

**APLICACIÓN DE MATRIZ DOFA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE  
COMERCIALIZACIÓN A LA FINCA VANEGAS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
PLANETA RICA DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA SEGMENTO GANADO VACUNO**

**VALENTINA PADRON SOTOMAYOR**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
y PROGRAMA DE ECONOMÍA  
MONTERÍA  
2022**

**APLICACIÓN DE MATRIZ DOFA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE  
COMERCIALIZACIÓN A LA FINCA VANEGAS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
PLANETA RICA DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA SEGMENTO GANADO VACUNO**

**VALENTINA PADRON SOTOMAYOR**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE  
EMPRESAS ,TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ECONOMISTA**

**ASESOR:  
ROBERTO DE VARGAS SOLER  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD POTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MONTERÍA  
2022**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. METODOLOGÍA.....	6
1.1. Diseño metodológico.....	6
1.1.1. Instrumentos de recolección de la información.....	6
2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	6
2.1. Análisis de la organización por áreas.....	6
2.2. Aplicación de la matriz DOFA.....	7
2.3. Análisis de estrategias.....	14
2.4. Análisis de estrategias de comercialización.....	19
2.5. Propuestas de estrategias de comercialización del ganado bovino.....	20
2.6. Informe de gestión.....	21
3. CONCLUSIONES y recomendaciones.....	23
4. BIBLIOGRAFÍA.....	27
5. Anexos.....	28

## **RESUMEN**

Las herramientas administrativas aplicables en este documento es el caso de la matriz DOFA en donde se hace análisis interno y externo de la finca Vanegas ubicada en el municipio de Planeta Rica se obtuvieron resultados relacionados con el área administrativa, operacional, logística y comerciales que de acuerdo a esto se formularon estrategias entorno a las alternativas de solución a las situaciones encontradas en la aplicación de la matriz adicionalmente se realizaron conclusiones y recomendaciones como aporte del estudiante al proceso investigativo.

Palabras clave: DOFA, administración, ganadería, comercio.

## **INTRODUCCIÓN**

Día a día las organizaciones buscan mejorar sus procesos en específico en áreas internas y externas, pero en especial generar estrategias que le contribuyan al crecimiento organizacional y su gestión dentro de la gerencia administrativa. En este documento se puede encontrar la aplicación de la matriz DOFA a la organización denominado finca Vanegas ubicada en la zona rural del municipio de Planeta Rica donde se hace una descripción de la misma y se realiza el análisis cualitativo y cuantitativo de los componentes de la matriz como son debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, para efectos de esto se adoptan unos cuadros que tienen sus referentes teóricos y se toman como fuentes de información tanto primarias como secundarias para efectos de manejo y obtención de la información, se hace la redacción de las necesidades de información y se realiza la aplicación de la matriz que se explica en los cuadros que aparecen en el desarrollo del documento, de aquí surgen las estrategias que hacen parte del cruce de las variables y que van a ser la contribución que hace el investigador y finalmente se redactan las conclusiones y recomendaciones que plantean desde el análisis propio del formulador de este proyecto las mejores condiciones para ejecutar las estrategias analizando y describiendo las problemáticas encontradas y los hallazgos que por su inherencia del cruce de las variables que surgieron de dicho proceso.

## **1. METODOLOGÍA**

### **1.1. Diseño metodológico**

#### **1.1.1. Instrumentos de recolección de la información.**

Para la recolección de información se utiliza instrumentos que permitan el análisis y conclusiones del presente estudio, dichos instrumentos son:

- Técnica de observación directa.
- Técnica documental.
- Estudio exploratorio.
- Encuestas y entrevistas.

La observación e indagación realizada al representante legal referente a diferentes aspectos físico, humano, tecnológico, operativo, administrativo, permiten identificar e implementar soluciones que sirvan para el mejoramiento general de toda la organización anivel externo e interno.

## **2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **2.1. Análisis de la organización por áreas**

Para hacer este análisis, se divide la empresa en 5 áreas funcionales así:

- Gerencia: Se encontró que funciona a través de la experiencia que para la toma de decisiones no se adoptan herramientas gerenciales fundamentadas en teorías, no existe cronograma de actividades y tampoco se poseen antecedentes históricos sobre gestión gerencial, así mismo, los hallazgos muestran que tradicionalmente la

empresa ha venido creciendo y evolucionando en el negocio ganadero, solamente por un líder quien en la actualidad es el propietario.

- Talento humano: la empresa cuenta con un equipo de trabajo directo y otros por contratos de eventos, no existen contratos formales todos son del tipo verbal, no existe organigrama pero si se encuentra por parte del equipo de trabajo lealtad, motivación y ganas de trabajar, no se encuentran flujograma de procesos tampoco manuales de funciones, las personas que prestan los servicios por lo general en promedio tienen más de 15 años de estar en la finca, tienen un alto sentido de pertenencia y excelente trabajo en equipo.
- Contabilidad y finanzas: los registros contables se llevan manualmente no existe vinculación con DIAN y Cámara de Comercio, la empresa tiene claro sus costos y gastos, pero no existen una estructura formal de los mismos, no existe presupuesto, tampoco cronograma financiero o tributario, se encuentra desordenada la estructura de documentos, no existe flujo de caja ni soportes para la caja menor.
- Mercadeo y ventas: la empresa de forma empírica realiza las ventas y en especial la tradición hace la gestión comercial y se han limitado a unos mercados para la gestión comercial, la empresa no tiene portafolio de servicios, ni de productos, no cuenta con plataforma virtual para dinamizar los procesos de gestión de ventas.
- Producción y comercialización: la finca Vanegas cuenta con planeación de potreros y tiene certificaciones técnicas agropecuarias y ganaderas, pero realmente no existe un cronograma para la planeación productiva y de gestión de servicio, tiene muchas falencias con respecto a los procesos de producción, control de calidad y seguridad animal.

