

PLAN DE MARKETING DISTRILADAM

ARNUBIO ASCENCIO ORTIZ  
LAURA LUCÍA RAMÍREZ GONZÁLEZ  
LAURA TATIANA VALENZUELA LOZANO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN MERCADEO  
BOGOTÁ  
2019

PLAN PADRINOS

ARNUBIO ASCENCIO ORTIZ  
LAURA LUCÍA RAMÍREZ GONZÁLEZ  
LAURA TATIANA VALENZUELA LOZANO

PLAN PADRINOS

GLORIA MARLENE DÍAZ MUÑOZ  
ALBERTO CARINI

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRIA EN MERCADEO  
BOGOTÁ

## CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. CONTEXTUALIZACIÓN .....	6
2.1 DISTRILADAM .....	6
2.2 CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE DISTRILADAM .....	6
2.3 DISTRILADAM EN CIFRAS .....	8
2.4 EL COMERCIO DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN, EQUIPO Y SUMINISTROS DE JARDINERÍA EN CIFRAS.....	10
3. TENDENCIAS.....	13
3.1 TENDENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE MATERIALES REUTILIZADOS Y DISEÑO SOSTENIBLE.....	14
3.3 TENDENCIA EN AGRICULTURA ORGÁNICA.....	18
3.4 TENDENCIA EN E-COMMERCE .....	21
4. ATRACTIVO DEL MERCADO .....	23
4.1 CLIENTES.....	23
4.2 PROVEEDORES.....	26
4.3 COMPETIDORES .....	26
4.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	27
4.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	28
4.6 ANÁLISIS GENERAL .....	29
5. PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO .....	31
6. ESTUDIO DE MERCADO.....	33
6.1 CLIENTES.....	33
6.2 CANAL .....	41
7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	42
8. COMPARATIVO ENTRE LOS PRODUCTOS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑIA ...	46
9. ANÁLISIS DE NIVELES DE PRECIOS .....	48
10. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE ENTORNO PARA LA EMPRESA.....	50
11. DIAGNÓSTICO INTERNO Y MATRICES .....	51
11.1 ANALISIS DE LAS CUATRO ÁREAS QUE COMPONEN EL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD .....	51

11.2 ANALISIS DE LAS SUBÁREAS DE MERCADEO .....	56
12. PLAN ESTRATÉGICO .....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	84

## 1. INTRODUCCIÓN

Distriladam es una organización dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de artículos de trayectoria y calidad para el sector de la agricultura. Inicialmente se estableció como una productora de plásticos y polisombras para el agro, pero hace unos años empezó a incursionar en el tema orgánico, buscando enfocarse en la agricultura sostenible. Ahora comercializa insumos orgánicos, abonos, insecticidas, fungicidas y sustratos. Además, fabrica materas verticales y comercializa biodigestores (recipiente cerrado herméticamente que transforma materia orgánica en gas metano y biol, fertilizante orgánico utilizado para el agro) y reservorios de agua.

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis de la situación en la que se encuentra la empresa Distriladam en el mercado colombiano. A partir de un trabajo de consultoría que se realizará, incluyendo estudio de mercado, análisis de todas las variables que impacten la operación de la empresa y sus resultados comerciales y la identificación de tendencias, se definirá una propuesta de la estrategia comercial y de mercadeo que conducirá al empresario a tomar decisiones importantes para mejorar sus resultados actuales.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN

### 2.1 DISTRILADAM

Distriladam es una microempresa<sup>1</sup> familiar fundada desde hace 25 años. Sin embargo, lleva registrada ante cámara de comercio desde el año 2008 como Distribuciones Ladam S.A.S bajo el NIT 9002519718 y cuya descripción de actividad según el CIU G4759 es una empresa dedicada al comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimiento especializados. La empresa define su objeto social como la comercialización, distribución y mercadeo de artículos de plástico y plásticos en general.

### 2.2 CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE DISTRILADAM

Distriladam se ha enfocado únicamente en la comercialización al por menor de productos que soporten la agronomía colombiana. Dentro de su catálogo de productos ofrece: materas verticales, biodigestores, poliembalses, plásticos, confiabonos, polisombras, mallas y otros productos como plásticos de colores, semillas, cintas para injertos y bandejas para plantación.

A continuación, se realiza una descripción de los principales productos de Distriladam.



**Bolsas plásticas:** Permiten el transporte de pequeñas, medianas y grandes cantidades de mercancías.

**Telas de Polipropileno Plastificadas Colores:** Debido a su alta resistencia al punzonamiento, a las rasgaduras y su peso liviano son utilizadas como cortavientos,



---

<sup>1</sup> Según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (Ley 590), una microempresa se caracteriza por dos razones: 1. tener menor de 10 trabajadores y 2, tener activos inferiores a 501 SMLV. Distriladam cuenta actualmente con 6 trabajadores y según el balance de 2018 de Informa, los activos reportados representan 59.3 SMLV (Total activos reportados: \$49.126.566 COP)

cerramientos, construcción de invernaderos y cortinas avícolas.



**Plástico para biodigestores:** Plásticos de polietileno aditivado con filtro UV los cuales son utilizados como mangueras para la extracción de gases durante un proceso de descomposición orgánica y que son reutilizados como energía.

**Mallas:** Mallas de colores para el almacenamiento de productos alimenticios. Las mallas se caracterizan porque protegen el producto de la luz solar, impermeabilizan los gases y son resistentes a la intemperie



**Polisombras:** Permite la protección de las fachadas durante construcciones y/o mantenimientos, también son utilizadas para la protección de cultivos, ganadería, piscicultura, floricultura, etc.

Las polisombras para cultivos permiten protegerlos de plagas e inclusive ser reguladores de temperatura.



**Plásticos:** DistriLadam ofrece soluciones de protección para invernaderos con plásticos de polietileno de baja densidad aditivados con filtro UV que protegen los cultivos de la intemperie o plásticos de burbujas para embalaje de materiales delicados y frágiles.

**Confiabonos:** DistriLadam en alianza con Confiabonos comercializa semillas, bolsas para semilleros, sustratos, fertilizantes, fungicidas, hormonas e insecticidas para el tratamiento y cuidado de cultivos.



**Materas verticales:** DistriLadam desde hace 5 años incursionó en los jardines vivos o materas verticales.

DistriLadam se encarga de la producción y comercialización de las materas verticales exteriores o interiores utilizando geotextiles no tejidos y polisombras.



Las materas verticales se pueden personalizar (clásicas o con formas de animales) y adaptar a las necesidades de tamaño y condición de espacios (interiores y exteriores)

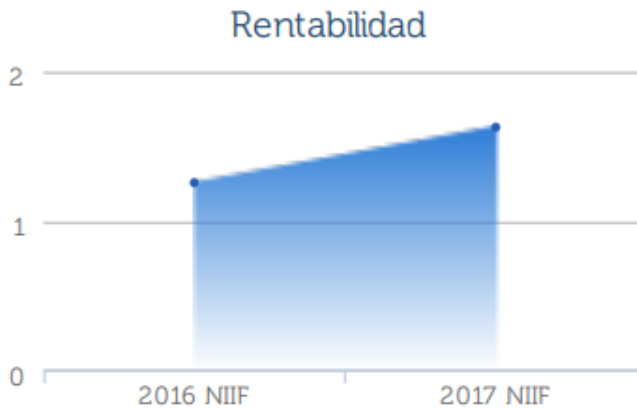
### 2.3 DISTRILADAM EN CIFRAS

Se relacionan las conclusiones de los estados financieros presentados entre el 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2017. Se realiza un comparativo entre los resultados de 2017 vs. 2016 teniendo como base tres (3) indicadores que permitirán entender la salud financiera de DistriLadam: 1. Rentabilidad, 2. Liquidez y 3. Endeudamiento.

Según, INFORMA COLOMBIA SA, el estado de DistriLadam es:

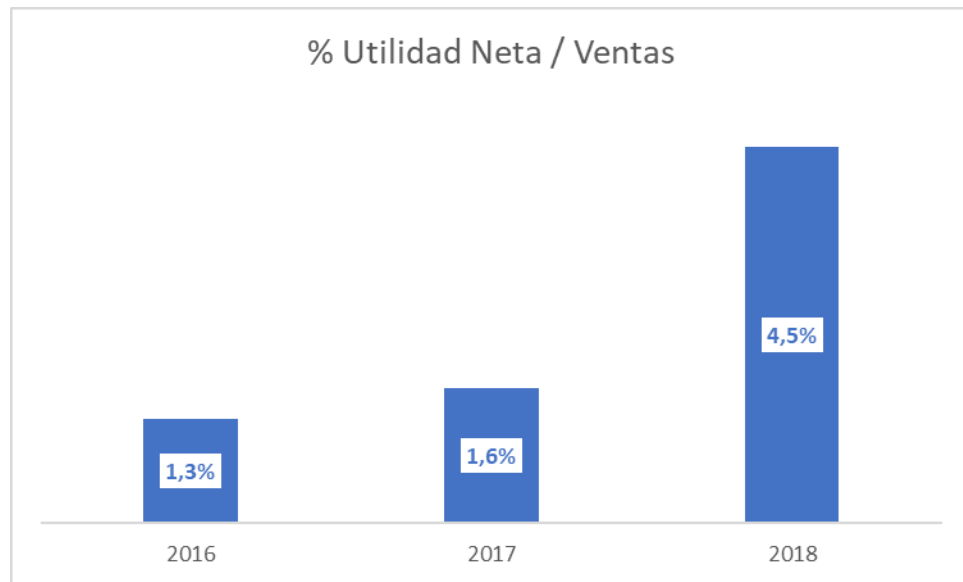
1. **Rentabilidad:** Las ventas decrecen un 35,62% con relación al mismo periodo de 2016. Sin embargo, se cuenta con un margen de rentabilidad operacional del 1,63% al cierre de 2017, que muestra una tendencia favorable para la empresa, pues al cierre de 2016 la empresa presentaba una rentabilidad del 1.26%.



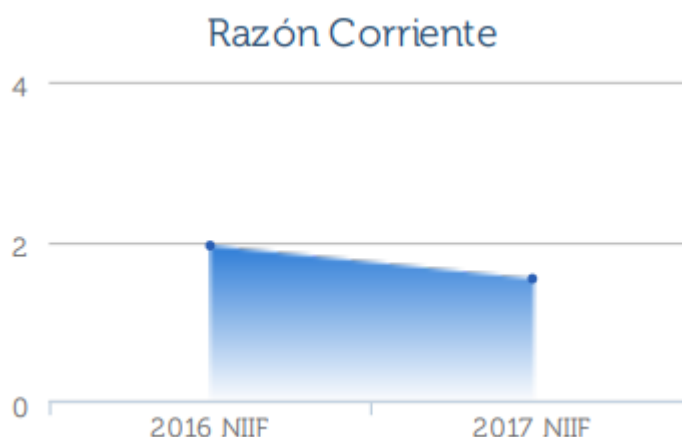


Asimismo, la rentabilidad del patrimonio pasó del 8.93% al cierre del 2016 al 8.99% al cierre de 2017, por lo que se afirma que los accionistas están recibiendo utilidades y se reconfirma la rentabilidad de DistriLadam.

Por otro lado, se encuentra una tendencia positiva entre la relación de la utilidad neta/ ventas. Al cierre de 2018 el % de utilidad neta / ventas alcanzó un 4,5%.



2. **Liquidez:** El margen operacional es positivo, pues los indicadores de liquidez (razón corriente) muestran un adecuado manejo de los activos corrientes versus las obligaciones financieras de corto plazo.



3. **Endeudamiento:** La empresa presenta un nivel de endeudamiento del 53,76% con una tendencia negativa frente a 2016, pues incremento su endeudamiento en 9.9 puntos porcentuales. Al cierre de 2016, DistriLadam había alcanzado 43.86%.



## 2.4 EL COMERCIO DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN, EQUIPO Y SUMINISTROS DE JARDINERÍA EN CIFRAS

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, DistriLadam es una empresa enfocada en la comercialización productos para la construcción y para el agro, por eso es importante mencionar que para el análisis externo se ubica a la empresa dentro del sector del comercio de materiales para la construcción, equipos y suministros de jardinería.

Teniendo en cuenta el sector anteriormente mencionado, se utiliza la plataforma EMIS como base de información para analizar la salud del sector en términos financieros con el fin de identificar cuáles son las oportunidades de DistriLadam para continuar posicionando su empresa.

Dentro del análisis, se revisan cuatro (4) indicadores: 1. empresas de la industria, 2. tamaño, 3. rentabilidad y 4. liquidez.

1. **Empresas en la industria:** Se concluye que el sector presenta una tendencia creciente en la cantidad de empresas dedicadas a este tipo de actividades, si se compara 2018 vs. 2014 se encuentra un crecimiento de 42%, pasando de 732 empresas en la industria a 1.048 al cierre de 2018.

Sin embargo, vale la pena resaltar una disminución del 17% en el número de empresas existentes entre el periodo de 2018 vs. 2017. Como se observa en la tabla 1, entre 2017 y 2018 hubo 225 empresas menos asociadas al sector.

Año	2018	2017	2016	2015	2014
Empresas en industria	1048	1273	1213	781	732

Tabla 1. KPIs del sector - Empresas en la industria del comercio para la construcción, equipos y suministros para jardinería

2. **Tamaño:** Las ventas han tenido un crecimiento del 35% entre 2014 y el 2018.

Sin embargo, comparando las ventas de 2018 vs. 2017 se evidencia un crecimiento del 5% vs. 2017, lo que demuestra una recuperación del mercado, esto dado que en el periodo de 2017 vs. 2016 el mercado presentó una pérdida del 1% en ventas. Comparando este último periodo con las ventas reportadas por Informa para DistriLadam, se evidencia una pérdida mucho mayor a la de mercado, pues la empresa decrece 35.6% en relación con el periodo de 2017. vs. 2016, como se mencionó en el punto anterior.

Los resultados de activos, utilidad y patrimonio entre 2017 y 2018, demuestran estabilidad en el sector, no hay crecimientos significativos superiores al 4% por lo que podría entender que hay un estancamiento del mercado. Adicional, el indicador de crecimiento del patrimonio de las empresas asociadas a este sector presentó tanto solo un crecimiento del 0,06% entre 2018 y 2018, por lo que se confirma una estabilidad constante del sector.

<b>Tamaño (COP)</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ventas	5.661.436	5.407.262	5.331.083,5	4.948.086,5	4.181.393,0
Activos	4.471.031,5	4.305.291,5	4.258.023	3.777.658	3.358.211,7
Utilidad	169.224,5	165.067,8	131.329,02	162.149,4	146.206,8
Patrimonio	1.939.740,8	1.938.421	1.811.469,5	1.539.684,8	1.462.935,
<b>Crecimiento (%)</b>					
Crecimiento en Ventas %	0,05	0,01	0,08	0,18	0,03
Crecimiento / Disminución en Activos	0,04	0,01	0,13	0,12	0,10
Crecimiento / Disminución en Utilidad Neta	0,03	0,26	-0,19	0,11	0,51
Crecimiento (Disminución) del Patrimonio	0,00	0,07	0,18	0,05	0,07

*Tabla 2.. KPIs del sector - Crecimiento en la industria del comercio para la construcción, equipos y suministros para jardinería*

3. **Rentabilidad:** Si bien el EBITDA del sector presenta un resultado positivo (superior a 0) ha venido presentando una tendencia negativa desde el 2016 y hasta el 2018, pasando de 373.059,69 a 361.358,59 lo que representa un decrecimiento del 3.13%

Sin embargo, si se compara la relación EBITDA/Ventas se puede evidenciar que durante el periodo de análisis 2016 a 2018 el ratio ha sido positivo, por lo que se asumen que el sector es eficiente. Asimismo, la tasa de apalancamiento ha incrementado 7 p. p comparando 2018 vs. 2017.

Se compara, la utilidad neta/ventas del sector y se evidencia un 3% constante desde 2018, comparando estos resultados vs. DistriLadam, se evidencia que la empresa tiene mejor desempeño en este indicador vs. La industria pues pasó del 1.6% al cierre de 2017 al 4.5% al cierre de 2018.

<b>Rentabilidad</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
EBITDA	361.358,59	365.215,13	373.059,69	565.373,50	268.210,28
Utilidad Neta / Ventas	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03
Rentabilidad de Activos	0,04	0,04	0,03	0,04	0,04
Utilidad Neta / Patrimonio	0,09	0,09	0,07	0,11	0,10
Utilidad Operacional / Ventas	0,06	0,06	0,06	0,11	0,06

*Tabla 3. KPIs del sector - Rentabilidad en la industria del comercio para la construcción, equipos y suministros para jardinería*

<b>Endeudamiento</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Apalancamiento	1,29	1,21	1,34	1,44	1,29

*Tabla 4. KPIs del sector – Apalancamiento o en la industria del comercio para la construcción, equipos y suministros para jardinería*

4. **Liquidez:** La prueba ácida de sector presenta un valor superior a 1, por lo que se puede afirmar que el sector está experimentando un crecimiento sólido. Se asume que el sector está convirtiendo las cuenta por cobrar en efectivo y cumpliendo con las obligaciones financieras.

De esta manera, el indicador de ratio corriente presenta un valor mayor a 1, por lo que se afirma que el activo circulante es mayor que el pasivo corriente, lo cual indica que el sector se está comportando de manera eficiente. En este caso, se compara el resultado del sector vs. Distriladam y se evidencia un comportamiento similar al del sector en donde se muestran una adecuada cobertura de sus activos corrientes sobre sus obligaciones de corto plazo.

Asimismo, se analiza la relación de liquidez (Liquidez: suma de ratio corriente/número de periodos =  $9,02 / 5 = 1,80$ ) y se afirma que por cada peso que se debe a corto plazo, el sector tiene 1,80 para responder con los activos.

Liquidez	2018	2017	2016	2015	2014
Ratio Corriente	1,68	1,78	1,85	1,92	1,78
Prueba Acida	1,15	1,26	1,25	1,24	1,15
Capital de Trabajo	1.149.036,38	1.202.588,50	1.264.779,75	1.272.651,38	1.080.164,25

*Tabla 5. Endeudamiento – Liquidez en la industria del comercio para la construcción, equipos y suministros para jardinería*

### 3. TENDENCIAS

La operación de Distriladam y su proyección de generar soluciones agroeficientes a través de la comercialización de sus productos, puede verse impactada por las

tendencias de la industria, es por esto que dentro de esta sección se identifican tres tendencias principales que pueden ser utilizadas como palancas para lograr la diferenciación de DistriLadam en el mercado.

