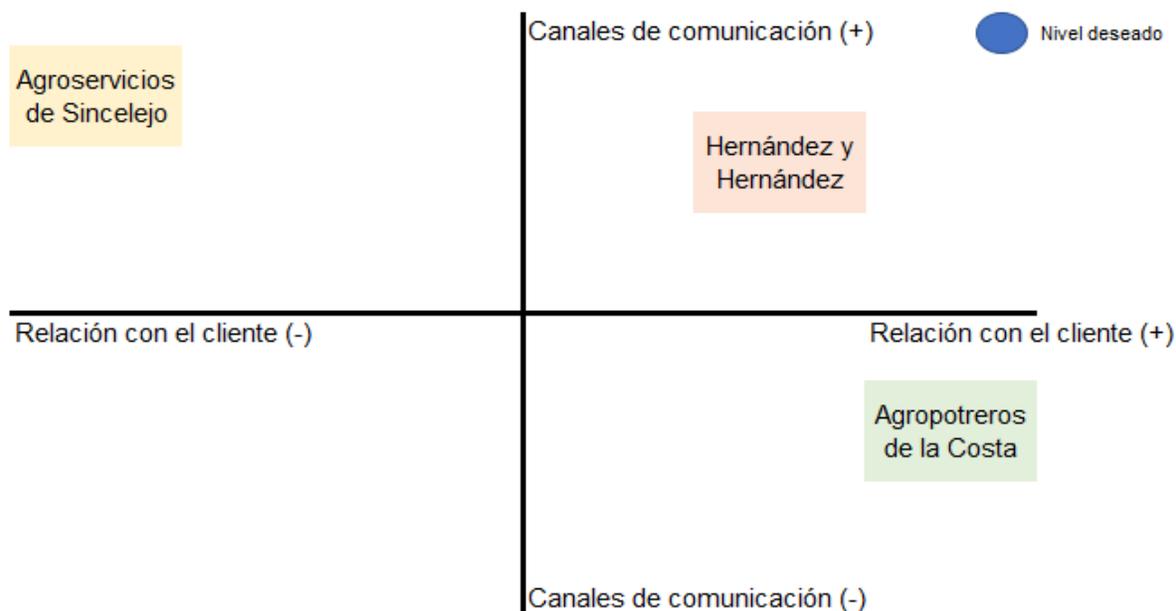
Fuente: Elaboración propia

Tal como se ha manifestado hasta este punto y como se refleja en la figura 15, una de las debilidades de la empresa es la asistencia técnica, donde Agropotreros se sitúa en un lugar poco favorable que lo aleja de su nivel deseado, a diferencia de la competencia que cuenta con este servicio de manera permanente, siendo un valor agregado para estas empresas. En lo que respecta al cumplimiento, las tres empresas se encuentran bien posicionadas frente a la percepción de los clientes.

Finalmente, al analizar la percepción entre los canales de comunicación y la relación con el cliente, se encontró que la empresa Agropotreros muestra amplias deficiencias en cuanto a la relación con el cliente, y la mayor favorabilidad en cuanto a los canales de comunicación. En Hernández y Hernández se puede ver que la relación con el cliente es buena, y los canales de comunicación también lo son. En

el caso de Agropotreros, se puede ver que la relación con el cliente es excelente, pero los canales de comunicación presentan amplias debilidades.

Figura 16. Percepción Canales de comunicación Vs Relación con el cliente



Fuente: Elaboración propia

Frente a lo expuesto en la figura 16 es importante señalar que la empresa utiliza como canal de comunicación la visita de los vendedores y la recomendación voz a voz, mientras que los clientes establecen que los medios que ellos utilizan para informarse, aparte de los dos ya mencionados son las reuniones y lanzamientos de productos, la literatura que hace publicidad, folletos, revistas, internet, charlas con comerciantes, ferias, el uso de vademécum cuando se hace necesario indagar por algún un ingrediente activo de otra marca, la televisión, brochure de publicidad, entre otros.

7.3 Estrategias de posicionamiento y competitividad

El tercer objetivo se centra en proponer estrategias de posicionamiento y competitividad que puedan ser aplicadas a la empresa Agropotreros de la Costa SAS a fin de mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado

monteriano. Estas estrategias se basan en cuatro puntos clave: la identificación del mejor atributo del producto, el reconocimiento de la posición de la competencia con relación al atributo seleccionado, selección de las estrategias y comunicación de las estrategias (Kotler y Armstrong, 2007).