## 2.2. Aplicación de la matriz DOFA

Tabla 1. Análisis externo

Fortalezas	Debilidades
<p>✚ La finca cuenta con ganado de oferta mensual destinado al mercado de novillas cebadas y preñadas.</p>	<p>✚ Falla constante del fluido eléctrico en la zona.</p>
<p>✚ La finca se encuentra habilitada en procesos de buenas prácticas por entidad certificadora.</p>	<p>✚ Falta de planeación en la renovación de potreros.</p>

✚ La finca Vanegas cuenta con infraestructura y equipos para el manejo de las reses.	✚ No posee en la actualidad registro ante Cámara de Comercio
✚ Poseen buenas relaciones comerciales con ganaderos, subastas y comisionistas de la región.	✚ No posee registro único tributario (RUT) ante la DIAN para el tratamiento tributario
Oportunidades	Amenazas
✚ Los administradores y propietarios de la finca poseen experiencia en la compra y venta de ganado.	✚ Problemas de orden público en la zona donde se encuentra ubicada la finca Vanegas.
✚ Los propietarios cuentan con músculo financiero para realizar inversiones.	✚ Deficiente vías de acceso en micro localización de la finca.
✚ La finca Vanegas es socia comercial de organizaciones productoras y comercializadoras de lácteos en la región.	✚ Alta fluctuación del precio del ganado en la región.
✚ Posee aliados estratégicos, comerciales y técnicos para su operación y manejo.	✚ Limitación comercial en la operación de negocios en la región.

Aplicada la matriz DOFA en donde se identifican las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas en los ámbitos internos y externos en la organización finca Vanegas se identifican claramente a través del cruce de variables las estrategias que surgieron de las mismas pero identificando dentro de las fortalezas aspectos muy notorios que hacen de la organización finca Vanegas una empresa dotada de herramientas administrativas y operativas siendo las oportunidades como el escenario propicio en donde se establecen las mejores condiciones para el crecimiento y desarrollo de la empresa teniendo en cuenta la forma como se ha venido trabajado y la experiencia que se ha venido adquiriendo dentro de todo el proceso de la ganadería de la organización. Las amenazas afectan negativamente a la organización en el sentido en que se vulneran situaciones y condiciones propias de la empresa tocando los factores que le afectan a la empresa, así mismo, se identificaron las amenazas que hacen parte del contexto económico, geográfico y social de la empresa y que desafortunadamente tiene que combatir en sus distintos momentos; de acuerdo a todo lo anterior se hace fundamental y en condiciones normales que la organización aplique dicha herramienta administrativa para dar solución a los problemas que allí se encontraron y con el cruce de estas variables que anteriormente se expuso se formularon las estrategias que van a combatir en forma interna y externa a la situación que se encuentra en la empresa finca Vanegas es importante resaltar en la dinámica

administrativa y la gestión gerencial que se exigen en estos procesos se establecen parámetros orientados al proceso de mejora continua, la adopción de dichas estrategias y que estos dos elementos van a contribuir en forma directa en la solución en distintos problemas que presenta la organización.

Haciendo un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados y en cumplimiento de la aplicación de la metodología para dar calificación y cualificación al análisis interno objeto de los resultados presentados en la tabla 4, se muestra que en la fortaleza primera fortalezala puntuación que refleja la ponderación está dada en 0,3 seguida del impacto en 1 y esto genero un resultado de 0,3, así sucesivamente se realizó con cada una de las fortalezas expuestas en el documento dando una ponderación total de 1 equivalente a los resultadosde la matriz siendo el mayor impacto generado en la fortaleza en buenas relaciones comerciales equivalente a 4 puntos de impacto y 1,28 del valor. Para el caso de las debilidades la puntuación mayor se presentó en la primera falla continua del fluido eléctricocon un valor de 1,6 esto muestra que es la mayor que influye dentro de la puntuación obtenida.

*Tabla 2. Matriz de evaluación de Fortalezas Internas MEFI*

Factores Internos			
Fortalezas	Ponderación	Impacto	Valor
La finca cuenta con ganado de oferta mensual destinado al mercado de novillas cebadas y preñadas.	0.3	1	0.3
La finca se encuentra habilitada en procesos de buenas prácticas por entidad certificadora.	0.2	2	0.4
La finca Vanegas cuenta con infraestructura y equipos para el manejo de las reses.	0.18	3	0.54
Poseen buenas relaciones comerciales con ganaderos, subastas y comisionistas de la región.	0.32	4	1.28
	1.0		

Debilidades			
Falla constante del fluido eléctrico en la zona.	0.4	4	1.6
Falta de planeación en la renovación de potreros.	0.3	2	0.6
No posee en la actualidad registro ante Cámara de Comercio	0.1	3	0.3
No posee registro único tributario (RUT) ante la DIAN para el tratamiento tributario	0.2	1	0.2
	1.0		

Nota: El valor se calcula de la multiplicación entre la ponderación y el impacto.

Tabla 3. Matriz de evaluación de los Factores Externos MEFE

Factores Internos			
Oportunidades	Ponderación	Impacto	Valor
Los administradores y propietarios de la finca poseen experiencia en la compra y venta de ganado.	0.32	4	1.28
Los propietarios cuentan con músculo financiero para realizar inversiones.	0.30	3	0.9
La finca Vanegas es socia comercial de organizaciones productoras y comercializadoras de lácteos en la región.	0.20	2	0.4
Posee aliados estratégicos, comerciales y técnicos para su operación y manejo.	0.18	2	0.36
	1.0		
Amenazas			
Problemas de orden público en la zona donde se encuentra ubicada la finca Vanegas.	0.10	3	0.3
Deficiente vías de acceso en micro localización de la finca.	0.20	2	0.4
Alta fluctuación del precio del ganado en la región.	0.30	3	0.9
Limitación comercial en la operación de negocios en la región.	0.40	4	1.6
	1.0		

Nota: El valor se calcula de la multiplicación entre la ponderación y el impacto

En el cruce de las oportunidades con las amenazas se identifica que el mayor valor para el caso de las oportunidades genera el puntaje de 1,28 siendo: los administradores y propietarios de la finca poseen experiencia que para efectos de esta pregunta se convierte en la mejor oportunidad para la organización. En el caso de las amenazas la mayor puntuación la obtuvo: limitación comercial en la operación, mostrándose como una de las grandes amenazas que afecta negativamente a la organización.