Las tendencias que analizaremos son:

- 3.1. **Utilización de materiales reutilizados y diseño sostenible:** Responde a todo lo relacionado con el cuidado del planeta, desde la conciencia ambiental en todas sus manifestaciones, hasta las estrategias implementadas para hacer que los proyectos de construcción sean certificados ambientalmente.
- 3.2. **Logística Inversa:** es una tendencia con gran potencial de diferenciación frente a los competidores, implica mayores procesos logísticos, que las empresas en el corto plazo no ven la viabilidad, pero en el mediano y largo, es una ventaja competitiva.
- 3.3. **Agricultura orgánica:** Aunque es una tendencia que en Colombia todavía no ha tenido un avance significativo debido a que el mercado local no ha valorado este tipo de productos, se espera que esta práctica continúe en ascenso. DistriLadam ya tiene un aprendizaje sobre el tratamiento de los cultivos que le permitirá avanzar en este nicho de mercado.
- 3.4. **E-commerce:** Es un fenómeno a nivel mundial, en Colombia según la Cámara Colombiana de Comercio electrónico la venta electrónica creció 33% en 2018, por lo que es un canal que se debe potencializar. DistriLadam ya ha comenzado a incursionar en esta herramienta, pero aún debe explorar nuevas opciones de promoción y venta para atraer y nuevos clientes y fidelizarlos.

### 3.1 TENDENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE MATERIALES REUTILIZADOS Y DISEÑO SOSTENIBLE

Actualmente, el concepto eco-friendly ha estado aplicándose a los proyectos de construcción o remodelación de espacios. Este concepto utiliza materiales y técnicas renovables que buscan ahorro de energía y una evidente reducción del impacto medioambiental dada por la contaminación y el uso de materiales no biodegradables.

Este concepto ha sido capitalizado en Colombia por algunos proyectos públicos y privados, que han demostrado interés en lograr certificaciones ambientales que contribuyen con el desarrollo sostenible y que a su vez se convierten en un diferenciador ante sus clientes.

La entidad más representativa en Colombia es el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible (CCCS), aliado estratégico del Green Business Certification Inc, para el programa LEED en Colombia, tiene 5 categorías; sitios sostenibles (SS), Ahorro de agua (WE), Energía y atmósfera (EA), Materiales y recursos (MR) y Calidad ambiental de los Interiores (IEQ) e Innovación en el diseño (ID). Aunque no es obligatorio en Colombia, si es un diferencial ante los clientes y refleja una conciencia ambiental desde el inicio de estos proyectos.



En julio de 2018, Colombia contaba con 151 proyectos LEED certificados con una incidencia en 2.3 millones de metros cuadrados y 223 proyectos en proceso de certificación con un impacto en 3.9 millones de metro cuadrados, estas cifras reafirman el interés de las compañías por querer introducir conceptos sostenibles

dentro de su operación.

Ilustración 1. Gráfico CCCS a 19 de julio 2018

En Colombia, la tendencia por el desarrollo sostenible es una realidad creciente dentro de las organizaciones, es por esto por lo que empresas de prestigio como Davivienda, Pavco, Seguros Bolivar, Bancolombia entre otras han implementado acciones para disminuir la contaminación y crear cultura medio ambiental.



Para esta tendencia, analizaremos cuál es su incidencia para DistriLadam, qué necesita la empresa para aprovechar esta tendencia y a qué grupos de interés afecta:

¿Cómo afecta esta	DistriLadam se beneficia de esta tendencia porque es un puente para que los proyectos urbanos obtengan estas certificaciones, sus productos materos verticales, abonos, biodigestores, son tenido en
-------------------	--

tendencia a DistriLadam?	cuenta como una conformidad en el proceso. En este caso es positiva, se distancia de la competencia directa en el plástico que fue donde incursionó la empresa hace más de 20 años.
¿Qué necesita DistriLadam para aprovechar la tendencia?	<p>Elaborar un portafolio de servicios para esta línea, que complemente los productos que ya se tiene.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializar personal para atender este tipo de clientes.</li> <li>• Implementar una estrategia de marketing para gestionar la demanda.</li> </ul>
¿A cuáles grupos de interés afecta esta tendencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes: Afecta a entidades gubernamentales y privadas que son clientes de DistriLadam, ya que esta tendencia genera un desafío en el cumplimiento de requisitos ambientales y más si se entiende que las certificaciones pueden ser diferenciadores en las adjudicaciones de proyectos o en la selección de alianzas.</li> <li>• Proveedores: Los proveedores deberán comenzar a certificarse y a implementar culturas medioambientales dentro de sus ecosistemas organizacionales, las certificaciones no solo serán un diferenciador, sino que tendrán impacto reputacional. Asimismo, los proveedores tendrán que invertir en i + d y logística inversa para el tratamiento de los desechos.</li> <li>• Personal de la empresa: Se requiere crear cultura medioambiental y capacitar al personal sobre los temas medioambientales para asesorar a los clientes.</li> <li>• Competidores: Tienen impacto dependiendo de su capacidad para interpretar el mercado, aquellos que se relegaron sólo a los productos tradicionales de plástico, están en alto riesgo pues las regulaciones medioambientales estas buscando desincentivar su consumo. Sin embargo, los competidores que lograr esta tendencia tendrán más campo de acción para operar.</li> </ul>

### 3.2 TENDENCIA DE LOGISTICA INVERSA



La logística inversa es el proceso que se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos, por lo general son contaminantes; se ocupa también, de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales.

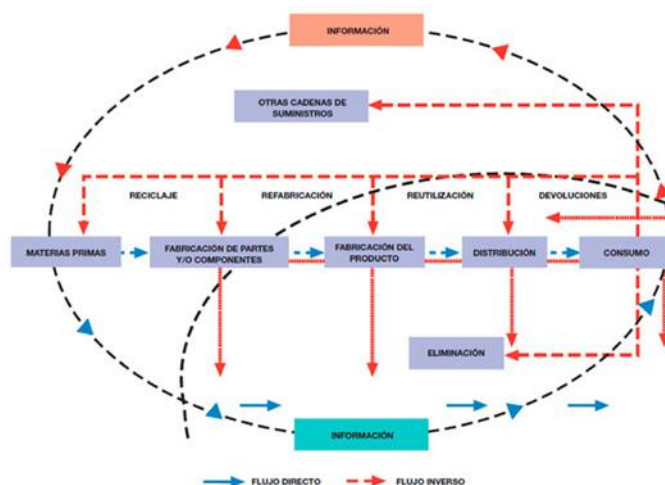


Diagrama de bloques de la logística. (Fuente: Distribución y Consumo)

Las empresas hoy están expuestas en todas sus actividades sean públicas, cuando se tiene conciencia ambiental, es un diferencial tener un programa de logística inversa, porque es valorado por los clientes y la sociedad en general.

La multinacional Ricoh tiene un sistema de recuperación de cajas de plástico reutilizable, según la revista Interpresas net, le ha permitido reducir el nivel global la basura packaging en 500 toneladas y ahorrar 400.000 euros. En México Coca-Cola Femsa, recoge las botellas para reutilizarlas nuevamente, con resultados positivos de ahorro y reducción de costos.

En Colombia empresas como Alpina y Ramo, están implementando estrategias para recuperar productos y darles diferentes usos, principalmente provenientes de las devoluciones de las grandes superficies por vencimientos.

<p>¿Cómo afecta esta tendencia a DistriLadam?</p>	<p>En el corto plazo no es una exigencia legal, a futuro la legislación hará obligatorio este proceso. La resolución 1407 del 26 de julio de 2018, reglamenta la gestión ambiental de los residuos de papel, cartón vidrio y metal, pero hace referencia a los planes que se obliga a los productores para ir progresivamente cumpliendo metas</p>
---	--

	de reciclaje de estos productos. No se encontraron estrategias exitosas y comunicables en la competencia, lo que le permitiría ser uno de los primeros si decide implementar un sistema.
¿Qué necesita DistriLadam para aprovechar la tendencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un costeo del proceso.</li> <li>• Establecer alianzas con proveedores y empresas afines al reciclaje para determinar los productos y su destino.</li> <li>• Elaborar un programa de incentivos que motive a los clientes devolver estos productos.</li> </ul>
¿A cuáles grupos de interés afecta esta tendencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes: para el canal B2B, también le significa un diferencial trabajar con una empresa que tenga logística inversa. Para el reciclar, retornar material que puede reutilizarse, es necesario un incentivo que estimule a los clientes. Por ahora es opcional, por lo que responde a la conciencia de cada uno.</li> <li>• Proveedores: se extiende a toda la cadena, es necesario hacer la trazabilidad para identificar alianzas.</li> <li>• Personal de la empresa: capacitación para estar siempre dispuesto con respuestas a las dudas de los clientes. Es necesario si se implementa, una carga adicional de trabajo.</li> <li>• Competidores: por ahora el mercado se está sin responder a esta tendencia, una vez alguna empresa lo haga y lo comunique de manera exitosa, empuja a las demás.</li> </ul>

### 3.3 TENDENCIA EN AGRICULTURA ORGÁNICA

Los campesinos, empresarios y trabajadores en general, bien sea por la exigencia, por la variedad, incluso por lograr diferenciación versus sus competidores, están buscando la maximización de los recursos naturales a través de cultivos orgánicos y la protección del medio ambiente es por esto que han centrado sus esfuerzos en la fertilidad del suelo, la minimización de los recursos no renovables, y la no utilización de fertilizantes y plaguicidas sintéticos.







En Colombia, existe una asociación que reúne a los productores que se certifican, esta entidad se llama Fedeorgánicos y ha logrado la vinculación de más de 47.281 hectáreas con este tipo de cultivos orgánicos. El diario la Republica, en su sección de Agronegocios, evidencia que en el mundo se producen 57,8 millones de hectáreas de cultivos agrícolas y de estos solo el 0,08% se producen en Colombia.



Ilustración 2. Panorama de los cultivos orgánicos en Colombia. Diario de la República

Para esta tendencia, analizaremos cuál es su incidencia para DistriLadam, qué necesita la empresa para aprovechar esta tendencia y a qué grupos de interés afecta:

<p>¿Cómo afecta esta tendencia a DistriLadam?</p>	<p>necesariamente esta tendencia abre un espacio cada vez más amplio para las empresas que entre sus portafolios tienen estos productos. Cada día crece el mercado a medida que mejoran el ingreso per cápita, las personas pueden escoger entre la oferta existente, productos libres de compuestos químicos. Afecta positivamente porque la empresa ya está en este mercado con la distribución que tiene de Confiabonos, empresa de ex integrantes de las fuerzas militares cuya promesa es 100% orgánicos, con</p>
---	--

	<p>productos como abono de lombriz, sustratos, fungicidas, fertilizantes, vitaminas, brillos etc.</p>
<p>¿Qué necesita DistriLadam para aprovechar la tendencia?</p>	<p>Inicialmente cuenta con la distribución y disponibilidad de productos, necesita llegar a más productores que actualmente compran productos orgánicos, y por medio de capacitaciones, eventos, lograr que aquellos que tienen algún interés en esta agricultura, los escojan como proveedor.</p>
<p>¿A cuáles grupos de interés afecta esta tendencia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes: los clientes observan que los productos orgánicos, necesitan mayor inversión para su etapa sembrado, cultivo y recolección, pero también el precio en el que se vende recupera la inversión inicial y aumenta el margen. El problema principal son las licencias, certificaciones y el tiempo de descontaminación de suelos, los primeros difíciles de obtener y el último el tiempo, aproximadamente 3 años para que sean declarados terrenos descontaminados. Hay demanda para la agricultura tradicional por volumen, y para los productos orgánicos por nicho, los clientes deben saber si en el largo plazo un mayor esfuerzo les va a rentar mucho más.</li> <li>• Proveedores: las certificaciones son los requisitos más importantes, finalmente son el reflejo del trabajo y cumplimiento de las exigencias, en Colombia la certificadora más grande es Biotrópico y el ministerio de ambiente y desarrollo, a nivel internacional existen unas certificaciones importantes para exportar.</li> </ul> <p>Algunos otros sellos:</p> <div style="text-align: center;">       </div> <p>Para destacar, el Confiabonos, cuenta con la certificación ISO 9001 ICONTEC, como Productor y Condicionador de Suelos.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores: Necesariamente hace que a medida que el mercado crece, más empresas entren a este sector, haciéndolo cada día más competitivo. La importación de estos productos muchas veces es necesaria porque la oferta aún no es sólida y consistente. Significa que hay competidores internacionales y nacionales, que le apuestan a la agricultura orgánica.</li> </ul>
--	---

### 3.4 TENDENCIA EN E-COMMERCE

Comercio electrónico, es una tendencia que viene creciendo en el mundo, según el portal Marketing e-commerce, los países con mayor porcentaje de internautas que utilizan el comercio electrónico son Indonesia (86%), China (82%) y Alemania (81%). A nivel mundial, la media del porcentaje de internautas que han adquirido algún producto o servicio vía online alcanzó el 75% en 2019.

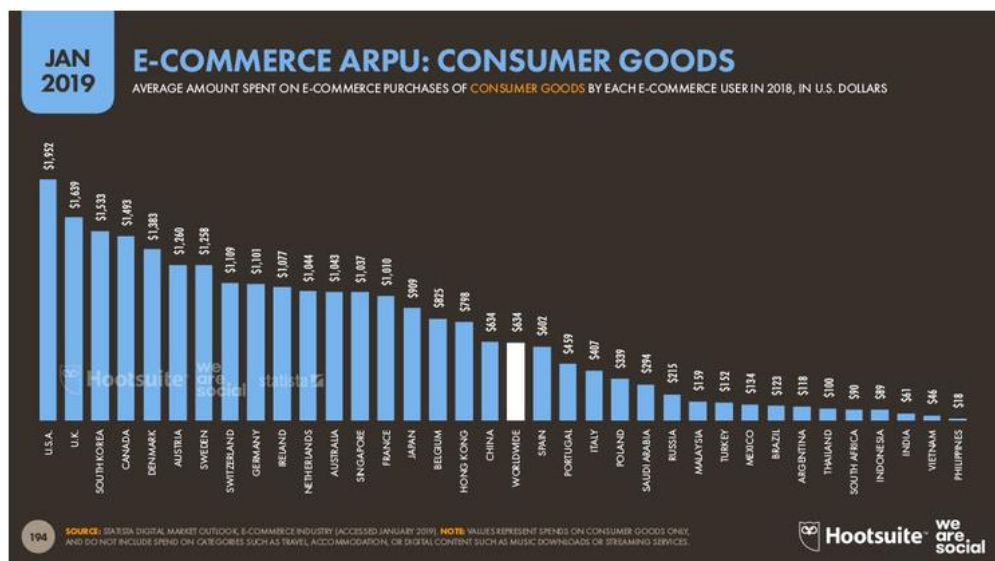


Ilustración 3. E-commerce: Promedio de compras electrónicas por país - Tomado Marketing Ecommerce

En Colombia de acuerdo con el MinTic el 36% de los colombianos tienen acceso a internet y compran productos en línea. El principal dispositivo utilizado es el Smartphone, seguido del portátil y computador de escritorio, los principales accesos a la consulta de bienes y servicios son el buscador y las redes sociales.

Para esta tendencia, analizaremos cuál es su incidencia para DistriLadam, qué necesita la empresa para aprovechar esta tendencia y a qué grupos de interés afecta:

<p>¿Cómo afecta esta tendencia a DistriLadam?</p>	<p>Necesariamente para cubrir un mayor territorio, teniendo las capacidades logísticas bien sea propia o por outsourcing, el e-commerce es casi una obligación, que complementa los demás canales. Con esta visión hace más de 5 años, los directivos de la empresa le apostaron a este tipo de comercio, a la fecha no se tiene una estrategia clara, pero su página informativa, es un gran catalizador de ventas, que se consume en la llamada telefónica. Lo preocupante es que muchas empresas que compiten en sus diferentes líneas tienen plataformas de e-commerce totalmente desarrolladas que permiten la compra y el pago con múltiples opciones. Incluso Marketplace como mercado libre oferta estos productos, pero la falta de experiencia y asesorías no han permitido que sea una competencia de preocupación.</p>
<p>¿Qué necesita DistriLadam para aprovechar la tendencia?</p>	<p>plataforma desarrollada, conocimiento para gestionarla correctamente, estrategia complementaria y análisis de los resultados para mejorar sobre la marcha</p>
<p>¿A cuáles grupos de interés afecta esta tendencia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes: la conectividad es mayor en Colombia, en el campo y las ciudades los smartphones son toda una revolución, la compra por internet también presenta crecimientos interesantes, los prejuicios de inseguridad y garantías han ido cayendo, la aceptación es mayor. Los clientes están comprando por internet, si identifican proveedores que en las primeras compras le han cumplido con la promesa de valor continúan la relación comercial en el tiempo. Los clientes personas naturales y jurídicas, compran por internet, dependiendo el grado de especialización de la necesidad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores: tiene presencia en la web, sus páginas son corporativas y otros tienen canal de venta directa, los afecta en la medida que no sepan comunicar y promocionar sus productos a través de la web.</li> <li>• Personal: el recurso humano que tiene capacidades técnicas para la elaboración de materas verticales y la venta de los demás productos, conocimiento de clientes, ahora requiere la formación en el manejo de internet, para que ayuden a la empresa en su proceso de expansión, los mandos directivos en este caso gerente general y gerente de mercadeo, están en la necesidad de conocer muy bien cómo aprovechar esta tendencia.</li> <li>• Competidores: los afecta para bien en la medida que sepan implementar un canal online capaz de captar la atención, el interés, deseo, compra y finalmente fidelización. Todo depende del enfoque que tenga y del conocimiento de su cliente.</li> </ul>
--	--

#### 4. ATRACTIVO DEL MERCADO

DistriLadam es una empresa dedicada al comercio de productos para la agricultura. Inicialmente se estableció como una productora de plásticos y polisombras para el agro, pero hace unos años empezó a incursionar en el tema orgánico, buscando enfocarse en la agricultura sostenible. Ahora comercializa insumos orgánicos, abonos, insecticidas, fungicidas y sustratos. Además, fabrica materas verticales y comercializa biodigestores (recipiente cerrado herméticamente que transforma materia orgánica en gas metano y biol, fertilizante orgánico utilizado para el agro) y reservorios de agua.

En este capítulo se analiza el nivel de preparación de la empresa con respecto a las oportunidades y amenazas del mercado. Para el análisis se tienen en cuenta cinco aspectos: 1. Clientes, 2. Proveedores, 3. Competidores, 4. Productos Sustitutos y 5. Rivalidad entre competidores.