El primer y segundo punto fue ampliamente descrito en los ítems 7.1 y 7.2, destacando que el mejor atributo de la empresa es la accesibilidad de los clientes con la empresa, no solo en materia de dinero, sino en el acercamiento de estos a la misma. Ahora bien, es claro que la empresa maneja productos de calidad, que es puntual en sus entregas, que maneja diversas marcas y que provee soluciones efectivas a sus clientes, por tanto, al hablar de accesibilidad, se le suma a todo esto, el respeto por las necesidades del cliente y las condiciones actuales de la economía mundial.

Frente a este tema, se puede ver que la competencia directa de Agropotreros de la Costa, son las empresas Agroservicios y Hernández y Hernández, las cuales frente al atributo de accesibilidad se encuentran distantes de Agropotreros, puesto que la percepción de los clientes las señala como rígidas, y poco amigables con las necesidades de los agricultores y ganaderos; sin embargo, cabe destacar que estas empresas superan a Agropotreros en cuanto a variedad de servicios, asistencia técnica y canales de comunicación.

En lo que respecta a la selección de las estrategias, teniendo en cuenta el atributo de la empresa seleccionado, estas se basan en los beneficios, en la medida que este tipo de empresas da cuenta del manejo de marcas y productos similares por lo que la calidad de estos es semejante, y no permitiría un posicionamiento en la mente de los consumidores; sin embargo, si se piensa en los beneficios que ofrece la marca Agropotreros de la Costa S.A.S., se puede obtener mejores resultados, y de la misma manera si esto se conjuga con las necesidades de los usuarios se logra una mayor fidelización. Estas estrategias seleccionadas se evidencian en la tabla 1.

Tabla 1. Plan de acción

Nombre de la Estrategia	Objetivo	Qué se va a mejorar	Prioridad	Forma de comunicación al cliente
Crecemos para servirte	Ampliar la gama de productos relacionadas con la ganadería.	La falta de stock en cuanto a productos para potreros. Que el cliente encuentre lo que necesita en la empresa	Alta	Se enviará a cada uno de los clientes un portafolio de servicios con las especificaciones de cada uno de los productos. Publicación a través de redes sociales y marketing directo.
En Agropotreros estamos de tu lado	Establecer condiciones de pago favorables para los clientes a fin de estabilizar el flujo de caja.	El comportamiento de pago de los clientes. Las facilidades para adquirir los productos. La fidelización del cliente.	Alta	Se realizará una visita a los clientes que cuentan con sistemas de crédito en la empresa, a fin de acordar condiciones de pago favorables para ambas partes y así normalizar la cartera de la empresa y el estado de crédito del cliente.
Siempre contigo	Brindar asistencia técnica a los clientes con la colaboración de un ingeniero agrónomo y un veterinario.	El apoyo de la empresa a los clientes. El acompañamiento en la selección de los productos.	Alta	Con la presencia de los profesionales se visitará a los clientes para dar a conocer este nuevo servicio de la empresa, a fin de que este tenga un primer acercamiento con las personas

		La orientación de profesionales para el mejor desarrollo de las operaciones entre empresa y cliente.		que lo acompañarán en su proceso. Publicidad a través de radio, redes sociales, vallas y volantes publicitarios.
Bonos por fidelización	Otorgar descuentos entre un 10% y un 30% a los clientes que compren todos sus productos en Agropotreros.	Aumentar el número de unidades vendidas, aumentar el costo comercial. Con el pasar del tiempo lograr la fidelización del cliente.	Media	Puntos de atención presencial, publicidad a través de radio, redes sociales y volantes publicitarios.
Estamos en línea para ti	Crear una línea de atención alternativa para recibir los pedidos del cliente.	La atención al cliente. Los canales de comunicación con el cliente. La toma de pedidos	Alta	Se enviará a los clientes volantes publicitarios para darles a conocer la línea y demás canales de atención directa para realizar sus pedidos. Destinación de una línea de WhatsApp exclusiva para los clientes y presencia en redes sociales (Instagram y Facebook).