Tabla 4. Estrategias de la Matriz.

<p>Estrategias de la matriz</p>	<p>Fortalezas-F</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ La finca cuenta con ganado de oferta mensual destinado al mercado de novillas cebadas y preñadas</li> <li>✚ La finca se encuentra habilitada en procesos de buenas prácticas por entidad certificadora.</li> <li>✚ La finca Vanegas cuenta con infraestructura y equipos para el manejo de las reses.</li> <li>✚ Poseen buenas relaciones comerciales con ganaderos, subastas y comisionistas de la región</li> </ul>	<p>Debilidades-D</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Falla constante del fluido eléctrico en la zona</li> <li>✚ Falta de planeación en la renovación de potreros</li> <li>✚ No posee en la actualidad registro ante Cámara de Comercio</li> <li>✚ No posee registro único tributario (RUT) ante la DIAN para el tratamiento tributario</li> </ul>
<p>Oportunidades-O</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Los administradores y propietarios de la finca poseen experiencia en la compra y venta de ganado</li> <li>✚ Los propietarios cuentan con músculo financiero para realizar inversiones</li> <li>✚ La finca Vanegas es socia comercial de organizaciones productoras y comercializadoras de lácteos en la región.</li> </ul>	<p>Estrategia FO (Maxi-Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se debe diseñar cronograma de oferta de venta de ganado en forma quincenal y mensual destinados a los distintos segmentos.</li> <li>✚ Hacer publicidad y gestión de mercadeo sobre las habilitaciones y aliados estratégicos comerciales con que cuenta la finca en la actualidad</li> <li>✚ Incrementar el número de aliados estratégicos en operaciones técnico-comerciales y financieras</li> </ul>	<p>Estrategia DO (Mini-Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Realizar inversiones que mejoren la infraestructura de la finca ganadera para una mejor operación.</li> <li>✚ Renovar potreros con asistencia técnica para ofrecer a sus aliados estratégicos mejor calidad en el producto.</li> <li>✚ Gestionar documentación legal ante cámara de comercio para tener vida mercantil</li> <li>✚ Obtener el RUT ante la DIAN para hacer legalizaciones tributarias.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Posee aliados estratégicos, comerciales y técnicos para su operación y manejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Fortalecer los lazos comerciales entre la cadena de oferta y demanda de las distintas líneas ganaderas a nivel local, regional y nacional</li> </ul>	
<p>Amenazas-A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Problemas de orden público en la zona donde se encuentra ubicada la finca Vanegas.</li> <li>✚ Deficiente vías de acceso en micro localización de la finca.</li> <li>✚ Alta fluctuación del precio del ganado en la región</li> <li>✚ Limitación comercial en la operación de negocios en la región.</li> </ul>	<p>Estrategia FA (Maxi-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ La experiencia para realizar negocios exitosos en la oferta de ganado</li> <li>✚ Continuar con la inversión en el mejoramiento de la finca para mantener la habilitación y la certificación</li> <li>✚ Continuar siendo socios de organizaciones y ampliar dichas negociaciones con otros sectores y empresas</li> <li>✚ Manejar aliados estratégicos para gestionar negocios y desarrollar operaciones técnicas</li> </ul>	<p>Estrategia DA (Mini-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mejorar la infraestructura logística y de acceso para la operación comercial.</li> <li>✚ Dinamizar los procesos de gestión comercial frente al mercado ganadero con participación en eventos gremiales</li> <li>✚ Mantener medidas de seguridad en la organización y contacto con órganos de la ley</li> <li>✚ Ajustarse a la fluctuación de los precios realizando análisis de costos en el desarrollo de las negociaciones.</li> </ul>

El cruce estratégico de las herramientas de la matriz DOFA surge la combinación de las fortalezas-oportunidad, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades-amenazas en donde hay participación activa de las mezclas de cada una de estas herramientas administrativas para realizar el análisis interno y externo de la organización en donde emergen las estrategias que a continuación se analizan

### **2.3. Análisis de estrategias**

Estrategia Fortaleza-Oportunidades (FO)

- ✚ Se debe diseñar cronograma de oferta de venta de ganado en forma quincenal y mensual destinados a los distintos segmentos.

Con esta estrategia se propone que la organización adopte un cronograma siendo este que lleve información quincenal o mensual y que sirva como antecedente histórico para poder realizar los análisis comparativos de acuerdo a los periodos anuales y de estacionalidad que se utilicen como referentes y análisis comparativos en gestión comercial y ventas, así mismo, la oferta de ganado deberá ajustarse de acuerdo a los distintos segmentos de mercado, que tiene por objetivo realizar la venta con la mayor utilidad posible y desarrollar la negociación a conveniencia del oferente, esto se entiende como la forma en que los tiempos y condiciones técnicas para sacar a la venta el ganado deberán ser los ideales y de conformidad con la operación comercial de la finca ajustando el cronograma lo más posible para realizarlo en los días determinados, esto no obliga a que sea una camisa de fuerza, pero sí que dentro de la finca se tome como referente dichos periodos de tiempo y cronología de negociación como una estrategia destinada al desarrollo de una mejor operación.