##### 4.1 CLIENTES

La empresa aún no cuenta con una base de clientes organizada ni segmentada de manera que facilite su identificación. Sin embargo, realizando la investigación y análisis con el empresario, encontramos que DistriLadam tiene diferentes tipos de clientes debido a que los productos que comercializa pertenecen a diferentes líneas de negocio. Para definirlos, es necesario identificar los perfiles que adquieren cada línea de producto. A nivel general, los clientes de DistriLadam pueden ser segmentados de la siguiente manera:

- **Agricultores:** Personas naturales que se dedican a trabajar la tierra para cultivar productos agrícolas como alimentos vegetales, frutas o cereales. Estos clientes usualmente se encuentran ubicados en zonas rurales en donde tienen sus cultivos y acuden a DistriLadam para adquirir productos como los plásticos y polisombras para invernaderos, insumos orgánicos, abonos, semillas, fertilizantes, insecticidas, fungicidas y sustratos. Adicionalmente, también podrán adquirir los biodigestores y los reservorios de agua.
- **Jardineros y Viveros:** Personas naturales o jurídicas que se dedican al cuidado, mantenimiento y/o comercialización de flores, arbustos, jardines y todo lo relacionado a las plantas. Estos clientes pueden acudir a DistriLadam para adquirir plásticos para invernaderos, recipientes para semilleros, semillas, fertilizantes y fungicidas para uso propio en su negocio y materias verticales para vender al cliente final.
- **Minoristas:** Personas jurídicas dedicadas a la comercialización de productos relacionados a la agricultura. Estos clientes compran en DistriLadam productos como plásticos, abonos, insecticidas o fungicidas para revender en sus puntos de venta alrededor del país.
- **Colegios:** Estos se han convertido en uno de los principales clientes de DistriLadam para las Materas Verticales. Estas no solamente son utilizadas con fines académicos en el proceso de cultivo de plantas y semilleros sino también con fines lúdicos para los estudiantes de los diferentes cursos.
- **Jardinería del hogar:** Personas naturales interesadas en adquirir materas verticales para sus hogares, ya sea para decoración de espacios interiores o exteriores o para el cultivo de huertos sostenibles en casa.



Debido a la antigüedad de la empresa, al ser una de las primeras en la zona dedicada a este tipo de productos y al ser destacada en el sector por ofrecer, más que la comercialización, una asesoría a sus clientes, ha adquirido algunos de ellos por recomendaciones de quienes han tenido una buena experiencia de compra. Además, la participación de DistriLadam en ferias agrícolas, ha ayudado a atraer a más clientes de todos los segmentos.

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
CONCENTRACIÓN CLIENTES	0.2	3
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0.3	4
VOLUMEN DE COMPRAS	0.2	3
COSTE DE CAMBIO	0.2	2
DISPONIBILIDAD INFORMACIÓN	0.1	2
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>3</b>

El poder de negociación de los clientes a nivel general no implica una amenaza mayor, pues los clientes de DistriLadam no se encuentran concentrados, la empresa tiene diferentes tipos de clientes, personas naturales, jurídicas, clientes mayoristas y minoristas en todo el país y algunos en el extranjero, lo cual hace que sus ventas estén distribuidas entre todos, así que, si un cliente decide irse, no genera un gran impacto. Además, el volumen de ventas que se maneja entre los clientes es similar, no dependen de un cliente puntual que realice compras superiores y esto hace que los precios no sean negociados. Ahora bien, en cuanto al coste de cambio, este genera un impacto ya que para los clientes que adquieren los productos de DistriLadam no es tan fácil cambiarse y les representa un costo.

En el caso de los agricultores, por ejemplo, el hecho de haber invertido en un producto como el plástico para invernaderos y que, por alguna razón, éste no funcione, habrá sido una pérdida de dinero y una molestia para el cliente lo cual si le implicaría un alto costo al cambiar de proveedor porque tendría que realizar una inversión nueva y costosa, adicional a las pérdidas que pudo haber tenido durante el proceso agricultor. En el caso de los compradores de materas verticales para sus hogares, si el proceso de instalación no se hace correctamente, puede generar averías en la pared por la humedad, lo cual implicaría nuevamente una molestia para el cliente y por más que decida cambiar de proveedor, la inversión sería alta por el daño causado.

## 4.2 PROVEEDORES

Los proveedores juegan un papel importante en la actividad comercial de DistriLadam, pues como se mencionó anteriormente, la empresa comercializa algunos productos que no son fabricados por sus proveedores (Telas de polipropileno, polisombras, plástico burbuja, lonas para escombros, plásticos para invernaderos, bolsas plásticas, grama sintética, tela para fabricar las materas verticales, entre otros...)

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
CONCENTRACIÓN PROVEEDORES	0.2	3
VOLUMEN DE COMPRA	0.4	3
MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS	0.1	3
COSTE DE CAMBIO	0.1	3
PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS	0.2	3
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>3</b>

El poder de negociación con proveedores es alto debido a que DistriLadam no depende de un sólo proveedor para obtener los materiales que necesita, como maneja varias líneas de productos, esta empresa cuenta con varios proveedores que pueden suministrar las materias primas necesarias. Adicionalmente, estas materias primas que utiliza DistriLadam son producidas por una gran cantidad de proveedores, no son únicas en el mercado, por lo tanto, es fácil reemplazar un proveedor por otro en cualquier momento. Además, como DistriLadam no maneja grandes inventarios, los volúmenes de compra no son tan altos para manejar negociaciones especiales con sus proveedores actuales.

## 4.3 COMPETIDORES

En el caso de los competidores, como la empresa comercializa diferentes productos que no siempre son comercializados por una misma empresa, sus competidores con amplios y están distribuidos por todo el sector agrícola. Tiene competidores en el caso de los materiales de construcción de invernaderos o estructuras agrícolas, tiene otro tipo de competidores para las materas verticales, otros competidores para los plásticos de los reservorios de agua, otros para los biodigestores y otros para los insumos orgánicos para agricultura.

<b>COMPETIDORES ENTRANTES</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
ECONOMIAS DE ESCALAS	0.2	2
COSTOS DE PATENTES Y MODELOS	0.2	1
PODER/VALOR DE MARCA	0.2	3
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	0.2	1
ACCESO A DISTRIBUCIÓN	0.2	1
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>1.6</b>

Esta es una de las mayores amenazas, pues al tener competidores diferentes en las líneas de negocio, se hace más difícil contrarrestarlos. La entrada de los mismos es realmente fácil, no necesita una gran inversión para la creación de una empresa de este tipo que comercialice productos del sector. Además, de los productos que ofrece DistriLadam, el único que no es tan fácil de encontrar aún y que hasta ahora está empezando a volverse más masivo, es la materia vertical. Así que, en términos generales, la competencia de DistriLadam es alta. Además, existe espacio en el mercado para que entre al sector un competidor fuerte que tenga una inversión importante para producir de forma masiva las materas verticales. En este caso, es recomendable fortalecer sus líneas de producto y generar una ventaja competitiva que los diferencie de los demás. En este caso, DistriLadam podría fortalecer su estrategia de venta y continuar brindando una asesoría al cliente de manera personalizada para fidelizarlos ya que esto no lo ofrecen la mayoría de sus competidores.

#### 4.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos que comercializa y produce DistriLadam, no tienen sustitutos de fácil acceso, en el caso de los plásticos, existen otros productos que los pueden reemplazar, pero son costosos y no están disponibles en el mercado.

<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
PROPENSIÓN A SUSTITUIR	0.3	4
PRECIOS RELATIVOS SUSTITUTOS	0.2	2
FACILIDAD DE CAMBIO	0.1	2
NIVEL DE PERCEPCIÓN DE VALOR	0.3	3
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	0.1	4
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>3.1</b>

El campesino necesita proteger su cosecha, envolver sus productos, aprovechar sus desechos para producir energía y por ahora el plástico es la mejor opción por costo y eficiencia. Los abonos orgánicos su principal sustituto son los abonos químicos, que son más económicos y están mucho más disponibles, los abonos sin procesar como estiércol de gallina, ganado, etc. Su eficiencia es limitada en comparación con los procesados. Las materas verticales bajo el sistema de bolsillos, los productos sustitutos son las materas tradicionales, que para espacios cerrados presentan desventajas de mantenimiento e imagen.

#### 4.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Al investigar un poco más acerca del mercado en el que se encuentra DistriLadam, existen competidores de todos los tamaños y un tipo diferente de empresas si se examina cada producto por separado. Sin embargo los que realmente ofrecen una competencia directa son los más pequeños (del tamaño de DistriLadam) que se encargan de comercializar productos similares.

<b>RIVALIDAD DE COMPETIDORES</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
PODER COMPETIDORES	0.3	2
PODER PROVEEDORES	0.2	3
CRECIMIENTO INDUSTRIAL	0.2	3
USO DE CAPACIDAD INSTALADA	0.1	2
DIVERSIDAD COMPETIDORES	0.2	2
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>2.4</b>

En este caso, dentro de los competidores directos encontramos empresas como Materarte, Bioespacio, San Marcos SAS, Spazios Urbanos SAS, Tecniservicios Beltran, Parque Real Paisajismo y Jardinería, MyGarden, Jardineros, Plantae y Tu Madera. Analizando a cada una de estas empresas, encontramos que hay algunas más estructuradas y organizadas, con un mejor manejo de sus comunicaciones, lo cual les permite llegar a más clientes. Sus páginas de internet son similares a la de DistriLadam, pero la mayoría son más llamativas y poseen más información e imágenes de los productos lo cual puede generar mayor tráfico y conversión. Si bien DistriLadam es un referente en el sector, existen empresas más enfocadas y centradas en una sola línea de productos (como en el caso de las materas verticales), por lo cual puede ser más fácil llegar a clientes potenciales a través de

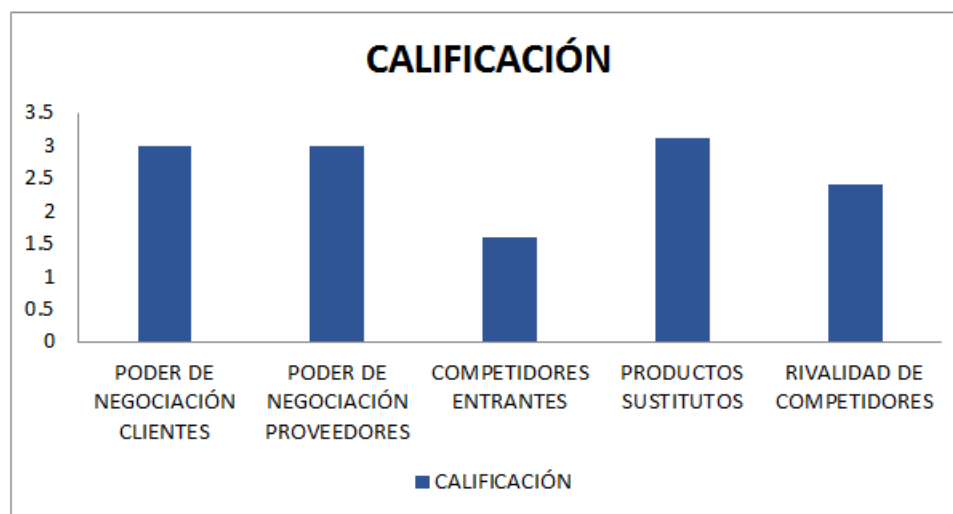
una buena comunicación digital y pueden prestar una asesoría más profesional y personalizada.

En ese escenario, DistriLadam tiene un grado de debilidad frente a algunos de sus competidores que se encuentran más organizados y estructurados. Sin embargo, también se diferencia de ellos por la asesoría que presta y por la variedad de productos que ofrece en el campo agropecuario.

#### 4.6 ANÁLISIS GENERAL

Se analizan la calificación de los 5 actores involucrados durante el análisis del atractivo del mercado y se encuentra:

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0.3	3.0
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	0.1	3.0
COMPETIDORES ENTRANTES	0.3	1.6
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0.2	3.1
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	0.1	2.4
<b>ATRACTIVO DE MERCADO</b>	<b>-</b>	<b>2.54</b>

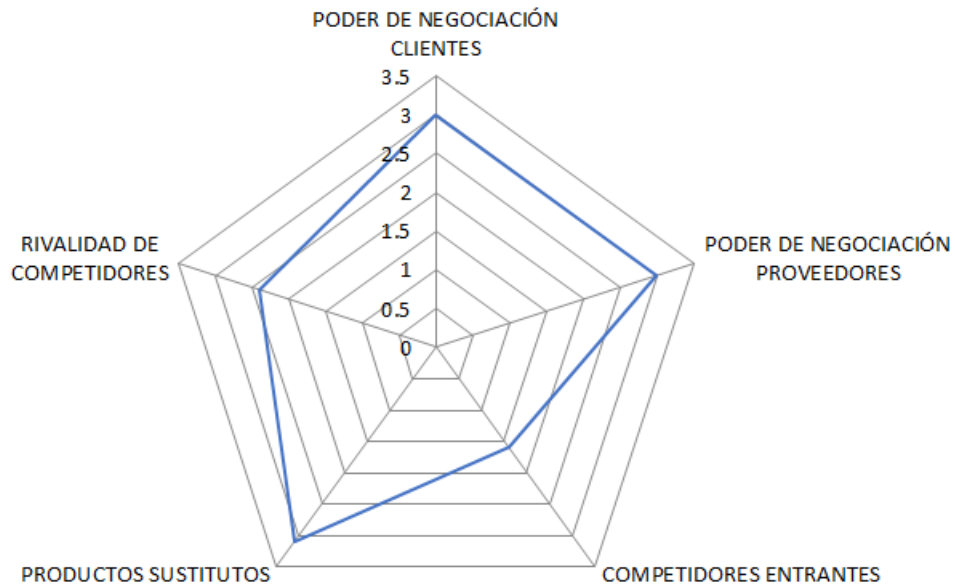


En términos generales, el atractivo del mercado es una amenaza menor. El poder de negociación con proveedores y clientes es favorable para la empresa ya que no

depende de unos clientes puntuales ni de algún proveedor específico de materias primas. En el sector es relativamente fácil conseguir algún proveedor que ofrezca los mismos productos para su comercialización. En términos de la entrada de nuevos competidores, esto sí es considerado como una amenaza alta debido a que los productos comercializados por DistriLadam son fáciles de copiar y encontrar en otras empresas.

Además, el costo de creación de un nuevo competidor no es muy alto debido al tipo de productos que comercializa. Incluso es importante resaltar que su producto innovador, las materas verticales personalizadas, son fáciles de copiar.

DistriLadam tiene varias oportunidades para crecer, logrando comunicar de manera acertada su ventaja competitiva, el servicio y asesoría que presta durante la venta de sus productos. Además, debe fortalecer sus canales de venta ya que actualmente la mayoría de los clientes llegan a través de recomendaciones, pero hay oportunidades de atraerlos a través de otros canales.



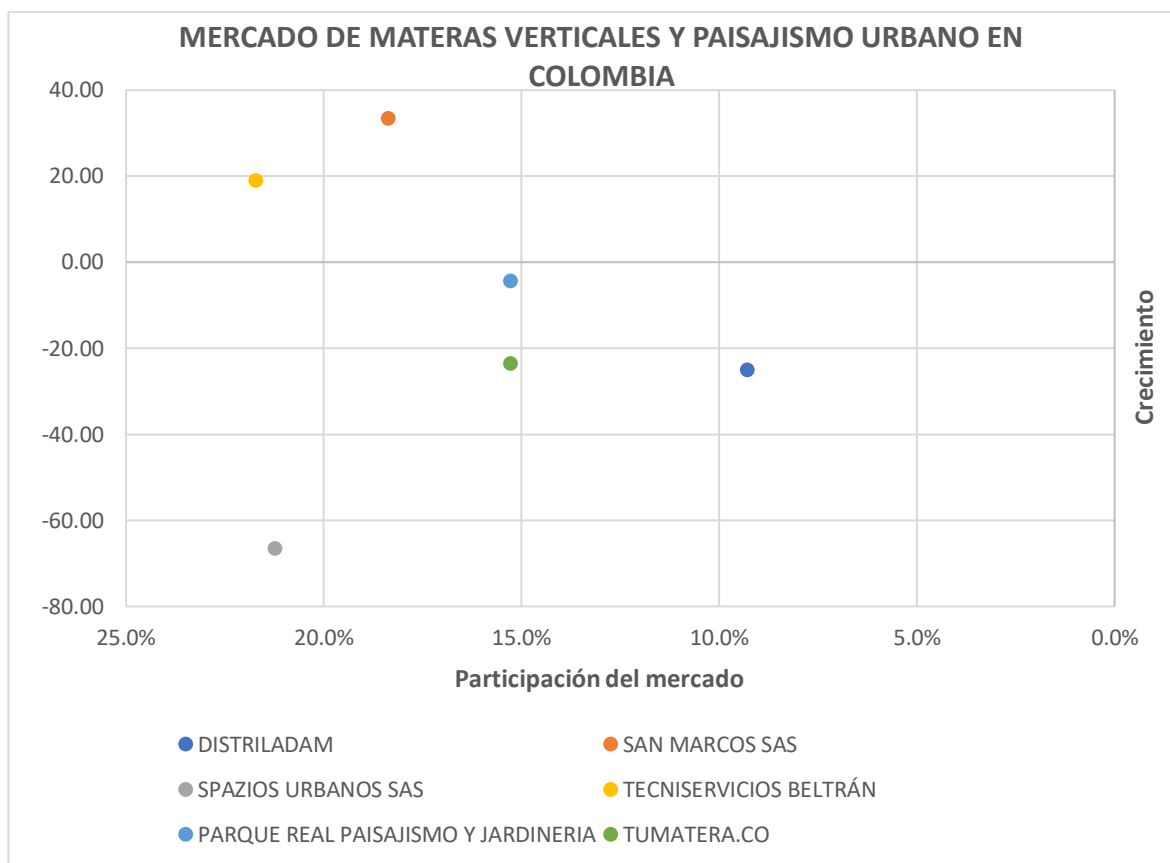
## 5. PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO

Se identificaron los principales competidores de DistriLadam, teniendo como referencia la satisfacción de necesidades, entre ellas, el aprovechamiento y embellecimiento de espacios, paisajismo urbano y cumplimiento de requisitos en construcciones para certificaciones ambientales.

Para este análisis se tomaron las ventas totales de la empresa; para DistriLadam, la información fue obtenida de Informa.

EMPRESAS	2018 (COP)	2017 (COP)	CRECIMIENTO
DISTRILADAM	227.251.000	303.177.000	-25,04% ▼
SAN MARCOS SAS	1.348.000.000	1.010.000.000	33,37% ▲
SPAZIOS URBANOS SAS	1.558.000.000	4.637.000.000	-66,42% ▼
TECNISERVICIOS BELTRÁN	1.594.000.000	1.338.000.000	19,13% ▲
PARQUE REAL PAISAJISMO Y JARDINERIA	1.122.000.000	1.172.000.000	-4,35% ▼
TUMATERA.CO	1.350.000.000	1.033.000.000	30,69% ▲

Para este análisis se tomaron las ventas totales de la empresa, para DistriLadam, la información fue obtenida de Informa, estos datos se cruzaron con la información interna dada por la propietaria y se ajustaron para trabajar una cifra mucho más ajustada a la realidad.



Los datos obtenidos de la plataforma EMIS, nos permite hacer un análisis de los resultados de ventas de las principales empresas identificadas. Nos arroja un decrecimiento del sector un 12.67 en promedio. Las empresas con crecimiento son San Marcos, Tecniservicios Beltrán y Tumaterra, este último creció un 30.69%, la mayoría de sus ventas por el canal online. Para ese año (2018) la agricultura y las exportaciones tuvieron resultados negativos, el déficit comercial creció un 16.8% llegando a US\$ 7.113,3 millones. Las empresas con crecimiento presentan fortalezas principalmente a nivel interno, lograron estos resultados a pesar de un entorno difícil.