Fuente: Elaboración propia

La acción estratégica “Crecemos para servirte” responde a la necesidad de los usuarios de adquirir productos para potreros en la empresa, esta actividad va ligada a alianzas estratégicas con otras empresas a fin de manejar un stock permanente de productos o en su defecto, para lograr préstamos comerciales de manera inmediata y así despacharle al cliente los productos que este solicita en el menor tiempo posible.

La actividad “En Agropotreros estamos de tu lado” tiene como única finalidad identificar las condiciones de pago más favorables para el cliente, dado que la cartera, aunque no es de difícil recaudo, si presenta pagos en mora, asociados a la situación económica mundial, por tanto, ofrecer a los clientes una normalización, permitirá que sigan llegando a la empresa y adquiriendo sus productos como regularmente lo hacían.

La tercera actividad “Siempre contigo” busca dar respuesta a la necesidad más apremiante que los clientes manifestaron y fue la falta de asistencia técnica, con esta actividad se busca también incrementar las ventas de la empresa, en la medida que varios clientes optan por la competencia debido a este beneficio que ellos les otorgan, por lo cual, además de las visitas programadas, los clientes tendrán una línea directa para que los profesionales contratados respondan sus dudas e inquietudes.

Respecto a la actividad de los “Bonos por fidelización” busca que los clientes realicen un cronograma de compras de todos los productos que se necesitarían para el cultivo o para la cría y levante de ganado, teniendo en cuenta las necesidades reales del cliente, así Agropotreros se aseguraría del porcentaje de producto comprado en relación con esas necesidades y otorgaría un bono de descuento en un periodo de tiempo establecido.

La última actividad es “Estamos en línea para ti”, cuya finalidad es crear una línea de atención alternativa para recibir los pedidos del cliente y que este no

dependa solamente del contacto con el vendedor, de esta manera se agilizan los despachos y se garantiza la satisfacción de este.

7.4 Discusión de los resultados

Tal como se ha expuesto hasta aquí la empresa Agropotreros de la Costa S.A.S, maneja un portafolio de productos de gran calidad, que responde a diferentes marcas, lo que encuentra su justificación en las diversas líneas de productos que la empresa maneja, sin embargo, ante la mirada de los clientes, la empresa debe trabajar una marca puntual para posicionarse, aun cuando reconocen la importancia de diversificar, por esta razón se hace importante tener en cuenta lo expuesto por Saltos et al. (2017) al manifestar que el conocimiento adecuado de un producto es lo que influye en la decisión de compra y por tal razón, dar a conocer los atributos del producto es relevante.

La sugerencia de los clientes puede ser analizada desde la perspectiva de Guerra y Aguilar (2002) como una estrategia de Concentración, es decir, que la empresa se especialice y concentre en la producción de un único producto; sin embargo, como respuesta a esto, la empresa trabaja con una estrategia de Diversificación expandiéndose hacia productos o mercados.

Al hablar de planificación estratégica los canales de comunicación son determinantes porque es lo que permite que el cliente se sienta atendido y logre una mayor satisfacción (Conesa, 2017), sin embargo, Agropotreros mostró una debilidad en este punto, en lo que respecta a la recepción de pedidos, aun cuando la relación con el gerente da cuenta de la mayor fortaleza de la empresa ante sus clientes. Frente a esto, Sarmiento y Vanegas (2018) exponen que existe la necesidad de fortalecer los vínculos comerciales con los clientes que tiene e innovar, controlar y medir las estrategias planteadas para mejorar las relaciones con estos.

Frente al posicionamiento, se puede apreciar que la empresa por ser nueva en el mercado no se encuentra debidamente posicionada, pero, existe un atributo que la diferencia de la competencia y es su accesibilidad ante los clientes. Frente a esto Kotler y Armstrong (2012), señalan que el posicionamiento es el lugar que ocupa una empresa o marca en la mente de los consumidores en relación con su competencia, mientras que para Gutiérrez y Vaglianti (2015) se trata de la manera en la que la empresa crea valor para el cliente.

Ahora bien, una de las razones en las cuales se sustenta la elección de la estrategia de posicionamiento es lo expuesto por Olivar (2021) al exponer que es indispensable implementar beneficios distintivos en la mente de los consumidores para así obtener una posición representativa entre sus preferencias. Además de ello, el uso de los mapas perceptuales permitió fácilmente identificar las fortalezas y debilidades frente a la competencia, dando origen así a las cinco estrategias propuestas. Mullins et al. (2010) señala que el uso de estos mapas permite ver cómo perciben los consumidores los productos o marcas de la competencia y de su empresa, siendo esto de gran utilidad para el ejercicio realizado.

8. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la presente investigación enfocada a diseñar estrategias de posicionamiento para la empresa Agropotreros de la Costa, a fin de brindar insumos para la implementación de estas estrategias en el año 2022, se presentan en torno al cumplimiento de los tres objetivos específicos que se propusieron. El primero de ellos, es identificar las percepciones y atributos determinantes de los productos de Agropotreros de la Costa y las empresas de la competencia, ante lo cual se encontró que, frente a la empresa, la percepción de los productos es favorable, en la medida que los consideran de excelente calidad y cumplen con las expectativas del cliente por ser confiables para ellos. Sin embargo, consideran que estos productos no poseen diferenciación en el mercado y con la competencia.

En lo que respecta a la competencia, hay debilidades representativas en cuanto a la diferenciación, las estrategias de marketing y la competitividad de la empresa con relación a otras similares. Sin embargo, se evidencia que la mayoría de los clientes encuestados prefieren los productos de Agropotreros antes que los de la competencia. Al analizar acerca de las estrategias de posicionamiento, se evidencian debilidades al no considerar un mensaje de marketing claro, no se plantean nuevas estrategias de posicionamiento y tampoco se realizan estrategias de marketing llamativas para los clientes, dejando claro que no reconocen estrategias de posicionamiento en la empresa.

Por su parte, los clientes internos destacan características favorables de la empresa como la comunicación directa con los clientes, el cumplimiento, la variedad de productos, el acercamiento del dueño con los clientes, excelente atención, productos de calidad y buenas recomendaciones, diferenciándose por el manejo de los precios, la relación con el gerente y la distribución de productos para cultivos. Señalan además que los principales competidores son las empresas Agroservicios y Distribuciones Hernández y Hernández, las cuales se caracterizan por el manejo

de una marca específica, por ser vendedores directos y manejar los precios conforme a sus necesidades.

En cuanto a las ventajas de la empresa se destaca el despacho rápido de los productos, un buen portafolio, atención adecuada, solución de los problemas y distribución de productos de calidad. Mientras que las desventajas son la falta de un ingeniero agrónomo que acompañe a los vendedores, manejan un costo más alto por intermediación, entre otras. Es claro que para ellos la empresa no maneja estrategias de posicionamiento.

En relación al segundo objetivo, analizar las percepciones de los clientes y posiciones actuales de los productos en el conjunto competitivo a través de mapas perceptuales, dejó en evidencia que las fortalezas de la empresa están en la calidad de los productos, los precios manejados, la accesibilidad de la empresa para con el cliente, el cumplimiento y la buena relación con el cliente; por otro lado, entre las debilidades se destaca la poca variedad de marcas, la falta de asistencia técnica y las deficiencias en los canales de comunicación.

Estos mapas permiten ver los puntos clave donde la empresa está por encima de la competencia y así mismo, esos puntos donde no puede competir de manera inmediata por diversos factores ajenos a la empresa, como lo es la distribución y la antigüedad en el mercado. Es importante en este punto, señalar que la visión de los mapas perceptuales dejó en manifiesto la mejor alternativa de posicionamiento para la empresa, que en este caso fue la estrategia de beneficios.

Finalmente, ante el tercer objetivo, de proponer estrategias de posicionamiento y competitividad que puedan ser aplicadas a la empresa Agropotreros de la Costa a fin de mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado Monteriano, se seleccionaron las estrategias mencionadas atendiendo a los puntos fuertes. La primera de ellas, denominada "Crecemos para servirte" tiene como objetivo ampliar la gama de productos relacionadas con la ganadería y responde a la necesidad de

los ganaderos para ampliar el stock de productos. La segunda, llamada “En Agropotreros estamos de tu lado” tiene como única finalidad establecer condiciones de pago favorables para los clientes a fin de estabilizar el flujo de caja.