- ✚ Hacer publicidad y gestión de mercadeo sobre las habilitaciones y aliados estratégicos comerciales con que cuenta la finca en la actualidad

Esta estrategia propone el desarrollo de actividades relacionadas con publicidad que irían destinadas a distintos segmentos de la población y a múltiples medios masivos de difusión que les permitan informar, persuadir y recordar la existencia de los productos y servicios que ofrece en la actualidad la finca ganadera esto deberá estar asociado con una gestión de mercadeo que busque promover y estimular dentro de las distintas áreas las habilitaciones con que cuenta la finca ganadera, esto se convierte en una fortaleza para la

organización porque le permitirá apalancar negocios garantizando la habilitación en manejo y cuidado de buenas prácticas ganaderas, siendo esta una gran opción que se le puede ofrecer a los distintos clientes. Los aliados estratégicos comerciales van a ser otra oportunidad en donde la finca ganadera va a poder hacer negociaciones porque como su nombre lo dice son personas y empresas con que la finca ganadera a contada por muchos años y van a generar soluciones desde cualquier punto de vista a problemas que se presenten dentro de la operación comercial.

- ✚ Incrementar el número de aliados estratégicos en operaciones técnico-comerciales y financieras

El número de actividades comerciales que se busca incrementar como una estrategia frente a los aliados estratégicos y actividades comerciales le va permitir a la empresa poder entrar a competir en otros mercados, ofrecer sus productos y servicios en otras condiciones comerciales, darse a conocer en escenarios múltiples directamente relacionados con el sector ganadero, poder gestionar comercialmente y obtener mejores precios y líneas comerciales a nivel nacional e internacional, todo lo anterior propicia espacios para que los aliados estratégicos se conviertan en herramientas gerenciales que permitan ampliar la dinámica comercial de la organización y generar posicionamiento de marca y reconocimiento por la calidad y las habilitaciones que ofrece la finca en la actualidad.

- ✚ Fortalecer los lazos comerciales entre la cadena de oferta y demanda de las distintas líneas ganaderas a nivel local, regional y nacional

La gestión para fortalecer los lazos comerciales se convierte en una estrategia que fortalece los procesos de gestión de la gerencia sobre todo el sector de los oferentes porque dentro de este comercio existe mucha competencia y otras variables como la fluctuación del precio, la estacionalidad del ambiente y las condiciones para negociar, esto genera una competitividad en donde los demandantes pueden adoptar a su favor de acuerdo a las líneas de trabajo en que se desarrolla las actividades comerciales, es importante resaltar que esta estrategia se puede aplicar en distintos ámbitos para el caso local se puede generar los lazos comerciales entre ganaderos para buscar una protección según el precio, para el caso regional se puede adoptar una estrategia de la oferta según cronograma y por último para el ámbito nacional es muy complejo porque las variables son incontrolables pero si se podría realizar mediante la ayuda de los aliados estratégicos acuerdos relacionados con la oferta, los precios y las características del ganado.

## Estrategia Fortaleza-Amenaza (FA)

- ✚ La experiencia para realizar negocios exitosos en la oferta de ganado.

En esta estrategia que fortalece y que se enfrenta a la amenaza, orienta al componente de la experiencia como uno de los componentes diferenciadores y estratégicos dentro de este tipo de negocios, siendo que para tener éxito en el mismo se requiere de mucha experiencia en el sector para poder afrontar y enfrentar los distintos escenarios comerciales y realizar negocios exitosos pero en especial obtener la mayor utilidad del negocio ganadero que puede estar dada por los procesos operativos, administrativos e instinto ganadero que se adquiere durante esta experiencia.

- ✚ Continuar con la inversión en el mejoramiento de la finca para mantener la habilitación y la certificación

La habilitación le permite a la organización mostrarse como una empresa organizada de gestión ganadera pero en especial garantizarle a los distintos clientes que el ganado que van a adquirir cumple con unas condiciones mínimas y que por su procedencia se evalúan dentro de las prácticas y protocolos todos semovientes que ingresan y salen a la venta, asimismo, se deberá continuar con los procesos de mejoramiento de la finca como la infraestructura como los procesos operativos y administrativos que le van a permitir ser más eficiente dentro del a compra y venta de ganado y ser eficaces en el análisis financiero, técnico y operativo de la organización, permitiéndole a estos obtener los mayores resultados entorno a negociaciones productivas y exitosas a mediano, corto y largo plazo.

- ✚ Continuar siendo socios de organizaciones y ampliar dichas negociaciones con otros sectores y empresas

La estrategia de ampliar los negocios con otros sectores y empresas le permitirá a la organización ofrecer una más amplia baraja de alternativas de hecho, diversificar el negocio con otras líneas de productos y servicios y llegar así a otros segmentos de mercados que sean susceptibles de consumir los productos o servicios, siendo esta estrategia una ampliación comercial que va a ofrecer un apalancamiento de mercadeo a la finca Vanegas en distintos ámbitos comerciales y que se va a ajustar a los requerimientos y necesidades de mercados muy competitivos y dinámicos, entrando así a competir según las características y requerimientos de los mismos.

#### ✚ Manejar aliados estratégicos para gestionar negocios y desarrollar operaciones técnicas

Las operaciones comerciales y técnicas direccionadas a los aliados estratégicos como gestión de negociación se convierten en una fortaleza para enfrentar amenazas que pueden estar dentro de los mismo aliados estratégicos, los competidores y que por su inherencia van a existir siempre siendo la gerencia los destinados a desarrollar dicha actividad esto se puede hacer de forma verbal o a través convenios interinstitucionales, que le van a permitir a la finca ganadera obtener espacios para negociar, contar con ellos en cualquier momento, dinamizar los negocios, gestionar proyectos comunitarios y otros componentes que por su gestión comercial y de mercadeo podrían surgir en la marcha de los negocios.

#### Estrategia Debilidad-Oportunidades (DO)

##### ✚ Realizar inversiones que mejoren la infraestructura de la finca ganadera para una mejor operación.

Esta estrategia requiere de musculo financiero, créditos o la obtención de incentivos destinados a la realización de inversión que le permitan de acuerdo a estudios técnicos que por sus características requieran de dichas inversiones logrando la mejor operación tanto física como logística en el desempeño de la productividad que le permita ofrecer a los distintos mercados la mejor alternativa en ganado, con las mejores condiciones, seguridad y en menor cantidad de riesgo en dicha operación.