DistriLadam a pesar de su informalidad vemos que está cerca de sus competidores en ventas, es claro que sus clientes les están valorando algunos aspectos en su servicio, es importante identificar eso que están haciendo bien y reforzarlo. Sin una correcta segmentación de su mercado, ni un foco claro, ni time, es realmente destacable cómo ha logrado estos resultados. Para los pasos siguientes es necesario desarrollar muy bien estrategias que le den foco a la empresa.



## 6. ESTUDIO DE MERCADO

Para el estudio del mercado, se buscó conocer tanto la percepción de los clientes de DistriLadam sobre la empresa, sus servicios y productos como los canales de venta que actualmente utiliza la empresa. Para lo primero, se seleccionaron diferentes tipos de clientes de acuerdo con la segmentación que identificamos y realizamos 5 entrevistas a profundidad, dentro de las cuales se incluyeron las siguientes 6 preguntas principales:

1. ¿Cómo llegó a DistriLadam?
2. ¿Qué tipo de productos busca en DistriLadam?
3. ¿Qué hace que usted elija DistriLadam y no otra empresa?
4. ¿Qué lo llevó a adquirir ese producto?
5. Para usted, ¿qué tan importante es el servicio que le presta la empresa que le vende ese producto?
6. ¿El precio es un factor importante a la hora de comprar ese producto?

Lo anterior, además de proporcionarnos la percepción de los clientes con respecto a DistriLadam, también nos permitió identificar qué los impulsa a comprar ese tipo de productos, qué piensan, qué sienten, qué escuchan, qué ven y qué hacen, para lo cual creamos mapas de empatía para cada segmento de clientes.

### 6.1 CLIENTES

En el caso de DistriLadam, es importante resaltar que hay diferentes perfiles de clientes, sin embargo identificamos que este tipo de modelo de negocio tiene dos tipos principales, el cliente final que adquiere los productos para su uso propio y los puntos de venta intermediarios que también los comercializan. Por esta razón, realizamos las entrevistas a profundidad a algunos de los clientes de DistriLadam para identificar sus perfiles y así conocer qué piensan, qué sienten, que escuchan, qué ven y qué hacen a través del mapa de empatía. A continuación los puntos principales destacados por los clientes durante las entrevistas:

#### Entrevista 1: Jardinero

Pregunta	Respuesta
1. ¿Qué tipo de productos busca en DistriLadam?	Materas

2. Qué lo llevó a adquirir ese producto?	Tengo un vivero y muchos de mis clientes me preguntan por materas colgantes para paredes. Lo vi como una oportunidad de negocio para venderlo junto con las plantas
3. ¿Qué hace que usted elija Distriladam y no otra empresa?	Me parece que es una empresa que presta un buen servicio y me ayudó a ver esta oportunidad de negocio para incrementar mis ventas
4. Para usted, qué tan importante es el servicio que le presta la empresa que le vende ese producto?	Es muy importante porque a uno le dan más ganas de comprar el producto ahí cuando las personas que atienden son amables y dispuestas a ayudar
5. El precio es un factor importante a la hora de comprar ese producto?	Sí, yo trato de conseguir barato para poder ganarle algo más a las materas
6. Cómo llegó a Distriladam?	Me invitaron a una charla con otros jardineros y la dictó distriladam

Para identificar el tipo de cliente se realiza el mapa de empatía tomando como base la información suministrada y analizada para el cliente: Jardinero.



### Entrevista 2: Persona natural, cliente final No. 1

Pregunta	Respuesta
6. Qué tipo de productos busca en Distriladam?	Matera vertical
7. Qué lo llevó a adquirir ese producto?	Me mudé a una casa en las afueras de bogotá y tenía unas paredes grandes en el patio. Un arquitecto amigo me recomendó decorarlas con un jardín vertical.
8. ¿Qué hace que usted elija Distriladam y no otra empresa?	No he comprado el producto en otra empresa, pero creería que el servicio porque ellos me ayudaron y me explicaron cómo funcionan estos jardines y me recomendaron plantas. Fueron muy amables
9. Para usted, qué tan importante es el servicio que le presta la empresa que le vende ese producto?	Muy importante ya que uno no conoce sobre el tema y es bueno que lo asesoren durante el proceso de compra e instalación

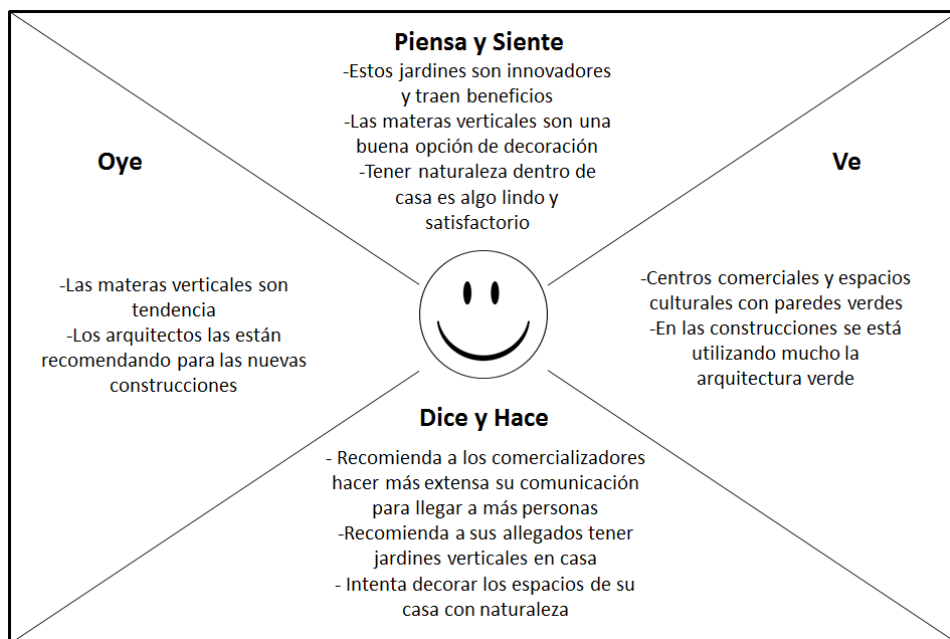
10. El precio es un factor importante a la hora de comprar ese producto?	No, simplemente busqué una opción que se ajustara a mi necesidad de decoración y no me fijé en el precio
7. Cómo llegó a DistriLadam?	Busqué en internet materas verticales en Bogotá y me salió DistriLadam

### Entrevista 3: Persona natural, cliente final No. 2

Pregunta	Respuesta
11. Qué tipo de productos busca en DistriLadam?	Jardines verticales
12. Qué lo llevó a adquirir ese producto?	Me gusta este tipo de jardín, es algo novedoso, soy amante de los jardines y lo natural, las plantas, las flores, y esto es algo novedoso que también decora la casa. Lo había visto en centros comerciales y en otra casa.
13. ¿Qué hace que usted elija DistriLadam y no otra empresa?	Yo no compré en DistriLadam. Lo compré en otro sitio que vendía las materas pero la reputación y la asesoría es importante para elegir una empresa.
14. Para usted, qué tan importante es el servicio que le presta la empresa que le vende ese producto?	Es muy importante, en mi caso yo ya iba decidida a comprarlo pero la asesoría de la señorita fue importante para elegir las plantas, ella influyó en el tipo de jardín y las flores. Que presten servicio posventa para preguntar cómo nos ha ido con el producto, que ofrezcan mantenimiento que también es importante
15. El precio es un factor importante a la hora de comprar ese producto?	Realmente no, yo iba decidida a comprarlo sin importar el precio. Era más el beneficio que me iba a ofrecer este tipo de jardín como la satisfacción por el gusto del jardín y lo bonito de ver la naturaleza.

<p>8 Cómo llegó a Distriladam?</p>	<p>No compré en Distriladam, pero le recomendaría a estas empresas que venden los jardines verticales que sean más extensivos en la oferta del producto, es muy chévere, amigable con el medio ambiente, es lo que necesitamos en nuestros hogares, deberían hacer más voz a voz para llegarle a más personas. Aun muy pocas personas conocen estos jardines y yo que soy usuaria los recomiendo.</p>
------------------------------------	---

Para identificar el tipo de cliente se realiza el mapa de empatía tomando como base la información suministrada y analizada para el cliente: Persona Natural, cliente final N° 1 y cliente final N° 2.

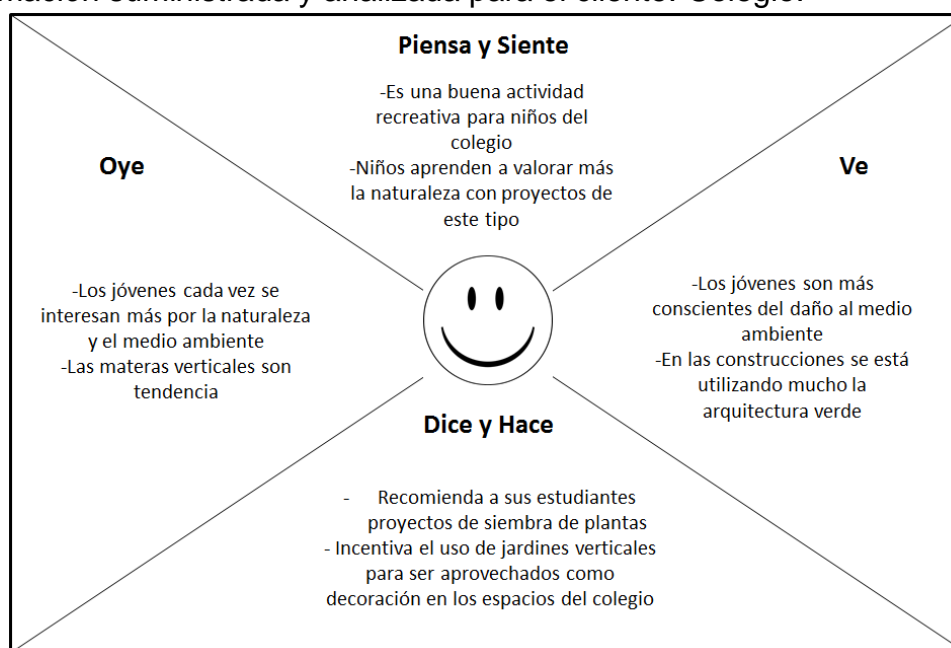


#### Entrevista 4: Colegio

Pregunta	Respuesta
16. Qué tipo de productos busca en Distriladam?	Jardin vertical
17. Qué lo llevó a adquirir ese producto?	En el colegio tenemos proyectos de siembra de algunas plantas y

	queríamos decorar las paredes del colegio, entonces empezamos a utilizar este tipo de materas colgantes
18. ¿Qué hace que usted elija Distriladam y no otra empresa?	Es la empresa que me recomendaron y me han brindado un buen servicio, además nos ayudan con los productos personalizados, algunos en formas de animales para las actividades con niños más pequeños.
19. Para usted, qué tan importante es el servicio que le presta la empresa que le vende ese producto?	Es importante porque como le dije antes, nos ayudan siempre con el producto hecho a la medida que necesitamos
20. El precio es un factor importante a la hora de comprar ese producto?	Claro que es importante porque nosotros no le cobramos eso a los alumnos, lo compra el colegio y hay que buscar economía
9. Cómo llegó a Distriladam?	Me la recomendaron unos colegas de otro colegio

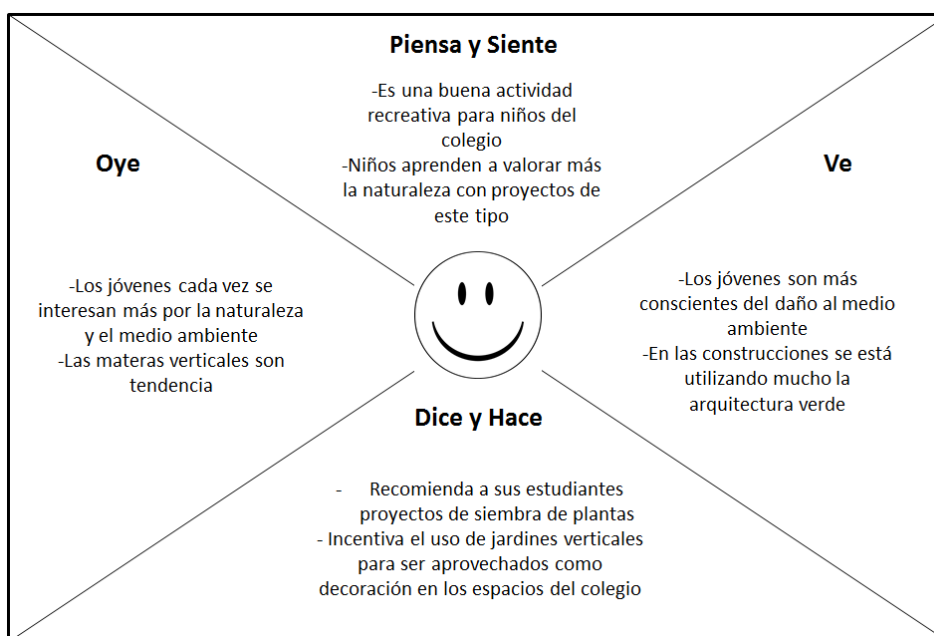
Para identificar el tipo de cliente se realiza el mapa de empatía tomando como base la información suministrada y analizada para el cliente: Colegio.



### Entrevista 5: Agricultor

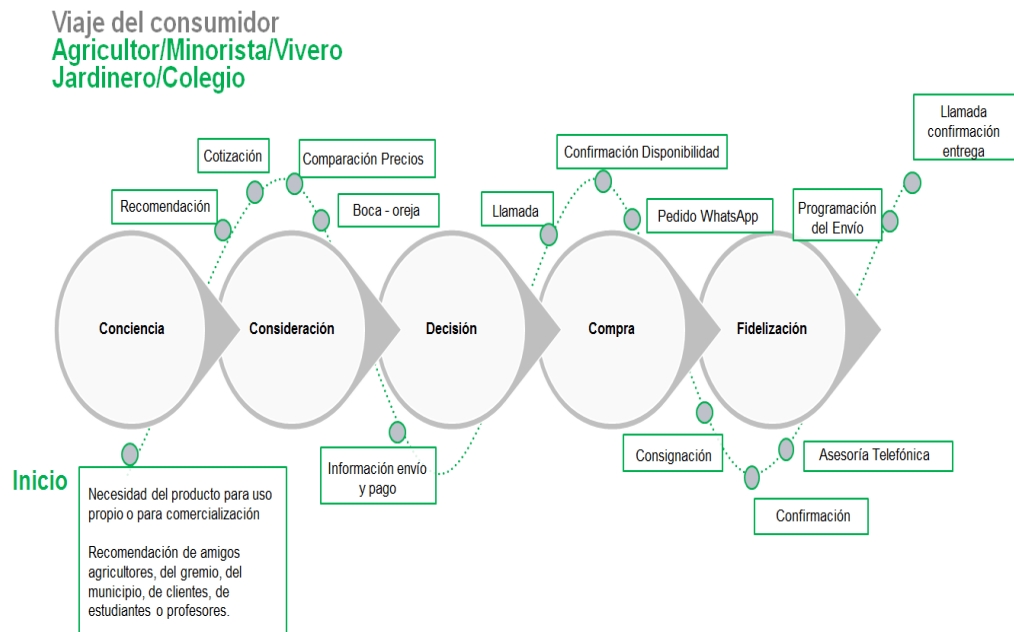
Pregunta	Respuesta
21. Qué tipo de productos busca en Distriladam?	Plástico para invernaderos
22. Qué lo llevó a adquirir ese producto?	Yo trabajo en la agricultura y tengo varios invernaderos de tomate
23. ¿Qué hace que usted elija Distriladam y no otra empresa?	Yo siempre busco calidad y precio. Elijo la empresa que me ofrezca eso
24. Para usted, qué tan importante es el servicio que le presta la empresa que le vende ese producto?	Pues es importante, pero prefiero comprar más barato y de mejor calidad así el servicio no sea bueno
25. El precio es un factor importante a la hora de comprar ese producto?	Sí pero también la calidad porque si no se me daña el invernadero y me sale más caro
10. Cómo llegó a Distriladam?	Empecé a buscar otras opciones porque donde lo compraba no salió bueno y era muy caro

Para identificar el tipo de cliente se realiza el mapa de empatía tomando como base la información suministrada y analizada para el cliente: Agricultor.



Además de lo anterior, también se identificó el viaje del consumidor para cada tipo de cliente. Se mapeó el proceso completo desde la consideración del producto hasta la compra y entrega de este. Para esto, agrupamos algunos tipos de clientes en dos tipos de customer journey.

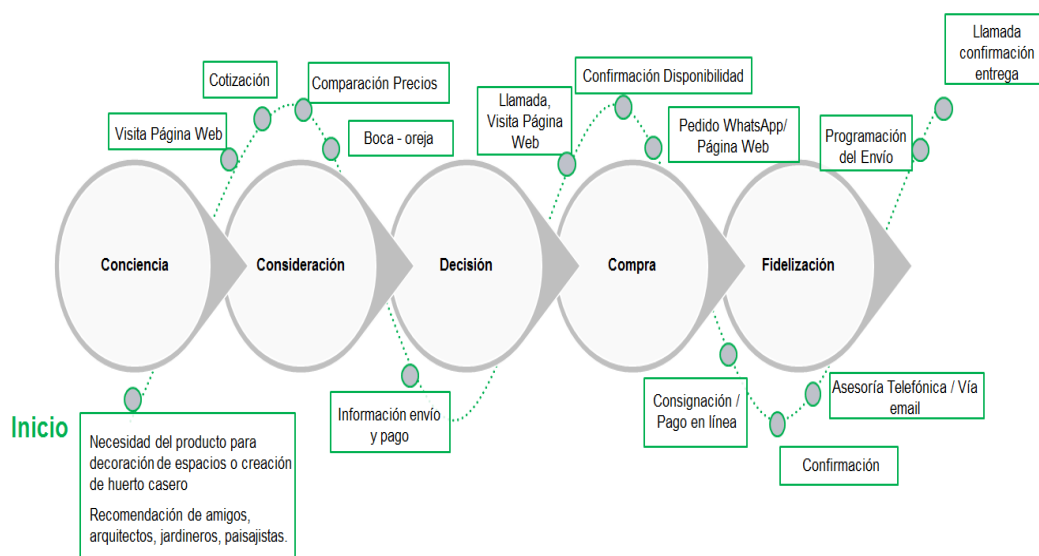
El primer customer journey aplica para los jardineros, viveros, agricultores, minoristas y los colegios, identificando una necesidad principal del producto para uso propio o comercialización.



El segundo aplica para el cliente natural que compra el producto para uso propio buscando la decoración de espacios, identificando la necesidad del producto para decoración de espacios o creación de huertos caseros.