Seguidamente, se propuso la actividad “Siempre contigo” cuya meta es brindar asistencia técnica a los clientes con la colaboración de un ingeniero agrónomo y un veterinario, en la medida que los clientes aseguran que esto es un problema para ellos, y que las veces que recurren a otras empresas es por esta razón. Luego, se encuentra la actividad de los “Bonos por fidelización” que busca otorgar descuentos entre un 10% y un 30% a los clientes que compren todos sus productos en Agropotreros; y finalmente está la actividad “Estamos en línea para ti”, que tiene como objetivo crear una línea de atención digital alternativa para recibir los pedidos del cliente.

De esta manera se termina concluyendo que el diseño de estrategias de posicionamiento les permite a las empresas mejorar las debilidades que se presentan y que deben gestionarse para mejorar la experiencia de los clientes, por tanto, con las estrategias propuestas se espera obtener no solo un reconocimiento por parte de los clientes, sino, ampliar el número de personas que prefieren la empresa Agropotreros de la Costa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, H. (2020). *¿Cuánto invierte Coca Cola en publicidad?* [En línea]. Disponible en: <https://www.mercadonegro.pe/publicidad/cuanto-invierte-coca-cola-en-publicidad/> [Consultado abril de 2021]
- Ancín, J. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- ASFINP SAS. (2018). *Estados de Situación Financiera Agropotreros de la Costa SAS*. Montería – Córdoba.
- Cámara de Comercio de Montería. (2019). *Empresas comercializadoras de productos agrícolas*. [En línea]. Disponible en: <https://www.ccomonteria.org.co/> [Consultado julio de 2021]
- Campo, A. y Gómez, A. (2009). *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación*. Tesis. Editorial EOS.
- Castro, J. y Fitipaldo, J. (2019). La Encuesta como Técnica de Investigación, Validez y Confiabilidad. [En línea]. Disponible en: <https://ude.edu.uy/la-encuesta-como-tecnica-de-investigacion-validez-y-confiabilidad/> [Consultado enero 2021]
- Conesa, T. (2017). *Plan de marketing estratégico para el posicionamiento de la línea de biorreguladores de la empresa Stoller Argentina*. (Tesis de maestría). Córdoba (Argentina).
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35) 152-181. [En línea]. Disponible en: <http://2fwww.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007> [Consultado abril de 2021]
- García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. México: Grijalbo.
- Guerra, G. y Aguilar, A. (2002). *La planificación estratégica en el agronegocio*. México: Noriega Editores.
- Gutiérrez, P. y Vaglianti, M. (2015). *Imagen y posicionamiento de una empresa proveedora de insumos en la región pampeana a través de sus clientes*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de La Pampa. Argentina.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Kerin, R. y Peterson, R. (2010). *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*. (12a Ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Principles of Marketing*. (3ª edición europea edición). Essex: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing: visión para Latinoamérica*. (11º ed.). Pearson Educación: Prentice Hall, México 2007.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Meza, P. y Castellón, M. (2020). Polaridad valorativa de las estrategias de posicionamiento en artículos de investigación: variación según la disciplina y la experticia del autor. *Nueva Revista del Pacífico*, (73), 39-63. <https://dx.doi.org/10.4067/S0719-51762020000200039>
- Mullins, J., Walker, O. y Boyd, H. (2010). *Marketing Management: A strategic Decision-Making Approach*. (7a Ed.). New York: McGraw Hill.
- Olivar, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Revista Academia & Negocios*, 7, (1), 55-64.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review*; 100-117.
- Portilla, K. (2015). *Plan estratégico de marketing para el posicionamiento del Centro de insumos agrícolas y veterinarios "Punto Agrícola" de la Ciudad de Tulcán*. (Tesis de grado). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Tulcán (Ambato, Ecuador).
- Saltos, J., Santiago, N. y Lascano, L. (2017). La notoriedad de marca y el posicionamiento en PYMES de Tungurahua: un estudio de construcción categorial teórica. *Revista Publicando*, 4, (11); 668-681.
- Sánchez, A. (2015). *Mapa perceptual de posicionamiento. ¿Qué es, y qué beneficios te aporta?* [En línea]. Disponible en: <https://adriansanchez.es/mapa-perceptual-de-posicionamiento/> [Consultado septiembre de 2021]
- Sarmiento, H. y Vanegas, W. (2018). *Estrategias para el posicionamiento de fertilizante Aminosys en la sabana de Cundinamarca en el sector floricultor*.

(Tesis de especialización). Universidad Uniagustiniana. Bogotá (Cundinamarca, Colombia).