##### ✚ Renovar potreros con asistencia técnica para ofrecer a sus aliados estratégicos mejor calidad en el producto.

La asistencia técnica se convierte en una de las mejores estrategias porque está asociada a la oferta de mejor calidad dentro de este negocio y le va permitir una mayor productividad siendo que se espera resultados positivos dentro de la gestión que pretenden hacer con los aliados estratégicos, siendo esta herramienta uno de los componentes diferenciadores y que se convierta en una oportunidad enfrentando a la debilidad en la que esta estrategia expone.

##### ✚ Gestionar documentación legal ante cámara de comercio para tener vida mercantil

La estrategia de la existencia y la vida comercial de la empresa se presenta como una oportunidad desde la perspectiva comercial que le permitirá garantizar un nombre comercial a la organización, formalización del negocio desde la perspectiva financiera, poder obtener mejores créditos debido a la formalización de la compañía, poder acceder a subsidios y beneficios del estado, gestionar procesos de habilitación y acreditación ante instituciones de sector ganadero y comercial, todas las acciones anteriores se pueden convertir para la finca ganadera en las mejores estrategias para crecimiento, establecimiento y posicionamiento que le permiten gestionar frente a terceros y poder habilitar procesos técnicos, operativos, logísticos y de negociación en distintos escenarios.

- ✚ Obtener el RUT ante la DIAN para hacer legalizaciones tributarias.

Las legalizaciones tributarias son una estrategia que se adopta para obtener beneficios ya sea para deducciones tributarias, obtener beneficios tributarios, realizar operaciones legales con terceros y poder argumentar ante los distintos entes la tenencia y procedencia de recursos que son demostrables a través de las operaciones financieras, así mismo, el obtener registro único tributario le va permitir obtener beneficios ante entidades del estado como incentivos rurales, programas de fomento agropecuario, gestión ganadera y comercial dentro de los distintas actividades que ofrecen las entidades estatales del sector solidario y privado.

#### Estrategia Debilidad-Amenaza (DA)

- ✚ Mejorar la infraestructura logística y de acceso para la operación comercial.

La infraestructura logística y de acceso en la organización finca Vanegas se convierte en una debilidad porque existen algunas variables este proceso pero se puede enfrentar esta estrategia a través de inversiones que permitan mejorar la misma, ofreciéndole a oferentes y demandantes las mejores condiciones comerciales, logísticas y operativas en la negociación, siendo estos dos componentes los elementos que fortalecen desde una perspectiva estratégica a la organización.

- ✚ Dinamizar los procesos de gestión comercial frente al mercado ganadero con participación en eventos gremiales

La participación en eventos gremiales le va a permitir a la finca Vanegas tener una alternativa orientada a procesos de gestión comercial pero que específicamente va guiada

al mercado ganadero dinamizando los procesos de gestión comercial, esto se entiende como la diversificación del negocio, la ampliación de líneas de productos y servicios, la atención de segmentos de mercado pero en especial la participación en eventos gremiales, como ferias de exposición, programas de incentivos y otras acciones que promueven los sectores públicos, privado y de economía mixta. La gestión comercial que se orienta a la variedad de negocios y la participación en eventos locales, regionales y nacionales se puede convertir en un apalancamiento comercial que guía sus estrategias a la participación activa y comercial dentro de los mismos.

- ✚ Mantener medidas de seguridad en la organización y contacto con órganos de la ley.

La estrategia sobre el manejo de la seguridad está orientada a poder garantizar como internar o externamente las operaciones comerciales de la finca ganadera que todas las personas y organizaciones que tengan que ver en las negociaciones con la finca se sientan seguras y en disposición de seguir realizando disposiciones entorno a actividades comerciales que propicien espacios de seguridad tanto para las negociaciones, como con la integridad física de quienes se ven vinculados en dichas negociaciones.

- ✚ Ajustarse a la fluctuación de los precios realizando análisis de costos en el desarrollo de las negociaciones.

La fluctuación de los precios dentro de este mercado es muy compleja pero la estrategia del análisis profundo de costos le va a poder permitir a la gerencia tomar decisiones según las negociaciones realizadas, entendiéndose esto al estudio y valoración de la compra y venta de los distintos lotes de ganado, a quienes se les compra o vende, su procedencia y en que estacionalidad se realiza, estas son algunas de las variables que se deben evaluar como estrategia en una negociación exitosa.

#### **2.4. Análisis de estrategias de comercialización**

Actualmente la organización viene desarrollando unas estrategias entorno al empirismo que técnicamente les han servido para desarrollar su negocio ganadero la aplicación de estas como componentes de una práctica histórica que se realiza por parte de los propietarios estas son las siguientes:

- Para el ganado cebado macho se entrega con peso mínimo de 460 kg y es comercializado a través de la subasta Subagan Soga S.A. por su plataforma mip. Se manejan dos tipos de macho cebado que son los famosos, novillas, costacro y toro.
- Son pesados en la misma finca, no hay costo de flete y se entra la merma.
- Para las hembras la estrategia es que se le garantiza al comprador que no estén preñadas, es decir, 100% carne la cual le genera confianza al comprador. En este caso nuestros compradores son un 80% cabeza y cola en Montería y un 20% frigorífico de Malambo, Atlántico.