## Viaje del consumidor Jardinería del Hogar



### 6.2 CANAL

Los productos de DistriLadam son ofertados por medio de 3 contactos: 1. Relacionamiento generado por ferias como Agroexpo, 2. venta directa por voz a voz y 3. información de la página web.

Durante las visitas realizadas a DistriLadam se ha podido evidenciar que uno de los valores agregados que ofrece la empresa es la prestación de un servicio personalizado a cada cliente por medio de llamada telefónica o mensaje de WhatsApp. En este momento la empresa no cuenta con una base consolidada de clientes en un sistema de información como por ejemplo Excel que le permita tener trazabilidad sobre la data de estos.

El relacionamiento y la información entre el cliente y la empresa es informal, como hemos planteado la base de clientes se almacena en chats, cuando un cliente solicita un servicio, se debe leer el historial del mensaje para entender quién es o si se había establecido alguna relación inicial.

DistriLadam cuenta con una página web (<http://www.distriLadam.com/>) a través de la cual se oferta el portafolio de productos, dando mayor relevancia a las materas verticales. En este momento, la página no permite realizar transacciones en línea

por lo que representa una oportunidad clara de poder acercar al cliente y lograr una conversión efectiva. Como valor adicional, se destaca que la página web cuenta con 8 idiomas. Sin embargo, el negocio por el momento está enfocado para el mercado colombiano.

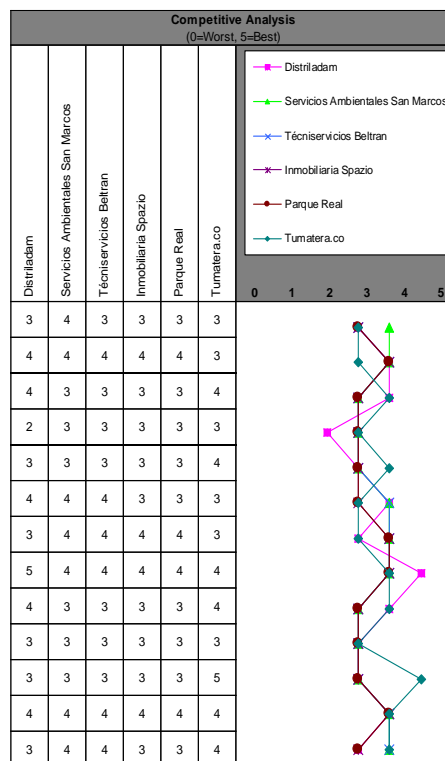
## 7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Según la propietaria existen más de 200 competidores en la zona geográfica de ubicación de la empresa, enfocados principalmente en el plástico, todos apalancados en el posicionamiento que hace dos décadas iniciara la fundadora de DistriLadam, estos competidores carecen de estrategia e incluso de formalización, se han relegado a ofrecer precio y sobrevivir. DistriLadam hace 5 años le apostó al canal online, complementando la venta telefónica y la venta física en el almacén. Aprovechó que comercializaba materiales para el cultivo en las fincas, material sintético, plásticos, lonas etc, también que la inversión en maquinaria y equipo no es sofisticada, para ellos mismos hacer un proceso de transformación e incursionar en el mercado de materas verticales y jardinería, un mercado en expansión. Esta es la línea a la que más le están dedicando esfuerzos y en la que según las tendencias tendrá un gran crecimiento a largo plazo. De acuerdo con esto se identificaron 5 competidores directos, que satisfacen las mismas necesidades, son innovadores, se especializan constantemente, cubren los mismos territorios y ven en la venta online una gran oportunidad.

La evaluación del perfil competitivo se realizó mediante la escala de 0 a 5, siendo 0 nada, 1 el menor valor y 5 el mayor puntaje de calificación. Se tuvieron en cuenta

las necesidades manifestadas por los clientes y las características que debería tener el producto ideal del mercado.

Row #	Max Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance	Demanded Quality (a.k.a. "Customer Requirements" or "Whats")	Column #																	
					Direction of improvement Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (X)																	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
					▲	▼	X	▼	▲	X	X	X	▼	▲	X	▲	▲	▲				
					Productos eco friendly	Productos seguros	Elasticidad	Eficiencia energética	Asesoría personalizada	Venta en línea	Productos innovadores	Sin restricciones de mínimos para envíos	Facilidad uso	Productos que tengan testamentos	Productos con tecnología digital	Programas de lealtad	Garantía de satisfacción o devolución	Facilidades de pago	Envío adecuado	Personal capacitado y con vocación de servicio	Plan de RSE	
1	9	17,4	30,0	Quiero sentirme único y especial	▲		○		○	○	○		▲	▲	▲	○	▲	▲	○			
2	9	14,5	25,0	Quiero cuidar el medio ambiente	○	▲	▲	○	▲	▲	○			○	○				▲	○	○	
3	9	4,1	7,0	Me gustan las respuestas rápidas		▲			○	○	○	○		▲	○		○	○	○	○		
4	9	3,5	6,0	Me gusta como la tecnología nos ayuda	○	○	▲	○	▲	○	○	▲	▲		○	○	▲	○	▲	▲	▲	
5	9	7,0	12,0	Dispongo de poco tiempo libre		▲	▲	▲	○	○	▲	▲	○	○	○	○	○	○	○	○	▲	
6	9	8,7	15,0	Quiero asesoría constante	▲	○	▲	▲	○	○		▲	○	○	▲	○	○		○			
7	9	5,2	9,0	Quiero que se encarguen de instalar lo que	▲		▲	▲	○	▲	▲	▲	○	▲	○	○		▲	○			
8	9	6,4	11,0	Quiero personalizar mis compras	▲	○	▲		○	○	○	○		○	○	▲	▲	▲	○	○		
9	9	2,3	4,0	Quiero aprender más sobre lo que me gusta	○	▲		▲	○	○	▲		○		○	○	▲	▲	▲	○	▲	
10	9	7,0	12,0	Me gusta sentir que con mi compra ayudo	○	▲		○	▲		○				○	▲	▲		▲			
11	9	4,7	8,0	Quiero comprar por internet de manera segura	▲	○	○	▲	▲	○	▲	▲	○	▲	▲	○	▲	▲		▲	○	
12	9	9,9	17,0	Quiero aprovechar espacios	○	○	○	○	○	○	○	○	○	▲	○			▲	▲	○		
13	9	9,3	16,0	Necesito crédito para pagar mis gustos		▲			○	○	▲	○			▲	○	▲	○	▲			



La necesidad “quiero sentirme único y especial” Distriladam obtiene un puntaje bajo, le falta un programa de servicio al cliente, uno de fidelización, un plan de capacitación a todo el personal, no se puede negar que la atención cálida y amable, pero eso no basta para diferenciarse. Sobresale Servicios Ambientales San Marcos obtiene 4 porque tiene un personal capacitado y se enfoca totalmente en servicio.

Para la necesidad “Quiero cuidar el medio ambiente” todas las empresas incluyendo Distriladam, se califican con 4 puntos, esto porque este tipo de productos son amigables con el medio ambiente, producen oxígeno, amortiguan ruidos externos, regulan temperatura, incluso algunos dependiendo la semilla, sirven para la producción de alimentos.

El punto “Me gustan las respuestas rápidas”, Distriladam y Tumatera.co obtienen 4 puntos, Distriladam por su tamaño, por iniciativa de la gerencia, tiene como diferencial la respuesta pronta a sus clientes, se enfocan en cierto número de pedidos y hasta que no los gestionan totalmente, no programan nuevas entregas, los clientes se les da un orden de atención y estos saben que la fecha de entrega de sus productos. Por otro lado Tumatera.co, con su e-commerce funcional, le informa la disposición y entrega de los productos, diferentes a Servicios Ambientales, Técnicoservicios Beltrán, Inmobiliaria Spazio y Parque Real con una

puntuación de 3, en estos casos el cliente diligencia un formulario y luego se espera para recibir información, por lo general 24 horas después. Muy del mismo objetivo está “No tengo tiempo libre”, para este caso Tumatera.co, por ofrecer una compra 100% online, obtiene el mejor 4 y las demás empresas sólo 3.

La necesidad “quiero asesoría constante”, los clientes por lo general presentan etapas de disonancia cognitiva luego de la compra, desde cuestionarse si fue la mejor opción hasta algunos temores sobre los efectos en las paredes internas, ofrecer un canal directo, para atender las solicitudes es valorado por los clientes, DistriLadam en esto tiene una gran fortaleza, la experiencia, las líneas directas con la gerencia y personal capacitado, permite que se le haga seguimiento constante a los clientes, Servicios Ambientales San Marcos y Técniservicios Beltrán también obtiene 4 como DistriLadam, porque tiene una línea de respuesta rápida al cliente.

En cuanto a “quiero que se encarguen de la instalación de mis compras”, DistriLadam es una de las empresas que obtiene un 3, debido a la falta de personal, recursos, desconfianza por la reputación de la empresa, no complementa la compra con la instalación, le es difícil debido a su cobertura nacional. Por lo tanto, el cliente contrata personas que cerca de su zona haga este tipo de trabajo, desmejorando a veces los resultados. Durante las diferentes visitas se pudo escuchar como muchas veces en el seguimiento post-venta, pasado varios días los clientes ni si quiera han instalado las materas. Igual suerte tiene Tumatera.co, por su enfoque online, San Marcos, Beltran, Spazio y Parque Real, si son ellos mismo los que instalan las materas verticales, calificando esta necesidad con 4 puntos.

La necesidad “quiero personalizar mis compras”, el mejor puntaje es para DistriLadam (5), ellos le pueden vender al cliente lo que necesite sin importar el tamaño, al tener la fábrica en sus propias instalaciones, pueden marcar con nombres, figuras de animales (zoopots) las materas, las demás empresas con 4 puntos porque también le toman en consideración los requisitos previamente establecidos por los clientes, Tu Matora.co, sólo obtiene 3 puntos porque el cliente compra lo que está en página y no tiene opciones de algunos cambios que le den una personalización mayor, sin olvidar que el hecho de comprar al gusto y de acuerdo a la moda, también es personalización.

La necesidad “me gusta sentir que con mi compra ayudo a alguien” las compañías analizadas ninguna tiene un programa de RSE, al menos no lo comunican, sus clientes no los identifican. Hay un gran vacío en ese tema, teniendo un amplio margen para actuar y una recepción positiva por parte de los clientes hacia estas

actividades, que muchas veces llegan a ser el gran determinante de la compra. Por lo tanto, el puntaje para todas es de tan sólo 3.

En cuanto “quiero comprar por internet de manera segura”, Tu materia.co se califica con 5 porque tiene un portal de e-commerce actualizado, que funciona, con datos en tiempo real, con una usabilidad web aceptable. Las demás empresas incluyendo DistriLadam, sólo obtiene 3 porque, aunque tienen página web, incluso DistriLadam, pareciera que se puede hacer la compra directa, finalmente no lo permite, se puede tomar la dirección y el teléfono o diligenciar un formulario y espera la respuesta.

Finalmente “quiero aprovechar espacios”, todas las empresas del listado obtienen un 4, porque es una de las razones de compra de los clientes, es una de las necesidades básicas que satisfacen, al ser materas verticales, se aprovechan espacios inutilizados, que de otra manera sería muy costoso aprovecharlos. DistriLadam parece estar un poco mejor, porque le vende la cantidad que necesite, ya que tiene unos prefabricados, que solo es cuestión de unir para ampliar la medida.

## 8. COMPARATIVO ENTRE LOS PRODUCTOS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

Se realiza un análisis comparativo entre los productos del sector y de la compañía utilizando 13 factores de éxito y comprando 6 empresas del sector, dentro de las cuales se incluye DistriLadam. A continuación, se exponen los resultados del comparativo:

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	DISTRILADAM		SAN MARCOS		T.BELTRÁN		SPAZIO		PARQUE REAL		TUMATERA.CO	
		Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Quiero sentirme único y especial	17,4	3	52,3	4	69,8	3	52,3	3	52,3	3	52,3	3	52,3
Quiero cuidar el medio ambiente	14,5	4	58,1	4	58,1	4	58,1	4	58,1	4	58,1	3	43,6
Me gustan las respuestas rápidas	4,1	4	16,3	3	12,2	3	12,2	3	12,2	3	12,2	4	16,3
Me gusta como la tecnología nos ayuda en la vida	3,5	2	7,0	3	10,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5
Dispongo de poco tiempo libre	7,0	3	20,9	3	20,9	3	20,9	3	20,9	3	20,9	4	27,9
Quiero asesoría constante	8,7	4	34,9	4	34,9	4	34,9	3	26,2	3	26,2	3	26,2
Quiero que se encarguen de instalar lo que compro	5,2	3	15,7	4	20,9	4	20,9	4	20,9	4	20,9	3	15,7
Quiero personalizar mis compras	6,4	5	32,0	4	25,6	4	25,6	4	25,6	4	25,6	4	25,6
Quiero aprender más sobre lo que me gusta	2,3	4	9,3	3	7,0	3	7,0	3	7,0	3	7,0	4	9,3
Me gusta sentir que con mi compra ayudo a otros	7,0	3	20,9	3	20,9	3	20,9	3	20,9	3	20,9	3	20,9
Quiero comprar por internet de manera segura	4,7	3	14,0	3	14,0	3	14,0	3	14,0	3	14,0	5	23,3
Quiero aprovechar espacios	9,9	4	39,5	4	39,5	4	39,5	4	39,5	4	39,5	4	39,5
Necesito crédito para pagar mis gustos	9,3	3	27,9	4	37,2	4	37,2	3	27,9	3	27,9	4	37,2
<b>TOTAL RESULTADO PONDERADO</b>	<b>100,0</b>	--	<b>348,8</b>	--	<b>371,5</b>	--	<b>354,1</b>	--	<b>336,0</b>	--	<b>336,0</b>	--	<b>348,3</b>

Los productos ofrecidos por el sector en general se diseñan previa visita del experto que con la información que puede recoger diseñan los productos a la medida del cliente, Tumaterra.co los tiene terminados ofertados en su página web, Distriladam está un punto intermedio entre producir a la medida y tener inventario de acuerdo con colecciones y tendencias. Posee una base por metros de materas verticales, que fácilmente se pueden unir para satisfacer requerimientos de gran volumen. Igualmente está en capacidad de cumplir pedidos de gran volumen porque tiene personal que le maquila.

San Marcos, es la empresa que tiene el mejor puntaje en la satisfacción de necesidades y en el comparativo con el producto ideal, un total de 371,5 es un puntaje que, aunque no marca una diferencia importante, si la pone como referente para Distriladam, la experiencia de servicio, la entrega e instalación directamente en el lugar que el cliente defina, la asesoría, el aprovechamiento de espacios y las facilidades del pago, permite obtener este puntaje.

Tecniservicio Beltrán con 354 es la empresa con segunda mejor posición. Distriladam, con 348,8 ocupa el tercer puesto. Las demás empresas presentan un

comportamiento muy similar, como se puede observar no hay un dominante sólido del mercado, todos actualmente presenta un comportamiento similar, lo que significa que hay mercado por crecer y dominar, cualquiera puede ser el líder en el futuro o también desaparecer.

## 9. ANÁLISIS DE NIVELES DE PRECIOS

Para realizar el análisis de precios, se seleccionó en primer lugar a las empresas que tienen un modelo de negocio similar al de DistriLadam. Además, que por su estructura y tamaño puedan ser considerados como su competencia directa. Como los mencionamos anteriormente, dentro de estas empresas encontramos algunas como Materarte, Bioespacio, San Marcos SAS, Spazios Urbanos SAS, Tecniservicios Beltran, Parque Real Paisajismo y Jardinería, MyGarden,



Jardineros, Plantae, Tu Matera y Renovemos Espacios. Sin embargo, para este ejercicio se tuvieron en cuenta las siguientes: Renovemos espacios, Tu Matera, Bioespacio y Vertín.

Para el ejercicio se tomó como referencia el producto foco de DistriLadam, las materas verticales de un tamaño similar ofrecido por los competidores. En los atributos se tuvieron en cuenta las principales características que los clientes buscan al adquirirlo y se les dio un porcentaje de importancia de acuerdo con lo que identificamos en el estudio de mercado con las entrevistas a profundidad. A continuación, la valoración de los atributos para cada competidor.

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA			
		Renovemos Espacios	Tu Matera	Vertín	Bioespacio
25%	Fácil instalación	3	4	4	4
20%	Personalización	2	2	3	5
10%	Tamaños	2	2	6	5
25%	Resistencia Peso	3	4	6	5
5%	Colores	1	1	3	2
15%	Material biodegradable	1	1	2	1
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		2.30	2.80	4.15	4.00
<b>PRECIO</b>		\$ 360,000	\$ 14,500	\$ 54,900	\$ 80,000
<b>UM</b>		\$ 156,521.74	\$ 5,178.57	\$ 13,228.92	\$ 20,000.00
<b>UMV</b>		<b>\$ 48,732.31</b>			

La tabla anterior muestra el puntaje obtenido por cada uno de los competidores y cuánto se paga en el mercado por cada punto que obtiene. En el caso de Renovemos espacios, el mercado paga 156.521,7 por cada punto, en Tu Matera 5.178,6 por cada punto, en Vertín se paga 13.228,9 por cada punto y finalmente en Bioespacio se paga 20.000 por cada punto.

Esto muestra que el precio que estas empresas establecieron por las materas verticales no es un precio justo a nivel general. De acuerdo con esto, se puede deducir que DistriLadam tiene oportunidades para incursionar y ganar nuevos clientes ya que sus precios son inferiores a los de los competidores y además, tiene atributos mejor puntuados que ellos. El aprovechamiento de estas diferencias en los atributos puede posicionar a DistriLadam dentro del mercado de materas verticales en Bogotá.

Para complementar el análisis, se realizó la misma tabla con puntajes de DistriLadam y los resultados fueron los siguientes:

<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>MARCA</b>
		<b>Distriladam</b>
25%	<b>Fácil instalación</b>	4
20%	<b>Personalización</b>	7
10%	<b>Tamaños</b>	6
25%	<b>Resistencia Peso</b>	6
5%	<b>Colores</b>	4
15%	<b>Material biodegradable</b>	1
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		4.85
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		<b>\$ 236,352</b>

Lo anterior nos indica que, midiendo los atributos mencionados, Distriladam está bien posicionada y obtuvo un alto puntaje, dándole la oportunidad de ser líder en la categoría de materas verticales. Si bien aún tiene oportunidad de trabajar en algunos de los atributos para mejorar, DistriLadam sobresale entre las demás empresas que entraron en la medición. De acuerdo con esto, también se crea una oportunidad de mejorar sus márgenes de ganancia al tener un precio real del producto en cuestión, inferior al precio justo de mercado.

## 10. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE ENTORNO PARA LA EMPRESA

Distriladam es una empresa dedicada a la comercialización, distribución y mercadeo de artículos de plástico y plásticos en general, su enfoque está dado en soluciones para el agro colombiano. Para realizar el análisis de la empresa fue necesario ubicarla dentro del sector del comercio de materiales para la construcción, equipos y suministros de jardinería.