Silva, J., Macías, B., Tello, E. y Delgado, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>

Torres, C. (2015). *Plan de marketing para el posicionamiento de canastas agrícolas La Huerta de la Asociación de Agricultores, Parroquia Manglaralto, Provincia Santa Elena*. (Tesis de grado). Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad (Ecuador).

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones las cuales usted deberá calificar de acuerdo a su percepción marcando con una x la que más se aproxime a la realidad observada por usted. Esta encuesta se realiza a fin de diagnosticar el posicionamiento de la empresa Agropotreros de la Costa SAS en el mercado monteriano, en ella el cliente permanece anónimo, sin embargo, se solicita llenar los siguientes aspectos generales. Finalizada la tabla de afirmaciones encontrará preguntas abiertas en donde agradecemos su colaboración, para desarrollar una investigación más profunda.

ASPECTOS GENERALES

Sexo F ____ M ____

Edad	Ocupación
Menos de 20 años ____	Agricultor ____
Entre 20 y 39 años ____	Comerciante ____
Entre 40 y 54 años ____	Agrónomo ____
Mas de 55 años ____	Veterinario ____
	Otro _____

CATEGORIAS

Categoría	Abreviatura	Puntos asignados
Siempre	S	5
Casi Siempre	CS	4
A Veces	AV	3
Raras Veces	RV	2
Nunca	N	1

	PRODUCTO	N	RV	AV	CS	S
	Los productos que ofrece la empresa Agropotreros de la Costa son de excelente calidad					
	Los productos de Agropotreros de la Costa cumplen con las expectativas del cliente					
	Los productos de Agropotreros de la Costa son confiables para los clientes					
	Los productos de Agropotreros de la Costa poseen diferenciación en el mercado					
	Los productos de Agropotreros de la Costa poseen diferenciación respecto a su competencia directa					
	COMPETENCIA	N	RV	AV	CS	S
	La empresa Agropotreros de la Costa posee diferenciación en el mercado respecto a su competencia					
	Prefiere los productos de Agropotreros de la Costa antes que otros homólogos en el mercado					
	La empresa Agropotreros de la Costa tiene un posicionamiento favorable ante su percepción					
	Las estrategias de marketing de la empresa Agropotreros de la Costa sobresalen ante las de la competencia					
	Agropotreros de la Costa es una empresa competitiva en relación a las otras similares					
	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	N	RV	AV	CS	S
	El mensaje del marketing de la empresa Agropotreros de la Costa es claro					
	La empresa Agropotreros de la Costa plantea nuevas estrategias de posicionamiento					
	La empresa Agropotreros de la Costa se caracteriza por idear estrategias de marketing llamativas para los clientes					
	La empresa Agropotreros de la Costa destaca los beneficios de sus productos en las estrategias utilizadas					
	Reconoce usted la empresa Agropotreros de la Costa gracias a sus estrategias de posicionamiento					

Preguntas abiertas

- ¿Cuáles son las características que diferencia a Agropotreros de la Costa de la competencia?
- ¿Qué variables y atributos tiene en cuenta al momento de adquirir o comprar insumos agrícolas?
- ¿Cómo describe usted la empresa Agropotreros de la Costa?
- ¿Cómo describe usted la empresa Agroservicios?
- ¿Cómo describe usted la empresa Distribuciones Hernández Hernández?
- ¿Qué medios utiliza usted para informarse sobre productos agrícolas?

Anexo 2: Entrevista

1. ¿Cuáles son las características de la empresa Agropotreros de la Costa SAS, que nos hacen diferenciarla en el mercado?
2. ¿Cuál considera usted que es la competencia directa de la empresa?
3. ¿Por qué se caracterizan los productos de la competencia?
4. ¿Qué ventajas reconoce entre Agropotreros de la Costa SAS y sus competidores directos?
5. ¿Qué desventajas podría mencionar que posee empresa ante sus competidores directos?
6. ¿Qué estrategias de posicionamiento utiliza la empresa Agropotreros de la Costa SAS?
7. ¿Qué debilidades mencionaría usted en cuanto a las estrategias de posicionamiento que utiliza la empresa Agropotreros de la Costa SAS?
8. ¿Cuál o cuáles estrategias sugeriría usted a la empresa para generar valor entre sus stakeholders?