## **2.5. Propuestas de estrategias de comercialización del ganado bovino**

Se toma como fundamentación en el marco teórico expuesto en este documento se proponen las siguientes estrategias de comercialización:

- Identificar los aliados estratégicos y ofrecerles las líneas de productos que la finca Vanegas produce identificando según cronograma, peso y tipo de negocio (levante, ceba, lechero, entre otros) para definir con claridad la necesidad de dicho cliente, posteriormente se establece las fechas en donde se va a mostrar el lote para hacerla preparación y desarrollar la negociación.
- Establecer a través de redes sociales y redes empresariales la información sobre la organización mostrando con fotos, videos y otras herramientas audiovisuales las características físicas de la finca como por ejemplo los tipos de pastos, el tipo de ganado a ofrecer y parte de la infraestructura física de la finca.
- Es importante resaltar que se toman las oportunidades y las fortalezas como aliados estratégicos en el crecimiento de la organización y se establece para efectos de una mejor negociación la experiencia, la infraestructura, el reconocimiento y posición de la finca generando así confianza a todos los intermediarios para que realice negocios con dicha organización.
- Ampliar los canales de comercialización ya sea a segmentos frigoríficos, otras empresas transformadoras de lácteos y otras líneas de intermediarios en regiones cercanas a la finca, esto le va a permitir a la organización poder identificar negocios

potenciales que le permitan evolucionar y dimensionar el campo comercial y de distribución de los productos.

## **2.6. Informe de gestión.**

Para dar una información sobre la organización Vanegas y cumplir con la dinámicagerencial se expone a continuación el informe de gestión presentado a la dirección y socios.

- Gerencia: Se encontró que funciona a través de la experiencia que para la toma de decisiones no se adoptan herramientas gerenciales fundamentadas en teorías, no existe cronograma de actividades y tampoco se poseen antecedentes históricos sobre gestión gerencial, así mismo, los hallazgos muestran que tradicionalmente la empresa ha venido creciendo y evolucionando en el negocio ganadero, solamente por un líder quien en la actualidad es el propietario.
- Talento humano: la empresa cuenta con un equipo de trabajo directo y otros por contratos de eventos, no existen contratos formales todos son del tipo verbal, no existe organigrama pero sí se encuentra por parte del equipo de trabajo lealtad, motivación y ganas de trabajar, no se encuentran flujograma de procesos tampoco manuales de funciones, las personas que prestan los servicios por lo general en promedio tienen más de 15 años de estar en la finca, tienen un alto sentido de pertenencia y excelente trabajo en equipo.
- Contabilidad y finanzas: los registros contables se llevan manualmente no existe vinculación con DIAN y Cámara de Comercio, la empresa tiene claro sus costos y gastos pero no existen una estructura formal de los mismos, no existe presupuesto, tampoco cronograma financiero o tributario, se encuentra desordenada la estructura de documentos, no existe flujo de caja ni soportes para la caja menor.
- Mercadeo y ventas: la empresa de forma empírica realiza las ventas y en especial la tradición hace la gestión comercial y se han limitado a unos mercados para la gestión comercial, la empresa no tiene portafolio de servicios, ni de productos, no cuenta con plataforma virtual para dinamizar los procesos de gestión de ventas.
- Producción y comercialización: la finca Vanegas cuenta con planeación de potreros y tiene certificaciones técnicas agropecuarias y ganaderas pero realmente no existe un cronograma para la planeación productiva y de gestión de servicio, tiene muchas

falencias con respecto a los procesos de producción, control de calidad y seguridad animal.

- # Se debe diseñar cronograma de oferta de venta de ganado en forma quincenal y mensual destinados a los distintos segmentos.
- # Hacer publicidad y gestión de mercadeo sobre las habilitaciones y aliados estratégicos comerciales con que cuenta la finca en la actualidad
- # Incrementar el número de aliados estratégicos en operaciones técnico-comerciales y financieras
- # Fortalecer los lazos comerciales entre la cadena de oferta y demanda de las distintas líneas ganaderas a nivel local, regional y nacional
- # Realizar inversiones que mejoren la infraestructura de la finca ganadera para una mejor operación.
- # Renovar potreros con asistencia técnica para ofrecer a sus aliados estratégicos mejor calidad en el producto.
- # Gestionar documentación legal ante cámara de comercio para tener vida mercantil Obtener el RUT ante la DIAN para hacer legalizaciones tributarias.
- # La experiencia para realizar negocios exitosos en la oferta de ganado
- # Continuar con la inversión en el mejoramiento de la finca para mantener la habilitación y la certificación
- # Continuar siendo socios de organizaciones y ampliar dichas negociaciones con otros sectores y empresas
- # Manejar aliados estratégicos para gestionar negocios y desarrollar operaciones técnicas Mejorar la infraestructura logística y de acceso para la operación comercial.
- # Dinamizar los procesos de gestión comercial frente al mercado ganadero con participación en eventos gremiales
- # Mantener medidas de seguridad en la organización y contacto con órganos de la ley Ajustarse a la fluctuación de los precios realizando análisis de costos en el desarrollo de las negociaciones.
- # Para el ganado cebado macho se entrega con peso mínimo de 460 kg y es comercializado a través de la subasta Subagan Soga S.A. por su plataforma mip. Se manejan dos tipos de macho cebado que son los famosos, novillas, costacro y toro.

- ✚ Son pesados en la misma finca, no hay costo de flete y se entra la merma.
- ✚ Para las hembras la estrategia es que se le garantiza al comprador que no estén preñadas, es decir, 100% carne la cual le genera confianza al comprador. En este caso nuestros compradores son un 80% cabeza y cola en Montería y un 20% frigorífico de Malambo, Atlántico.

### **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para efectos de un análisis diagnóstico en una organización en donde se aplica la matriz DOFA usando datos cualitativos y cuantitativos y obtener unos hallazgos que se plantean como estrategias que van a contribuir con la gestión y la toma de decisiones administrativas y gerenciales para hacer aporte en el crecimiento y desarrollo organizacional se plantean las siguientes conclusiones.

La finca Vanegas es en la actualidad una organización formal pero que no cuenta con inscripción en Cámara de Comercio y tampoco un registro ante la DIAN pero así mismo la personas que la lidera hace las veces de su representante y administrador esto le permite apalancar negocios y desarrollar acciones ganaderas en torno al crecimiento del mismo espor esto que se orienta a que se formalicen estos procesos y se obtengan mayores beneficios tributarios y posibilidades de apalancarse financieramente para obtener recursos.