Disitriladam lleva más de 11 años en el sector de plásticos y soluciones para el agrocolombiano. Sin embargo, a pesar de esto tiene oportunidades en el posicionamiento en el mercado para mejorar sus resultados comerciales.

Se realiza un análisis sobre dicho sector y se encuentra que el sector viene en un estado de estancamiento desde 2017. El indicador de crecimiento del patrimonio de las empresas asociadas a este presentó tanto solo un crecimiento del 0,06% entre 2017 y 2018, por lo que se confirma estabilidad constante del sector. Sin embargo, los resultados de liquidez y rentabilidad de DistriLadam son más favorables que los del sector.

Dentro del estudio de mercado se identificaron 5 tipos de clientes potenciales: jardineros, agricultores, colegios y personas naturales. Sin embargo, existe una gran oportunidad en DistriLadam para identificar a sus clientes, pues actualmente no posee una base consolidada de sus compradores, por esta razón es difícil llegar a ellos con estrategias de comunicación para lograr incrementar sus ventas. Además, se sugiere al empresario empezar a implementar programas de fidelización para mantener a sus clientes.

Pese a la informalidad de DistriLadam se evidencia una cercanía en ventas frente a sus competidores principales, es claro que sus clientes valoran algunos aspectos de su servicio. Sin embargo, es importante identificar que están haciendo bien y reforzarlo. Para los pasos siguientes es necesario desarrollar muy bien estrategias de producto, precio y promoción que le den foco a la empresa y permitan mejorar sus resultados.

Después de analizar los precios en el mercado del producto estrella de DistriLadam (Materas verticales), se identificó una oportunidad en la mejora de margen de ganancia. Actualmente, la empresa gana el 30% sobre cualquiera de sus productos.

## 11. DIAGNÓSTICO INTERNO Y MATRICES

### 11.1 ANALISIS DE LAS CUATRO ÁREAS QUE COMPONEN EL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD

#### 1. MERCADEO:

El área de mercadeo de DistriLadam, se desarrolla de manera progresiva, a medida que la empresa ha ido avanzando se ha visto la necesidad de ir separando algunas

funciones que realizaba la propietaria y se contrató una persona para que se dedique exclusivamente a los temas relacionados al marketing. Dentro de sus funciones más importantes, se encuentran el manejo de las comunicaciones por diferentes canales, las redes sociales y el seguimiento al mercado.

Se evidencia que aún continúa en construcción esta área, no se han formalizado las funciones ni objetivos en el corto, mediano y largo plazo. La empresa no segmenta su mercado, no es claro el diferencial de la empresa, el seguimiento a la competencia es mínimo, pero aun así DistriLadam tiene una fortaleza en la personalización de los productos, especialmente en las materas verticales al producirlas de acuerdo a la necesidad de cada cliente con precios competitivos, popularizando esta forma de jardinería y rompiendo la creencia de que esto sólo era sólo para los estratos altos.

Además, DistriLadam posee otra fortaleza que es el Know How adquirido en más de dos décadas, trabajando derivados del plástico y transformando algunos productos para venderlos directamente en el mercado. En este tiempo, ha aprendido a conocer más los clientes, sus gustos y los call to action (llamada a la acción). No es casualidad que a pesar de ser una Pyme sin un foco claro, venda el volumen de productos que actualmente factura.

Existe un departamento de ventas conformado por tres personas (incluyendo la propietaria) que se encargan de la atención, ventas de mostrador, exhibición de productos y cualquier asesoría que necesite el cliente. Las ventas por celular y WhatsApp referidas por el voz a voz, la página web y redes sociales, en la mayoría de los casos, son gestionadas por la propietaria. Sin embargo, tienen claro que dentro de su cultura empresarial todos están en capacidad de realizar cualquier labor que se necesite en la empresa. Desde contestar un celular y hacer una cotización de alguno de los productos que maneja la empresa hasta la fabricación de las materia vertical.

A nivel de marca cuenta con un logo y slogan que se ha actualizado para proyectar una imagen más verde amigable con el medio ambiente y encaminada hacia la sostenibilidad. Esta nueva imagen se testeó con algunos clientes en las redes sociales y fueron estos quienes finalmente eligieron la actual imagen.

En el punto de venta tienen material publicitario, impreso y en una pantalla es proyectado el portafolio de la empresa. Tiene presencia en redes sociales con más de 2.400 seguidores en Facebook y 1.100 en Instagram. Los datos obtenidos de marketing digital desbordaron las capacidades de procesamiento y seguimiento de

la información al interior de la empresa y por esta razón se está evaluando tercerizar esta función.

En la pasada feria de Agroexpo, participaron presentando sus productos y logrando contactos para futuras ventas con clientes potenciales. Actualmente la empresa no cuenta con un programa de fidelización que pueda permitir incentivar el cross-selling ya que varios de sus productos son complementarios.

Factores a mejorar en marketing:

- No tiene técnicas de segmentación
- Seguimiento marketing digital
- Plan para atraer clientes
- Plan de fidelización
- Técnicas de mercadeo

## 2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La empresa Distriladam, bajo la guía de su propietaria, se visualiza a futuro como una empresa posicionada en el mercado de manera estable, que pueda ofrecer a sus clientes más que un producto o servicio, una asesoría, siendo esto último su diferenciador principal. No está interesada en una expansión descontrolada que le haga perder el control y la personalización que brinda actualmente. Sin embargo, sí desea continuar mejorando sus servicios y productos para ofrecer a los clientes lo que ellos necesiten. Estratégicamente no son claros los objetivos, los indicadores de seguimiento y la comunicación hacia el personal de la empresa para que cada uno asuma una responsabilidad y aporte al crecimiento de la misma. Reconocen que su diferencial es la personalización y el servicio pero no se comunica al público exterior.

Si bien tienen una visión clara de su negocio, esta no se encuentra definida formalmente. La misión y objetivos corporativos tampoco se encuentran definidos. A través de la experiencia que tiene la empresa, han logrado una red de contactos que les permite ser partícipes en el sector y tener proyectos con diferentes actores del mismo como la Cámara de Comercio, la Alcaldía, ONGs. Además, es una empresa activa y siempre dispuesta a implementar proyectos en conjunto con otros actores, organización de charlas, participación en ferias nacionales como Agroexpo e incluso en ferias internacionales.

## 3. INNOVACIÓN

Distriladam internamente se considera una empresa innovadora, incluso manifiesta que las mejoras en sus productos han sido copiadas por empresas que tienen una mejor estructura financiera, principalmente en la línea de materas verticales. Además, la empresa ha continuado con la innovación y diversificación de productos. En el caso de las materas verticales, empezó a incursionar con la elaboración de diferentes diseños para todos los gustos como los Zoopots (materas con figuras de animales). Otras de sus innovaciones son las cintas de injerto y biodigestores tubulares a base de polietileno aditivado con filtro U.V.



Cinta injerto



Zoopots



Biodigestores

#### 4. PRODUCCIÓN Y SERVICIO

Tiene una única sede en el centro de la ciudad de Bogotá, en donde produce, almacena y vende sus productos y desde donde despacha los pedidos a nivel nacional.

Los siguientes son los productos que elaboran:

Materas verticales: Son bolsillos de tela personalizables para instalar en las paredes, luego de un proceso de impermeabilización, que son utilizados para la siembra de plantas de acuerdo al gusto y conveniencia de cada cliente. La empresa cuenta con metros de bolsillos pre-fabricados que, dependiendo la medida que se necesite, son tejidos y unidos rápidamente para ser enviados a los clientes según su elección.



Foto tomada de la página web de la empresa

Distriladam produce aproximadamente 180m<sup>2</sup> de materas verticales al mes. Tiene en producción una persona a cargo y los demás empleados son los vendedores de mostrador, quienes prestan ayuda cuando se necesite de acuerdo a la cantidad de pedidos solicitados.

Comercializan algunos abonos y sustratos de la empresa Confiabonos, con quienes trabajan de la mano para dicha comercialización. Los demás productos son adquiridos a un mayorista y comercializados por Distriladam.

#### Línea Agrícola:

- Plásticos para invernaderos, reservorios, Biodigestores, cubresuelos, Cojín vegetal.
- Bolsas plásticas para semillero y ensilaje.
- Orgánicos: sustratos, abonos, insecticidas, herbicida, fungicidas, enraizador, florescencias y microorganismos eficientes.
- Cintas para injertos y malla para empaque de fruta.

#### Línea Construcción:

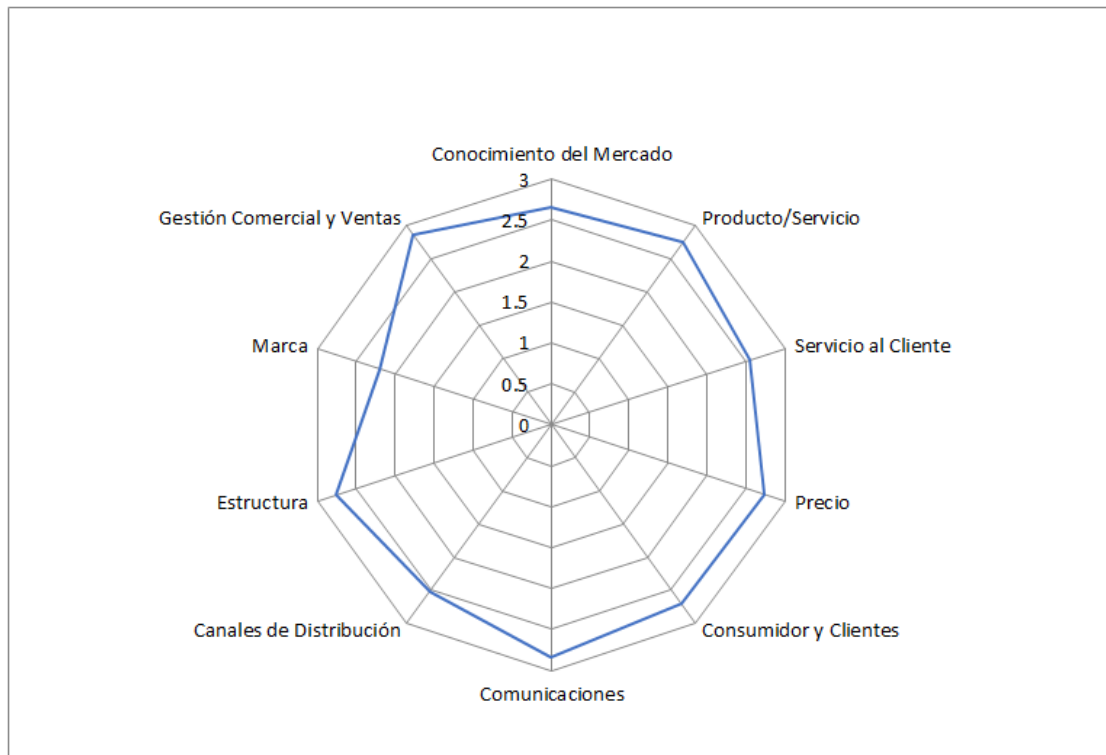
- Geotextiles, telas de encerramiento, polisombras y lonas de polipropileno.

Línea urbana:

- Materas verticales, sistemas de riego y semilleros

Las condiciones de producción no son las óptimas, las maquinas son básicas y su correcto funcionamiento depende de la pericia de la persona que las utiliza. Además, no existen normas de seguridad al interior de la planta, no está sistematizado ningún procedimiento y hay riesgo de accidentes laborales.

## 11.2 ANALISIS DE LAS SUBÁREAS DE MERCADEO



### 1. CONOCIMIENTO DEL MERCADO

El conocimiento del mercado es informal, no existe un procedimiento establecido para estudiar el entorno. Como la empresa tiene varias líneas de negocio, y en cada una tiene diferentes competidores, se dificulta su estudio y el conocimiento de los clientes potenciales y tendencias. Adicionalmente, el registro de las ventas propias no es claro y organizado porque carece de un sistema contable, un CRM o ERP.



La segmentación de los clientes es muy genérica, se brinda atención a personas naturales y personas jurídicas, pequeños campesinos y grandes fincas, federaciones, cooperativas campesinas, universidades y colegios, cajas de compensación, jardineros, consorcios, etc... Sin embargo, estos clientes no están segmentados por gustos, productos afines, comportamientos o tamaño.

Los principales competidores en cada línea se encuentran en bases de datos por sector. De acuerdo a Emis, en plásticos y biodigestores su competidor es Tubulares y Bolsas Plásticos S.A.S, en abonos su competidor es Fertilizantes Colombianos S.A (Ferticol), y en materas verticales y paisajismo sus competidores son Spazios Urbanos, Tumatera.co, Tecniservicios Beltrán y San Marcos SAS.

**Impacto en la organización:** Conocer el mercado es muy importante, DistriLadam tiene unas fortalezas internas que sus clientes valoran pero le falta organizar mejor su mercado (segmentar) y hacer mayor inteligencia del mismo. Esto hace que aumente la posibilidad de fracaso en las iniciativas que toma la empresa para mantenerse o crecer. El conocimiento y la información son puntos críticos a tener en cuenta en la actualidad.

## 2. PRODUCTO/SERVICIO

Los productos que comercializa DistriLadam en general son commodities, su diferencia es el servicio, la asesoría y la experiencia que brinda. Para las materas verticales que son elaboradas en sus instalaciones existen diferencias con su competencia, las materas de DistriLadam son hechas a la medida del cliente y de acuerdo a su necesidad con un toque especial de personalización.

En la instalación, el sistema de riego es diseñado especialmente para la matera en cuestión. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el proceso de instalación no lo lleva a cabo DistriLadam sino alguien particular que sea contratado por el cliente.

Durante la investigación de mercado, se encontró que en ocasiones las personas compran el producto en las ferias o en las instalaciones de DistriLadam, pero nunca llegan a instalarlo ni a ponerlas en funcionamiento porque el cliente no tiene quien haga ese proceso de instalación ni posee las herramientas y habilidades para hacerlo por sí mismo.

DistriLadam se proyecta por ser percibido en su servicio como líder en asesoría y experiencia al cliente, no como una empresa que sólo vende el producto porque ofrece un mejor precio en el mercado.

En el área de producción está encargada una persona principalmente, quien ejecuta lo que mercadeo y la gerencia le solicitan de acuerdo a los pedidos recibidos. Básicamente ese es el protocolo de producción. En la empresa, todas las ideas del equipo de trabajo son bienvenidas y los trabajadores son vistos como compañeros a nivel de pares, sin definición formal de algún cargo con más poder que otro, por esta razón la propietaria prefiere referirse a sus empleados como “compañeros”.

Formalmente no existe un registro de investigación de clientes y consumidores, la investigación se limita a lo que se pueda extraer del contacto diario con el cliente.

El ciclo de vida de cada producto se conoce a medida que las ventas comienzan a decrecer, si en el entorno se identifican cambios, regulaciones o tendencias, es fácil cambiar a otro producto y volver a reiniciar su ciclo de vida. La rentabilidad de los productos es ampliamente conocida por todos los empleados, por lo general es el 30% neto de todos los productos, aunque algunos ofrecen un margen un poco mayor.

Son conocidas tres temporadas pico durante el año, la primera es al inicio de clases, la segunda en vacaciones de julio y la tercera en noviembre, cuando las entidades necesitan invertir todo el presupuesto que no se ha ejecutado.

**Impacto en la organización:** El área de producción y servicios en DistriLadam es básicamente para una línea de negocios (las materas verticales), son eficientes con las herramientas que cuentan, sin embargo, para tener un volumen mayor de ventas es necesario contratar más personal y mejores máquinas. Aunque también pueden fácilmente recurrir a otra empresa que les maquile si se viera desbordada su capacidad de producción.

Se identifica una oportunidad de mejora en el proceso de instalación de su producto materas verticales, pues en general, las personas no saben cómo hacerlo una vez realizada la compra.

### 3. SERVICIO AL CLIENTE

DistriLadam no posee un CRM, software ni herramienta para seguimiento a clientes, ni al desempeño de las redes sociales. A pesar de esto, se caracteriza por brindar respuestas instantáneas ante la solicitud de cada cliente. Además, si hay un compromiso de entrega, este generalmente se cumple porque se verifica el tiempo real de demora con producción e inventarios para brindar una fecha precisa.

El teléfono lo contesta la gerente y propietaria, pero en general, todos los trabajadores están en la capacidad de brindar información, dar una solución a cada cliente o realizar una venta. Los trabajadores de Distriladam llevan en promedio 3 años vinculados, razón por la cual tienen amplio conocimiento de la empresa.

Para el caso de productos como las materas verticales, biodigestores y reservorio de agua, se tiene un seguimiento post venta, no sólo por la asesoría requerida para su instalación y puesta en funcionamiento, sino también porque es una compra que representa un valor significativo y es susceptible a una venta complementaria.

No se tiene un programa de fidelización que permita por un lado obtener información del comportamiento de compra del cliente y por otro, que se genere una relación a largo plazo con el mismo. Hay unos productos que son de única compra y a su vez, existen otros productos, como los plásticos y abonos, que son de compra repetida. Se identifica una clara oportunidad de crear un programa de fidelización para todas las líneas de negocio.

**Impacto en la organización:** Conocer el cliente es fundamental para toda compañía, Distriladam como toda empresa Pyme tiene grandes oportunidades en este aspecto para capturar más información de sus clientes, sin embargo tiene ventajas en la atención personalizada, incluso refiriéndose a sus clientes por nombre propio. En este caso se hace necesario un programa de fidelización de clientes efectiva.

#### 4. PRECIOS

Los precios que ofrece Distriladam son competitivos, la diferencia versus las demás empresas que ofrecen estos productos o productos similares es significativa. Es necesario definir el diferencial de comprar a Distriladam, bien sea para incrementar los precios y obtener mejores ganancias o servir de barrera de abandono de sus clientes.

Los precios de la competencia son conocidos porque la mayoría de estos se ofrecen por medio virtual de manera pública o porque los mismos clientes le informan a Distriladam cualquier cambio de precio para buscar un mayor descuento allí. Por lo general, se reconoce a Distriladam como una empresa que ofrece buen equilibrio entre precio-desempeño. Muchos de los clientes que se van por precio, vuelven

nuevamente porque no les cumplen con la promesa de valor de calidad en otras empresas.

Los precios se fijan de acuerdo a los costos totales, la competencia y lo que se propone ganar una vez terminado el ejercicio, por lo general es del 30%. La experiencia en el sector permite conocer muy bien los costos de los productos y los respectivos porcentajes de ganancia. El proceso de compra de los clientes se tiene identificado una vez se comunican con la empresa, primero cotizan, luego se deciden y consignan, pero no se sabe del proceso antes de entrar en contacto con la empresa, por ejemplo qué lo motiva, que le preocupa o qué escucha.