Anexo 3: Juicio de los expertos

JUICIO DEL EXPERTO PARA EL INSTRUMENTO

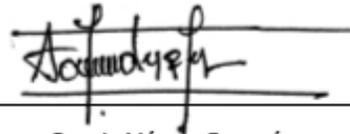
1. Considera usted que las preguntas de la entrevista a los clientes internos miden los indicadores de manera:

SUFICIENTE X MODERADAMENTE INSUFICIENTE

Observaciones: Es determinante que las respuestas no sean monosilábicas, es decir, si o no, mal o bien, estas deben ser argumentadas para que puedan enriquecer la investigación y los verbatines puedan servir de insumo a la investigación.

2. Según su opinión, como experto en el área, el instrumento diseñado es:

Válido X No Válido



Sandy Yáñez Guzmán

Contador Público

Especialista en Gerencia Pública

Magister en Administración

Candidato a Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia

JUICIO DEL EXPERTO PARA EL INSTRUMENTO

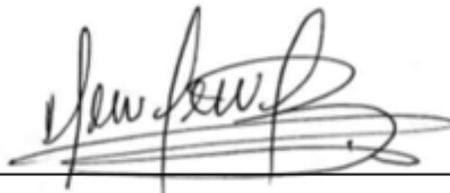
1. Considera usted que las preguntas de la entrevista a los clientes internos miden los indicadores de manera:

SUFICIENTE X MODERADAMENTE INSUFICIENTE

Observaciones: La entrevista propuesta por el investigador Jorge Mario Serna Giraldo, para desarrollar la investigación titulada "Estrategias de posicionamiento para la empresa Agropotreros de la Costa SAS" se considera viable y en correlación con los objetivos planteados, sin embargo, es importante que Él como investigador consiga la mayor cantidad de datos posibles y de ser necesario utilice nuevas preguntas que surjan en el desarrollo de la entrevista. Se sugiere el programa Atlas.ti, para realizar el análisis de las respuestas.

2. Según su opinión, como experto en el área, el instrumento diseñado es:

Válido X No Válido



Pedro José Bedoya Bolívar

Administrador Público

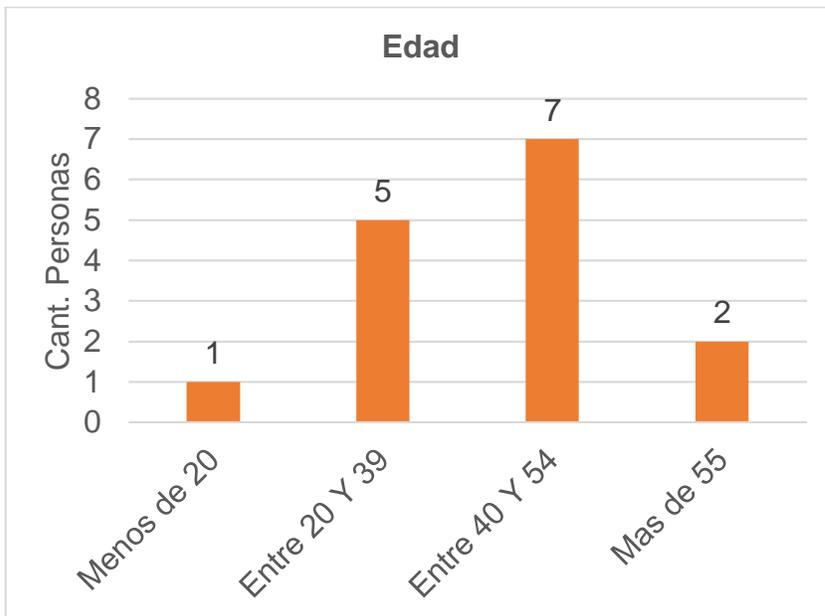
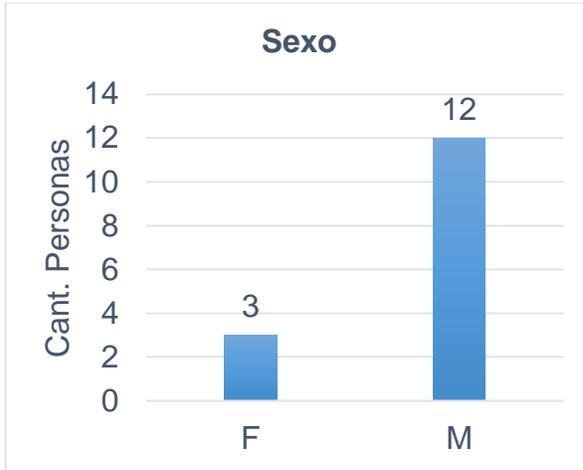
Especialista en Gerencia Pública