La gestión comercial que viene desarrollando tradicionalmente es una de sus mayores fortalezas por su reconocimiento en la región como empresa certificada y que cumple con requerimientos técnicos que de una forma garantiza un producto de mejor calidad siendo este aporte un valor agregado dentro de su operación y que desde la perspectiva comercial se establecen unas mejores negociaciones entorno a la compra y venta de los productos y servicios propuestos.

El aporte comercial que se hace con los aliados estratégicos le genera una oportunidad para segmentar el mercado de acuerdo con las líneas de oferta que posee y la coyuntura de la estacionalidad que se aprovecha con la productividad con la que cuenta en los actuales momentos siendo un factor positivo dentro de la gestión propia de su negocio y que le permite la experiencia para constituirse como un actor ganadero posicionado y reconocido en la región.

La empresa deberá afrontar en forma directa las debilidades y amenazas encontradas específicamente la presentación y formulación de estrategias como herramientas administrativas y gerenciales que les permitirá mejorar sus procesos administrativos, contables, financieros, de talento humano, mercadeo y servicios siendo todo lo anterior los componentes estratégicos que le servirán para poder obtener el mejor desempeño, ser más competitivos entorno a la gestión y la comercialización de sus productos.

Adoptando las estrategias del marketing mix se establece que para efectos de esto se inicie con las estrategias de los productos y servicios en donde la finca Vanegas deberá diseñar un portafolio de servicios que le permita informar a través de medios de comunicación sobre los productos y servicios a ofrecer teniendo en cuenta características, beneficios y otros componentes que se requieren para ilustrar a los clientes reales y potenciales, así mismo, deberá adoptar unos colores, logotipo, mensaje publicitario que los identifiquen frente a la competencia.

La fijación de precio que se adoptara como estrategia asociada a la negociación estará sometida a la oferta y demanda del mercado teniendo en cuenta que es un factor determinante en las negociaciones del ganado y en todas las actividades que desarrolla la finca Vanegas, para efectos de esto se identifican las mejores condiciones de precios, el análisis histórico de los mismos y el comportamiento que presenta según variables que le afecta, así mismo, se deberán analizar los costos para poder determinar el precio final de los productos o servicios incluyendo las comisiones a terceros que son objeto de la negociación. La plaza y los canales de distribución podrán ser eficientes en la medida en que la finca Vanegas logre llegar a mercados regionales, nacionales e internacionales logrando alcanzar otro segmento de clientes potenciales que requieran sus productos o servicios conforme a esto se proponen diseñar un plan de segmentación de mercado para ampliar la distribución de los productos y servicios en ámbitos más grandes.

La comunicación se convierte en un factor eficiente en la medida en que la finca Vanegas adopte un plan de comunicación vinculando el portafolio de servicios y los medios de comunicación y difusión locales, regionales y nacionales, que permitan llevar la información en todos los ámbitos de la comunicación.

En la formulación que se realizó dentro del proceso de gestión de la aplicación de la matrizDOFA y los hallazgos que surgieron entorno a esta se pueden formular las siguientes recomendaciones.

La empresa deberá organizar y formalizar ante la DIAN y Cámara de Comercio su registro mercantil y su registro único tributario esto le podrá permitir obtener una mayor formalidad y legalidad para poder apalancarse financieramente y obtener beneficios tributarios de acuerdo con el tratamiento de los impuestos que sean susceptibles de su operación.

Deberán enfrentar sus amenazas y debilidades frente a la situación mostrada en el documento y que sea adoptada desde la gerencia hacia la operación como herramienta desolución a dichas situación encontrada.

Las condiciones comerciales y de infraestructura hacen parte de los componentes lícitos y logísticos que por su inherencia hacen parte comercial y tradicional de la finca pero que se podrían hacer ajustes tanto físicos como institucionales que le permitan evolucionar y ser más eficientes dentro del negocio obteniendo así productividad y competitividad que son dos herramientas administrativas que hacen parte de la gestión de unos resultados exitosos.

La dinámica del manejo de la seguridad y los problemas de comunicación entorno al manejo de los sistemas de información que se presentan dentro de la organización pueden corregirse con la adopción de las estrategias formuladas en la propuesta que surge de la aplicación de la matriz y deberá ser la gerencia quien haga los respectivos cambios para que los resultados sean un éxito y sus componentes contribuyan para el mejoramiento continuo de la misma.

Un contexto que busca la adaptación de estrategias de marketing virtual logrando llegar a mas segmentos de clientes potenciales permitiendo la difusión de las distintas estrategias de comunicación que se van implementando según el tipo de producto y servicio con que se cuenta siendo esta otra alternativa de difusión que ofrezca la empresa para ampliar su cobertura de negocio.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014). El método de la Investigación. *Daena*, 195-204.
- Arbeláez Ochoa, J., Serna Gómez, H., & Diaz Peláez, A. (2015). *Modelos gerenciales: Unmarco conceptual*. Medellín: Fundación Universitaria Maria Cano.
- Banco de la Republica. (2018). *Informe de Coyuntura Económica Regional*. Montería: DANE.
- Barrera, L. M. (2016). *Diseño de la cadena de suministro agroalimentario de la berenjena en Córdoba-Colombia mediante la integración del modelo SCOR y el enfoque de optimización*. Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Blank Buris, L. (1990). *Administración en las Organizaciones: un enfoque estratégico*. . Cali: Centro editorial Universidad del Valle.
- Cáceres Fuentes, F. A., & Romero Vargas, D. R. (2016). *Manual de funciones y procedimientos de la empresa sarmiento y farieta agentes inmobiliarios s.a.s*. Villavicencio: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *CE Contribuciones a la Economía*, 8-22.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Marketing*. Mexico D.F.: Pearson.
- Méndez , R., & Sandoval, F. (2011). *Investigacion: Fundamentos y metodología*. Mexico D.F.: Pearson.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos aires: Florida.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *revista de ciencias sociales aposta*, 1-35.
- Porter, M. (1985). *Ventajas competitivas*. New York: Harvard Business Review. Solano, A. I. (2016). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 44-51.