**Impacto en la organización:** Es una variable que controla la empresa, se pueden sacrificar unos puntos del margen para ganar una negociación o para vender mayor volumen, pero eso sucede bajo criterio de la gerente. Distriladam, a nivel de precios, se encuentra en un punto intermedio a nivel general, no es el más costoso ni el más económico, aunque esto depende del producto.

## 5. CONSUMIDOR Y CLIENTES

Este es una subárea de mercadeo que Distriladam necesita mejorar, no tiene segmentado ni medido el tamaño del mercado, y como consecuencia no se pueden diseñar estrategias comerciales diferenciadas. No registra investigaciones de mercado, sólo lo que se puede recoger de las redes sociales o preguntas realizadas por WhatsApp y que los clientes deciden responder.

**Impacto en la organización:** El impacto es grande, al ser una Pyme debe esforzarse para conocer su mercado, identificar y segmentar sus clientes de manera correcta. Hay herramientas de investigación que de manera creativa pueden brindar información interesante de los clientes. Es un punto a desarrollar.

## 6. COMUNICACIONES

Distriladam, no tiene definido un presupuesto anual para comunicaciones. Sobre la marcha se va observando qué se necesita y se va implementando al mismo tiempo. Este depende de las ventas, del dinero disponible luego de un ejercicio en un periodo determinado. La empresa no lleva actualmente un control formal de la eficiencia de las comunicaciones. La participación en las ferias se mide por el número de contactos recogidos durante la misma y su posterior seguimiento para convertirlos en potenciales clientes.

Las redes sociales y google traen incorporado su unidad “analítica”, pero no se le hace seguimiento. El empresario ha pensado en contratar a una empresa que maneje sus redes sociales de manera eficiente ya que no cuenta con el personal de la propia empresa que lo haga.

La publicidad de la competencia tampoco se le hace un seguimiento formal. El marketing viral no tiene definido estratégicamente unos objetivos y se tiene presencia en las dos principales redes sociales, Facebook e Instagram, con el fin de promocionar los productos, los eventos y las ferias. Además de generar interacción y compartir contenido relevante y relacionado al sector.

No cuenta con un manual de imagen corporativa, ni estrategia de publicidad BTL. La participación en las ferias es una de las cosas que más se resaltan. Agroexpo es la que más impacto ha tenido y en la que se continua participando para acceder a nuevos clientes potenciales.

En merchandising se repiten unos parámetros con respecto a la exhibición. Los abonos son ubicados en los lugares calientes del punto de venta y las materas sobre la fachada y en la entrada para llamar la atención del cliente.

Se diseña de tal manera que las personas fácilmente caminen y recorran el almacén apreciado la mayoría de productos. La publicidad POP es visible y cobra fuerte relevancia en el caso de productos que necesitan un proceso más dispendioso de instalación o de decisión. Aquí se aprovecha el espacio de las instrucciones en cada producto para promocionar la marca y otros productos. Son ilustrativos los catálogos de las diferentes líneas y de productos separados.





La empresa cuenta con página web en la que describe las diferentes líneas de productos, el catálogo, los procesos de instalación e información relevante de las tendencias actuales del sector. Se muestran fotos de la participación en ferias y se informan los contactos para comunicarse con DistriLadam. Para realizar una compra, el cliente contacta a la empresa vía teléfono o a través de WhatsApp en donde la persona interesada solicita información y continúa con su proceso de compra. Próximamente se habilitará la tienda en línea de la página web para que se puedan realizar las compras directamente allí de manera sencilla.

**Impacto en la organización:** Las comunicaciones en este mercado son fundamentales. En un mercado sin grandes diferencias, toman mayor importancia las comunicaciones. A DistriLadam le faltan algunas acciones adicionales para crecer, encaminarse y seguir diferenciándose de los competidores y para lograrlo, la comunicación es fundamental.

## 7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La distribución que realiza DistriLadam de todos sus productos es a través de terceros, como empresas logísticas que tienen cobertura nacional. Al ser constantes los envíos a diferentes ciudades, se tiene un descuento especial que se le informa a los clientes al momento del pago.

No cuenta con vehículos propios e incluso para las entregas locales también acuden a terceros. El resto de ventas se generan directamente en las oficinas de DistriLadam y los mismos clientes se encargan del transporte.

La competencia, en su gran mayoría, también tiene tercerizadas las entregas. La competencia maneja descuentos por pronto pago y por volumen. No se utiliza

internet 2.0 para entregas logísticas, pero sí las redes sociales, incluyendo youtube, como servicio posventa.

No realiza gestión de logística inversa y en este punto podría marcar un diferencial de sus competidores. Además podría reforzar su enfoque hacia el cuidado de la naturaleza, sin embargo se dificulta un poco por la falta de transporte propio.

### **Impacto en la organización**

El canal de distribución para esta empresa, a pesar de no ser directo por temas de costos y eficiencias, presenta unos buenos indicadores. Por un lado, la promesa de entrega al cliente es clara al momento de la compra (se consulta con producción) y por otro lado, las empresas de transporte prácticamente entregan al día siguiente lo cual facilita el proceso. La logística inversa es un diferencial al que puede apostarle, pero es necesario validar su tercerización y realizar una campaña para comunicar su responsabilidad.

## 8. ESTRUCTURA

La organización conoce la diferencia entre marketing y ventas, aunque no las tiene separadas, todos están en la obligación de vender, de asesorar, incluso ayudar en producción. Es claro que hay un cargo de mercadeo, que adicional a la gerencia, tiene como tarea conocer constantemente el cliente, con las funciones de seguimiento a las redes sociales y comunicaciones.

La empresa no tiene definidas estrategias de mercadeo, no se ha realizado un plan de manera formal. Se ha trabajado en pasadas asesorías sobre RSE (con plan padrinos de la Universidad Externado) pero nada ha quedado formalizado. Esta es una de las áreas que más necesita intervención porque carece de seguimiento. Para las ventas se lleva un seguimiento manual.

**Impacto en la organización:** Es necesario que esta empresa estructure el departamento de marketing con funciones que respondan al área, descargando tareas que no aportan y que otras personas pueden realizar. Es urgente implementar programas de marketing que les permita incentivar la demanda de sus productos y posicionarlos en el mercado.

## 9. MARCA

Los productos no están registrados ante la superintendencia. En Colombia es muy dispendioso ese proceso. Además, los productos que transforman y comercializan no tienen características únicas que se necesite proteger para patentar y sería un desgaste estar sumidos en demandas de plagio constantemente.

La empresa no tiene definidos los valores de la marca. La marca comercial parcialmente explica lo que se hace para los productos que son de distribución y comercialización. Sin embargo, el nombre no tiene implícita la relación con las materas verticales que son las que se producen en las instalaciones y que le apuestan a un producto verde y sostenible, hacia donde la empresa quiere enfocarse. De acuerdo a esto, el nombre no es acorde a lo que desea proyectar la empresa. El logo fue actualizado recientemente y no es coherente con el nombre de la empresa.

La compañía tiene un slogan de “La Distribución a tu medida”, este es coherente con la personalización que se ha resaltado en puntos anteriores, pero en las materas verticales no tiene relevancia. Los beneficios percibidos por su marca son tranquilidad de comprarle al que sabe, belleza aprovechando los espacios y la asesoría.

**Impacto en la organización:** La marca es un activo que la empresa valora, no sólo por el tiempo que lleva en el mercado, sino también por los buenos comentarios de clientes satisfechos. Al comunicar al empresario un posible cambio en el nombre, se percibe una gran oposición por su parte por el reconocimiento de la empresa a lo largo del tiempo en el mercado. Sin embargo, existe una oportunidad de ajustar el nombre para alinearlos con el enfoque que desea la empresa hacia la sostenibilidad y las materas verticales.

## 10. GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS

La gestión comercial en DistriLadam está prácticamente en todos los funcionarios, todos tienen la obligación de ayudarse mutuamente para lograr que las ventas se mantengan y aumenten. Los vendedores del punto de venta son dos, más la gerente que, la mayoría del tiempo, apoya esta área.

No se tiene presupuesto de ventas y es muy dinámico el mercado, sin embargo por la experiencia que tienen, ellos conocen cuando están por debajo o por encima de las ventas en periodos anteriores.

Los salarios no están condicionados a ningún factor variable y el pago es fijo, pactado desde el inicio y cuyo aumento es el porcentaje del aumento del salario



mínimo a nivel nacional. Se capacita al personal sobre el manejo de las ventas y cómo mejorarlas, se refuerza también la atención a clientes y eso se trasmite a los “partners” a quienes la empresa les organiza algunas capacitaciones. La reacción ante las cifras positivas o negativas es la felicitación colectiva o el llamado a ser más productivos.

El principal medio por el que se realizan las ventas es telefónico, ya sea por una llamada o por WhatsApp y en el mostrador (punto de venta). La página, las redes sociales y las ferias generan conciencia de la necesidad y la empresa.

**Impacto en la organización:** Es el área que recoge todos los esfuerzos en marketing. Es un departamento en construcción al que le falta aún mayor organización, pero que a pesar de todos los puntos a mejorar, se evidencia que es una empresa que vende y que puede sostener sus costos y gastos, lo cual indica que están haciendo algunas cosas de manera efectiva.

### 11.3 MATRICES: ANÁLISIS DE DOFA Y MIME

#### 1. DOFA – DISTRILADAM

<b>Oportunidades</b>		
Sector	3,25	Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Gobierno	3,06	Fortaleza con capacidad de mejoramiento
<b>Debilidades</b>		
Producción y servicios	2,88	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Dirección estratégica	2,72	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Mercadeo y ventas	2,68	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Innovación	2,26	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
<b>Amenazas</b>		
Sociales	2,94	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Economía	2,86	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Tecnología	2,65	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo

#### OPORTUNIDADES

**Sector:** El sector en el que DistriLadam compete tiene un gran tamaño; el agro, las construcciones urbanas, las construcciones rurales, los hogares, componen un mercado atractivo, incluso puede ampliar exportando. El grado de apertura al exterior es dinámico y cada día los requisitos son menos y las asesorías por entidades del gobierno están a disposición de los empresarios. Los insumos claves para los productos y los proveedores son variados y las empresas que compiten en cada línea hacen que sea un sector muy competitivo.

**Gobierno:** El gobierno colombiano sigue apoyando las Pymes para que surjan y no fracasen. Según datos de IARA, un grupo de consultoría, el 70% de Pymes en Colombia fracasan durante los primeros 5 años. El gobierno ofrece las garantías para un desarrollo dentro de la libre competencia. Es una de las democracias más estables de América del Sur, que si bien no es la nación que ofrece el mejor ambiente de negocios, sí está entre los 3 primeros de Latinoamérica por detrás de México y Chile, según el Doing Business. Los múltiples tratados de libre comercio que Colombia ha firmado con otros países, las regulaciones que buscan formalizar los emprendimientos y las leyes de protección al medio ambiente, son indicadores de un buen ambiente para los negocios.

## DEBILIDADES

**Producción y Servicios:** En esta área falta la formalización de proceso, planeación de objetivos y estrategias, medidas de seguridad industrial y ampliación de la planta. Documentar programas de apoyo a operaciones.

**Dirección estratégica:** Requiere un trabajo inmediato, iniciar por definir una misión y visión que estén alineadas. Los objetivos en el corto, mediano y largo plazo (corporativos) deben estar definidos y socializados. Es clave identificar un diferencial, los factores claves de éxito y trabajar en torno a ellos. Definir cuáles son los clientes estratégicos y cuáles no.

**Mercadeo y ventas:** Es urgente apostarle al mercadeo, al enfoque de afuera de la empresa hacia dentro de ella identificando las necesidades del cliente con unos objetivos de marketing. Investigar el mercado para conocer formalmente al cliente y caracterizarlo. Diseñar el proceso de atención a clientes, implementar programas de fidelización, medir la satisfacción del cliente e incentivar a la fuerza de ventas con remuneraciones variables.

**Innovación:** Implica mucho más que hacerle unos cambios a los productos, también se trata de cambiar procesos, de optimizar recursos, de generar una cultura de innovación dentro de la empresa. La falta de software de apoyo administrativo limita la innovación en tecnología. No se tienen sistematizadas las ordenes de pedido y se hace necesario invertir en I+D para aprovechar los beneficios de pertenecer a un clúster de tecnología.

## AMENAZAS

**Sociales:** La distribución de los ingresos en Colombia es preocupante. Es uno de los países más desiguales del mundo, la movilidad social está estancada y la desigualdad aumenta cada día la concentración de la riqueza. El campo, el fenómeno de los grupos residuales y el narcotráfico están generando que aumente la violencia y el desplazamiento. Las importaciones de alimentos, a pesar de la vocación agrícola del país, demuestran falencias en el campo. Las migraciones en aumento también generan problemas sociales importantes.

**Economía:** La economía estos años no está creciendo como se esperaba (3,6). La Cepal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) en julio redujo su perspectiva de crecimiento económico mundial a 2,6 por ciento. Aunque reconforta un poco que Colombia es uno de los pocos países que no se estancará ni tendrá recesión.

El tipo de cambio con tendencia alcista en este año y la guerra económica entre Estados Unidos y China, tarde o temprano repercutirán en la economía colombiana. Los productos sustitutos y la competencia son fáciles de encontrar, se necesitan alianzas estratégicas para mejorar la prestación del servicio.

**Tecnología:** Para que DistriLadam sea una empresa rápida y eficiente, la tecnología es un aliado importante. La disponibilidad de tecnologías para procesos de producción, organización, despachos, ventas, cobranzas, capacitación y promoción, se convertirá en un diferencial. Hay que superar el desconocimiento de tecnologías disponibles y la falta de personal calificado. Es positivo continuar implementando de manera organizada el marketing digital, el social media y el e-commerce.

## 2. MIME – DISTRILADAM

		Matriz Interna		
		4	3	2
Matriz Externa	4	Crear y construir	Crear y construir	Retener y mantener
	3	Crear y construir	Retener y mantener Penetración en el mercado y desarrollo del producto	Cosechar o desinvertir
	2	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir
	1			
		Evaluación de factores internos	2,68	
		Evaluación de factores externos	2,96	

La matriz nos propone estrategia de penetración de mercado y desarrollo de productos.

**Estrategias de penetración en el mercado:** Busca incrementar la participación de DistriLadam en el mercado actual que opera con los productos actuales. Es la opción estratégica que ofrece más seguridad y la menos riesgosa de la matriz de Ansoff. Para llevarla a cabo se deben realizar acciones que aumenten el consumo de los clientes.

Estrategias:

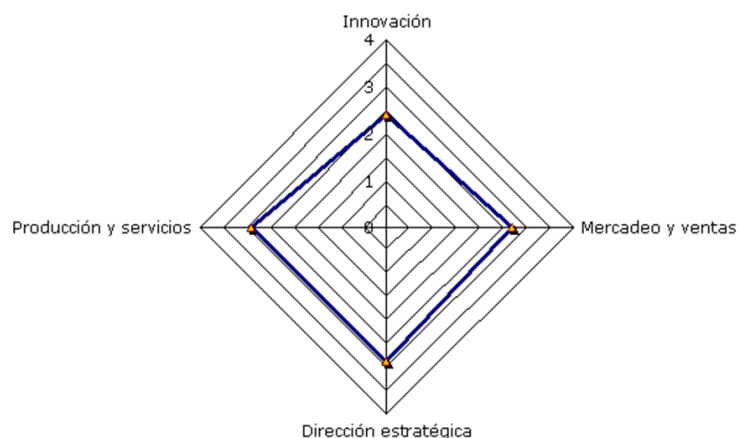
- Venta cruzada
- Atracción de clientes de la competencia
- Atracción clientes potenciales
- Más arriesgadas, la internacionalización.

**Desarrollo del producto:** Introducir nuevos productos en el mercado ya existente en el que opera, el cual DistriLadam ha aprendido a conocer en sus años de operación y experiencia.

Estrategias:

- Producir nuevos productos o modificación de los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual
- Rejuvenecimiento de la línea de productos, con nuevas características o atributos
- Creación de diferentes niveles de calidad para diferentes segmentos

## Diamante de Competitividad DistriLadam



Área	Valoración área	Importancia empresa	Valoración matriz	Valoración cualitativa
Innovación	2,40	15,00%	0,36	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Mercadeo y ventas	2,69	35,00%	0,94	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Dirección estratégica	2,88	20,00%	0,58	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Producción y servicios	2,92	30,00%	0,88	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
		<b>100,00%</b>	<b>2,75</b>	<b>Empresa con posición interna fuerte</b>

## 12. PLAN ESTRATÉGICO

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se ha podido evidenciar la situación de DistriLadam y del sector al que pertenece. Se analizaron tendencias locales e

internacionales, se estudió el mercado y las diferentes variables que impactan positiva o negativamente el desempeño de la empresa. Ahora bien, es indispensable mencionar y analizar las posibles estrategias que se proponen y sus planes de acción para lograr que DistriLadam se consolide de manera más fuerte en el mercado y pueda alcanzar los resultados comerciales que se propone. Todo esto teniendo en cuenta los insights que nos arrojó la primera parte del presente estudio.

En primer lugar, se propone a DistriLadam definir una Misión y Visión encaminadas hacia el enfoque que se quiere dar a la empresa. Estas mostrarán la base de DistriLadam y representarán el por qué y para qué existe. Además, deberán ser coherentes y estar relacionadas reflejando la ideología de la empresa, sus valores y propósitos.

**Misión Actual:**

*DistriLadam es una organización dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de artículos de trayectoria y calidad para sectores como el agro y la construcción. Su compromiso es conocer las necesidades de sus clientes para ofrecer soluciones óptimas, apoyando su crecimiento y continuo desarrollo.*

**Misión Propuesta:**

*Nuestro objetivo es el fortalecimiento integral de los principios de cultivo, construcción y desarrollo sostenible en Colombia, a través de la fabricación, comercialización y distribución de artículos de calidad para sectores como el agro, la construcción y el hogar. Nuestro compromiso es conocer las necesidades de nuestros clientes para brindar una completa asesoría durante todo el proceso a través de experiencias y ofreciendo soluciones óptimas, apoyando su crecimiento y su continuo desarrollo siendo innovadores, flexibles y siempre responsables con el medio ambiente.*

Como DistriLadam no posee un producto único, ni un fuerte apalancamiento financiero para diferenciarse únicamente por características técnicas, se recomienda basarse en la diferenciación por experiencia, asesoría y servicio. Esta misión declara que DistriLadam, como empresa en cada uno de los elementos de la cadena de valor, debe entregar asesorías apropiadas privilegiando la satisfacción del cliente a largo plazo, más allá de la venta en el corto plazo. La experiencia debe ser agradable, rápida, entregando más por el mismo precio. Los clientes y consumidores son tratados como socios y amigos, entendiendo que en un sector con precios semejantes, los clientes prefieren hacer negocios con personas más

cercanas que generen confianza. Además, en los casos de negociaciones B2B, se convierte en socio de cada cliente.