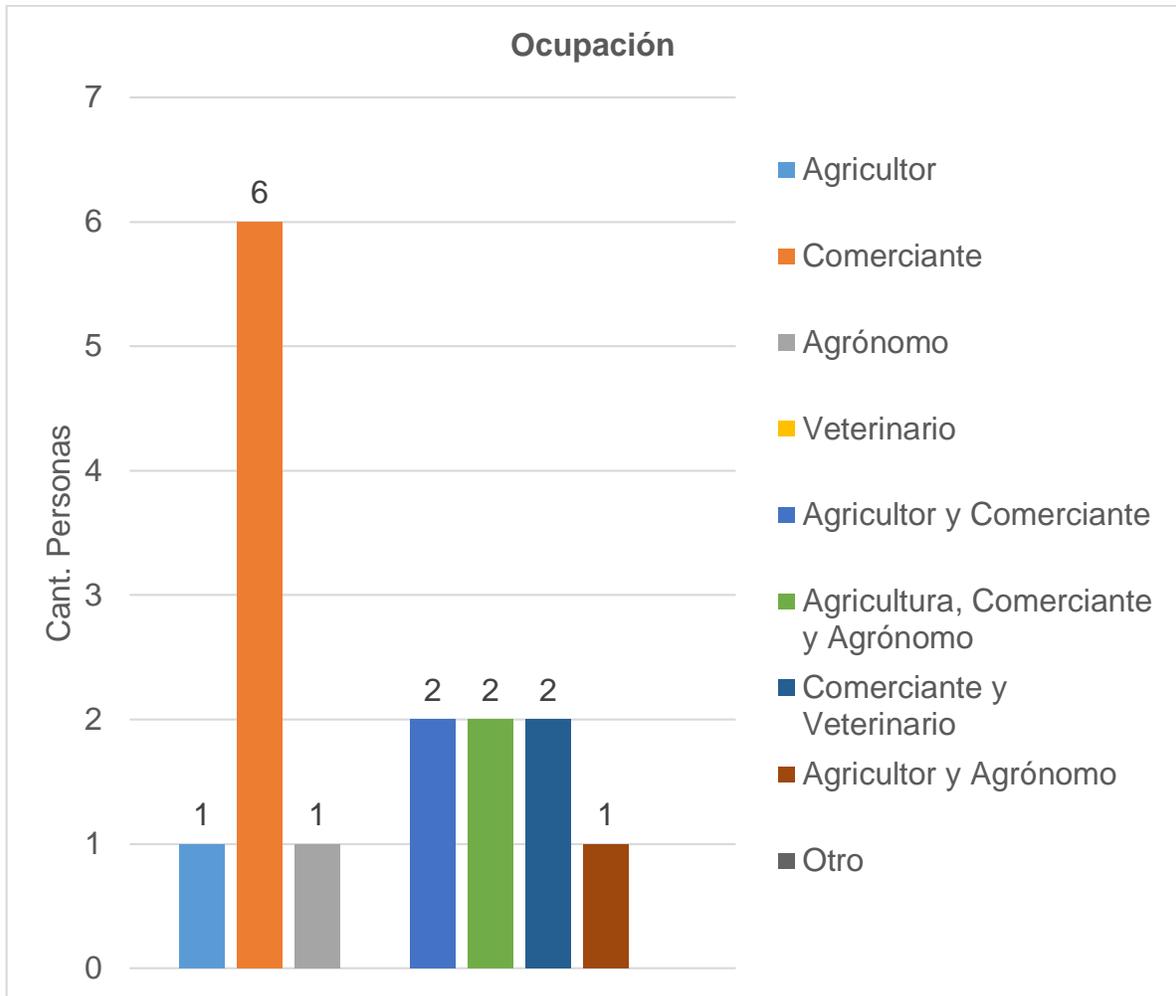
Magister en Administración

Candidato a Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia

Anexo 4: Resultados

Generalidades de los encuestados (Clientes externos)





Clientes internos