## 5. ANEXOS

### Anexos A Instrumento de medición

#### Entrevista abierta

#### Población: Propietario de la finca

#### Cuestionario:

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector ganadero?

Respuesta: Mas de 20 años

2. ¿Describa la finca en los actuales momentos?

Respuesta: La finca está dividida en potreros, estos se utilizan en forma rotativa de acuerdo al ganado que en su momento se encuentra, se cuenta con pastos adaptables a la región, también se cuenta con sistemas de agua para que el ganado beba y los pastos se rieguen en el verano. La finca cuenta con 2 corrales en sitios estratégicos para el embarque y desembarque del ganado, actualmente tiene certificación de ICA por buenas prácticas ganaderas, se cuenta con servicios de energía, la infraestructura de la casa principal está en excelentes condiciones físicas incluyendo la oficina y espacios para la realización de negociaciones.

3. ¿Cómo se realiza la negociación del ganado?

Nosotros realizamos compra y venta de ganado, el fuerte de esta finca es el levante pero también se cuenta con ganado lechero y de ceba, se compran a intermediarios, comisionistas y en la subasta terneros de destete, novillas y vacas estos se ponen a pastar de acuerdo a las cantidades y se hace las respectivas rotación y fichas técnicas por parte del equipo de trabajo definiendo el peso, % de grado, estado, entre otros, se hace el seguimiento para valorar su crecimiento muscular y apariencias posteriormente se separan para sacar los lotes y los productos lácteos se comercializan a la cooperativa lechera de Antioquia.

4. ¿Qué perspectiva tiene la finca Vanegas para el futuro?

Se pretende invertir en más extensiones de tierra que colinden con los vecinos para mejorar los porteros y tener una mayor capacidad para albergar mayor número de ganado, junto

con esto mejorar la infraestructura con una mejor balanza y sistemas de hidratación del ganado y adoptar un software ganadero para hacer más eficientes los procesos.

## Anexos B. Ponderación de estrategia de la matriz DOFA

Tabla 5. Ponderación de estrategias de la matriz.

		Oportunidades					Amenazas					
		1	Los administradores y propietarios de la finca poseen experiencia en la compra y venta de ganado.			1	Problemas de orden público en la zona donde se encuentra ubicada la finca Vanegas.					
		2	Los propietarios cuentan con musculo financiero para realizar inversiones.			2	Deficiente vías de acceso en micro localización de la finca.					
		3	La finca Vanegas es socia comercial de organizaciones productoras y comercializadoras de lácteos en la región.			3	Alta fluctuación del precio del ganado en la región.					
		4	Posee aliados estratégicos, comerciales y técnicos para su operación y manejo.			4	Limitación comercial en la operación de negocios en la región.					
Fortalezas		Estrategias F.O.					Estrategias F.A.					
1	La finca cuenta con ganado de oferta mensual destinado al mercado de novillas cebadas y preñadas.	1	1	0	1	3	1	0	0	2	3	
2	La finca se encuentra habilitada en procesos de buenas prácticas por entidad certificadora.	2	1	1	0	4	1	0	0	2	3	
3	La finca Vanegas cuenta con infraestructura y equipos para el manejo de las reses.	1	2	2	0	5	2	2	1	0	5	
4	Poseen buenas relaciones comerciales con ganaderos, subastas y comisionistas de la región.	1	1	1	2	5	0	2	1	2	5	
Debilidades		Estrategias D.O.					17	Estrategias D.A.				16
1	Falla constante del fluido eléctrico en la zona.	2	2	1	1	6	0	2	1	2	5	
2	Falta de planeación en la renovación de potreros.	2	2	0	1	5	1	2	2	1	6	
3	No posee en la actualidad registro ante Cámara de Comercio	2	2	1	0	5	1	1	2	2	6	
4	No posee registro único tributario (RUT) ante la DIAN para el tratamiento tributario	0	1	2	2	5	2	2	1	0	5	
Total		11	12	8	7	21	8	11	8	11	22	

Nota: El

impacto desde 0 hasta 2 donde: 0 no tiene importancia, 1 mediano grado de importancia y 2 mucha importancia.

### Anexo C. Ponderación de estrategias de la matriz

Tabla 6. Ponderación de estrategias de la matriz.

		Oportunidades		Amenazas	
	1	Los administradores y propietarios de la finca poseen experiencia en la compra y venta de ganado.	1	Problemas de orden público en la zona donde se encuentra ubicada la finca Vanegas.	
	2	Los propietarios cuentan con musculo financiero para realizar inversiones.	2	Deficiente vías de acceso en micro localización de la finca.	
	3	La finca Vanegas es socia comercial de organizaciones productoras y comercializadoras de lácteos en la región.	3	Alta fluctuación del precio del ganado en la región.	
	4	Posee aliados estratégicos, comerciales y técnicos para su operación y manejo.	4	Limitación comercial en la operación de negocios en la región.	
Fortalezas		<b>17</b>		<b>16</b>	
1	La finca cuenta con ganado de oferta mensual destinado al mercado de novillas cebadas y preñadas.				
2	La finca se encuentra habilitada en procesos de buenas prácticas por entidad certificadora.				
3	La finca Vanegas cuenta con infraestructura y equipos para el manejo de las reses.				
4	Poseen buenas relaciones comerciales con ganaderos, subastas y comisionistas de la región.				
Debilidades		<b>21</b>		<b>22</b>	
1	Falla constante del fluido eléctrico en la zona.				
2	Falta de planeación en la renovación de potreros.				
3	No posee en la actualidad registro ante Cámara de Comercio				
4	No posee registro único tributario (RUT) ante la DIAN para el tratamiento tributario				