Se mantienen los sectores del agro y la construcción. Sin embargo, se incluye el sector hogar debido a la demanda de las materas verticales en los hogares. Además, permite que en un futuro se pueda diversificar la oferta de los productos enfocados en la decoración de hogares y oficinas.

La innovación es importante resaltarla en la misión ya que permite mostrarse como una empresa en constante cambio y de fácil adaptación a las nuevas necesidades del mercado, no sólo a nivel de productos sino también a nivel de procesos. La flexibilidad también se resalta, pues se ofrecen productos hechos a la medida de los clientes según sus necesidades. Finalmente, es indispensable mencionar el cuidado del planeta y la responsabilidad con el medio ambiente, pues este es el faro que guía a todos los miembros de la compañía y va directamente encaminado hacia su enfoque de sostenibilidad.

**Visión Actual:** No tiene una visión definida.

**Visión Propuesta:**

*Nuestra visión es ser reconocidos en 2023 como la empresa **número 1 en ecosistemas (productos y servicios)** para el agro, la construcción y el hogar en Bogotá, destacándonos en el sector por brindar el mejor servicio con excelente calidad de nuestros productos, implementando estrategias innovadoras, flexibles y desarrollando nuestras actividades bajo principios de honestidad, seriedad y cumplimiento de tiempos, siempre satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y buscando el cuidado del medio ambiente.*

A futuro, DistriLadam espera ser reconocida en el sector por ser diferente a su competencia brindando los mejores productos con el mejor servicio, lo cual le permitirá un mejor posicionamiento entre sus clientes. El reconocimiento como líder en Colombia, debe ser la obsesión de todos sus miembros en el día a día a través de una ejecución limpia y honesta. El respeto y cuidado del medio ambiente se basa en la búsqueda de soluciones sostenibles para sus clientes, además de optimizar todos sus procesos para generar la mínima huella contaminante.

Además de tener una Misión y Visión definidas, se propone a DistriLadam la definición de unos objetivos generales para el negocio y la identificación de sus valores corporativos.

### Objetivo general:

- Lograr un posicionamiento en el mercado del agro, la construcción y el hogar, que permita una base de clientes sólida, unas ventas continuas y clientes satisfechos. Incrementando la cobertura a nivel nacional un 20% y un volumen de ventas del 30%.

### Valores corporativos:

- Honestidad
- Emprendimiento
- Integridad
- Respeto
- Pasión

Adicional a lo anterior, se realiza también una propuesta del organigrama ideal para la empresa:

### Organigrama Propuesto:





Un formato que permite que cada uno tenga unas responsabilidades y reporte a la gerencia.

Ahora bien, para continuar con la propuesta que se realiza a DistriLadam, se definieron unas estrategias y actividades puntuales que se irán desarrollando poco a poco a medida que se avanza en el trabajo.

## 1. ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO Y POSICIONAMIENTO

Estas estrategias de marketing están enfocadas en las materas verticales, que son el único producto fabricado por DistriLadam. Sin embargo, la mayoría de las actividades propuestas impactarán a los clientes de todos los productos de la empresa para lograr mejores resultados comerciales. Como se analizó anteriormente, el mercado de las materas verticales está en crecimiento debido a que este tipo de productos está siendo adaptado por hogares, oficinas, hospitales, centros comerciales y en general en la construcción y remodelación de espacios, así que se evidencia una continua curva ascendente. Para los demás productos, se espera mejorar la distribución, la comercialización, la comunicación y la logística inversa.

### **OBJETIVO 1**

Incrementar las ventas en un 20% con los clientes actuales B2C a través de la venta cruzada de productos y lanzamiento de los programas de fidelización como “Yo cuido el planeta” y de logística inversa como “Retorno Ganador”.

#### **Actividades:**

- **Definir Público objetivo:** Es necesario crear los perfiles del público objetivo que se desea impactar con cada uno de los productos que la empresa ofrece. ¿Qué tipo de clientes necesito? ¿A qué clientes les quiero vender? ¿Cuáles son mis clientes potenciales? Estas preguntas deberán responderse para definir el target de la empresa.

En el estudio de mercado realizado, se encontraron diferentes perfiles de clientes: Jardinero/Vivero, Colegio, Agricultor y persona natural. Esto se definió a través de entrevistas realizadas a clientes para segmentar y agruparlos de acuerdo a sus perfiles. Se crearon los mapas de empatía en donde se identificó qué piensa y siente, qué oye, qué ve, qué dice y qué hace cada uno de los perfiles encontrados. Con esto, será más fácil crear las estrategias con las cuales se quiere atraer estos perfiles para que adquieran los productos.

- **Diseño de paquetes de productos:** En esta actividad se propone la creación de Kits de materas verticales en donde el cliente obtenga todos los productos complementarios en un solo paquete. Por ejemplo:



- Incluye:
- Matera Vertical (12 bolsillos)
  - Plástico antihumedad
  - Bandeja de germinación
  - 4 Paquetes de Semillas
  - Paquete de abono
  - Paquete de tierra
  - Fertilizante
  - Manual de Instrucciones

- **Capacitación del personal:** En este punto se propone realizar capacitaciones a todos los trabajadores de DistriLadam, especialmente al personal de ventas para que conozcan el nuevo enfoque de la empresa y puedan brindar una mejor asesoría a los clientes, logrando así las ventas cruzadas, buscando una venta incremental en cada contacto con el cliente, identificando perfiles de clientes para encontrar nuevas oportunidades de venta.
- **Instalación directa de Materas Verticales:** Se propone iniciar plan piloto en Bogotá para que la empresa instale directamente las materas verticales. En este proceso, el personal encargado tendrá la capacidad de identificar necesidades en los clientes y así complementar la venta de las materas verticales con otros productos según la ubicación del inmueble.

- **Ampliación de Portafolio:** Se propone la creación de nuevos productos relacionados a la decoración de espacios con plantas para que el cliente se sienta atraído por DistriLadam como la mejor empresa que ofrece soluciones completas a sus necesidades. No sólo promocionar las materas verticales sino otro tipo de materas que complementen la decoración de espacios utilizando la misma tecnología y enfocada a la sostenibilidad. Materas de tela especiales para pisos, bordes, jardines y balcones.



- **Distripuntos:** Se propone diseñar un plan de fidelización para mantener a los clientes actuales. En este se premiará a los clientes que más compras realicen en DistriLadam. Por ejemplo: Por cada \$40.000 en compras que se realicen, se entregarán 10 puntos. Cada mes se premiará, a través de Facebook Live, a los clientes que más puntos acumulen. Los puntos servirán para ser canjeados por productos, mantenimientos gratuitos y descuentos. Adicionalmente, se estará enviando información relevante de manera constante a todos los clientes inscritos.
- **Cientes Satisfechos DistriLadam:** Se plantea diseñar un plan de referenciación en donde los clientes actuales puedan traer a DistriLadam clientes nuevos. Por cada recomendación que se haga efectiva con una compra, el cliente que realice la referencia, recibirá un 15% de descuento en su próxima compra.
- **Retorno Ganador:** Se propone diseñar un plan de logística inversa que pretende reciclar productos que han terminado su ciclo de vida (plásticos, polisombras o mallas) evitando mayor contaminación del medio ambiente e incentivando a la concientización del cliente. De esta manera, se premiarán sus acciones en beneficio del planeta. Este consistirá en lograr la recolección

de los productos utilizados, de manera autónoma por parte del cliente, para su envío a DistriLadam y posterior búsqueda de usos alternos de estos materiales. Existen empresas de procesamiento de plásticos desechados tras su utilización en los invernaderos que logran obtener granzas de polietileno reciclado, producto intermedio que tiene diversas aplicaciones como la fabricación de tuberías, cubos, fondos de piscinas, baldosas, paneles, barreras viales y es un componente del asfalto de las carreteras.

**Mensajes:**

- DistriLadam necesita amigos que salven el planeta! Recicla los desechos de tu compra, hazlos llegar a nuestras oficinas y recibe sorpresas increíbles!
- Conoces DistriPuntos? Es la mejor forma de ganar! Ingresa, Regístrate, Acumula y gana!!
- Quieres recibir descuentos? Ayuda a que más personas disfruten los beneficios de las materas verticales! Recomienda nuestros productos y conviértete en nuestro aliado! Recibe descuentos por cada compra de tu cliente referido!
- Ahora DistriLadam instala tus materas! Llámanos YA! \*Aplica sólo para instalaciones en Bogotá

**Canal:**

- Comunicación online, redes sociales y página web

**Periodicidad:** Mensual

**Responsable:** Erika Jimenez

**Costo estimado:** \$ 6.200.000

**Indicadores:**

- Ventas actuales vs ventas esperadas
- Ticket promedio de venta por cliente
- Número de inscritos en los diferentes programas propuestos
- Número de ventas cruzadas
- Cantidad de plásticos recolectados para reciclaje
- Venta incremental en KITS de Materas Verticales

**OBJETIVO 2**

Ampliar la base actual de clientes un 20% al final del primer año, 25% al final del segundo año y 30% al final del tercer año a través de estrategias que permitan atraer clientes de la competencia y clientes que adquieran productos diferentes a las materas verticales.

### **Actividades:**

- **Definición de Base de Clientes:** Organizar y consolidar la base de clientes actuales de DistriLadam a partir de la lista de contactos que tiene la empresaria en su celular. Se deberá construir una base completa con los campos principales de información básica de cada cliente para tener claridad de la base que se va a gestionar y así llevar a cabo los diferentes planes de acción con cada uno. Además, esto permitirá enviar información a cada cliente anticipándose a sus posibles necesidades de compra o renovación de sus productos, permitiendo a DistriLadam llegar antes que sus competidores y asegurar una venta adicional.
- **Promoción de productos en sector Construcción:** Se propone un plan de promoción y comercialización para los productos del sector constructor a través de alianzas estratégicas con diferentes constructoras a nivel país ofreciendo el portafolio de productos de su interés. Se empezará a participar en foros del sector para generar relacionamiento y buscar el acercamiento y lograr acuerdos en donde se ofrecerán precios especiales por compras al por mayor en polisombras, plásticos y demás productos del sector constructor.
- **Campañas Digitales:** Con el fin de mostrarles los productos y el mercado en crecimiento de las materas verticales, se buscarán espacios para ofrecer los productos y realizar invitaciones a charlas para clientes potenciales, grupos de jardineros, dueños de viveros y arquitectos en el país, para mostrar los beneficios de las materas verticales y su potencial mercado que beneficiará económicamente a sus negocios a través de ventas incrementales. Esto se realizará a través de campañas digitales para llegar a nuestro público objetivo e invitarlo a participar en nuestros foros y charlas, así como para atraerlos a comprar nuestros productos. Esto permitirá llegar a los clientes potenciales de DistriLadam a través de email marketing, campañas en redes sociales y comunicaciones en la página web de la empresa resaltando el excelente servicio, la asesoría brindada, la experiencia y la calidad de los productos. Utilizar, durante las campañas, imágenes llamativas de los productos

instalados, los beneficios de las materas verticales, la responsabilidad ambiental que tiene la empresa y recomendaciones de clientes actuales.

**Mensajes:**

- En DistriLadam consigues los materiales necesarios para tu próximo proyecto de construcción. Llámanos y obtén precios especiales para tí!
- Quieres mejorar tus ingresos y vender mucho más? Conoce los beneficios de las materas verticales e inclúyelas en tu negocio! No esperes más!
- Ya conoces los beneficios de los jardines verticales? Qué estás esperando? Mejora tu calidad de vida y disfruta de la paz y armonía que traen a tu hogar!

**Canal:**

- Comunicación online, redes sociales y página web
- Directo, visita a clientes, charlas y foros

**Periodicidad:** Mensual

**Responsable:** Erika Jimenez

**Costo indicado:** \$ 2.000.000

**Indicadores:**

- Crecimiento de ventas
- Número de nuevos clientes
- Asistentes a eventos
- Número de leads
- Número de clicks
- Tasa de Conversión
- Tasa de abandono de carro de compras

**OBJETIVO 3**

Iniciar la medición del nivel de servicio y la calidad de la atención brindada al cliente para el 2020, mejorando el indicador en un 20% para 2021.

**Actividades:**

- **Control de Llamadas:** Crear un proceso de control de llamadas a través de un “fonomemo” en la empresa para tener el histórico de clientes que se

comunican a diario solicitando información, cotizaciones o compras. Se propone mantener actualizado un formato en donde se especifique: Nombre del cliente, fecha y hora de llamada, motivo, producto de su interés, teléfono y ubicación. Semanalmente se organizará y analizará esta información para entender la procedencia de los clientes, su interés de acuerdo a los diferentes perfiles, la frecuencia de llamada, productos más solicitados para crear estrategias de acuerdo a cada uno de sus perfiles.

- **Encuesta medición de nivel de servicio:** Al finalizar cada negociación y cierre de ventas, se realizarán unas preguntas de rutina para los clientes en donde se incluyan temas sobre la atención de DistriLadam desde el primer contacto y hasta el final de la compra y acompañamiento postventa. Al finalizar cada proceso de venta con un cliente, se deberá ejecutar esta encuesta de satisfacción para medir el nivel de servicio e identificar oportunidades durante todo el proceso buscando siempre brindar un mejor servicio.
- **Desarrollo y funcionalidad Página Web:** Mejorar las funciones y aspecto de la página web actual, actualizar el contenido, logo, catálogo y precios. Utilizar imágenes más llamativas que lleven al usuario a interesarse más por los productos y lograr su conversión a través de la tienda en línea, la cual deberá ponerse en funcionamiento. Esto permitirá incrementar las ventas llegando a clientes digitales, pues el no funcionamiento de la misma puede entorpecer una venta a través de este canal. Muchos de los clientes/consumidores finales, buscan el producto a través de internet y esperarían finalizar la compra en el momento. Si no funciona la tienda en línea, el usuario podrá buscar una empresa diferente que sí le ofrezca esta opción.  
Además, se aconseja incluir videos interactivos mostrando el paso a paso de instalación de las materas verticales, consejos prácticos para la utilización de los productos del agro y la construcción y comunicar los programas y planes de fidelización mencionados anteriormente.

#### **Mensajes:**

- Ahora podrás comprar en línea nuestros productos! Ingresar a [DistriLadam.com](http://DistriLadam.com) y encuentra nuestro amplio catálogo de productos!
- Quieres tener más información sobre nuestros productos? Encuentra todo lo que necesitas en [DistriLadam.com](http://DistriLadam.com)

- Compraste tu matera vertical y aún no sabes cómo instalarla? Encuentra el paso a paso interactivo en nuestra página web DistriLadam.com
- Quieres ayudar al medio ambiente y no sabes por dónde empezar? Ingresa a DistriLadam.com y encuentra diferentes opciones para contribuir a un medio ambiente sano y sostenible!

**Canal:**

- Comunicación online, redes sociales, página web, campañas de email
- Directo, visita a clientes, charlas y foros
- SMS, llamadas a clientes

**Periodicidad:** Diaria

**Responsable:** Equipo DistriLadam

**Costo indicado:** \$ 1.550.000

**Indicadores:**

- Nivel de Servicio
- Incremento de Ventas en línea
- Número de leads
- Número de clicks
- Tasa de Conversión

**OBJETIVO 4**

Aumentar el reconocimiento de la empresa en un 20% como la mejor opción para adquirir productos de calidad especializados en sectores de agro, construcción y hogar.

**Actividades:**

- **Misión y Visión:** Definir una Misión y Visión encaminadas hacia el enfoque que se quiere dar a la empresa. Estas mostrarán la base de DistriLadam y representarán el por qué y para qué existe. Además, deberán ser coherentes y estar relacionadas reflejando la ideología de la empresa, sus valores y propósitos. Estas ya fueron propuestas en la primera parte del plan estratégico.



- **Desarrollar la marca:** Es necesario revalidar el nombre de la empresa que comercializa las materas verticales y pensar en uno que se adecúe más a este tipo de productos. En este caso, el empresario desea mostrar una imagen de sostenibilidad y el nombre DistriLadam no la tiene implícita. Se propone crear una marca sombrilla bajo la validación de DistriLadam (que ya tiene cierto reconocimiento en el mercado), que tenga implícita la sostenibilidad y que a través de ella se comercialicen las materas verticales y los productos relacionados. En este proceso de creación de la nueva marca, se propone que los trabajadores de la empresa hagan una lluvia de ideas de nombres y logos para que posteriormente se realice una votación por parte de los trabajadores y los clientes que deseen participar (como se realizó la actualización de la última imagen de la empresa a través de WhatsApp). Se propone un nombre como “Verdeko” que indica verde, paisaje, decoración, ecosistema y ecológico, en una sola palabra. O “Ecopot” que también hace referencia a lo ecológico y lleva implícita la palabra *matera* en inglés *pot*. Además, esta nueva marca debería estar acompañada de un eslogan que complemente lo que desea comunicar la marca y podría estar relacionado a la decoración o creación de espacios.

#### Marca propuesta por los consultores



**ECOPOT**  
Creando espacios



**Nota:** DistriLadam, como marca, no está inscrita en la Super Intendencia de Industria y comercio, cualquier otra persona o empresa puede utilizar esta marca.

- **Renovación de Imagen:** Si se realiza la creación de la marca sombrilla, la marca DistriLadam podría mantenerse como está actualmente ya que tuvo una actualización de logo y eslogan hace poco tiempo y estos están más alineados con lo que la empresa desea proyectar.
- **Marca propia:** Actualmente DistriLadam comercializa productos fabricados por otras empresas. Es importante que estos productos estén respaldados por la marca DistriLadam, la cual tiene reconocimiento en el mercado. Se recomienda que todos los productos vendidos por la empresa tengan su marca. Los abonos de Confiabonos, deberían tener la marca definida para DistriLadam y en algún lado mencionar que es fabricado por Confiabonos. Esto fortalece el posicionamiento de la marca y genera más confianza en los clientes porque es una garantía de calidad.
- **Sello de calidad:** Se propone a la empresa crear un sello de calidad y sostenibilidad que esté impreso en todos los empaques de DistriLadam. Este sello deberá mostrar la conciencia ambiental que tiene la empresa, garantizando que son materiales de calidad, sostenibles, amigables con el medio ambiente y generen tranquilidad al cliente. El proceso de creación puede llevarse a cabo de la misma manera en que se propuso la creación de la marca sombrilla, en donde los trabajadores de la empresa realicen una lluvia de ideas para que posteriormente se realice una votación. Se creó, para el presente trabajo, un sello que podría ser utilizado por la empresa si ésta así lo desea. En la imagen se tiene implícito el concepto de sostenibilidad, plantas y compromiso con el medio ambiente, además, menciona la calidad del producto.



#### **Mensajes:**

- Conoce nuestra nueva línea de productos sostenibles “*Marca sombrilla definida*” (de DistriLadam)

- Porque nuestra filosofía es ser sostenibles, te presentamos “*Marca sombrilla definida*”, nuestra nueva marca de productos sostenibles.
- ¡Te ofrecemos productos de la mejor calidad!
- ¡Todos nuestros productos están garantizados, la mejor calidad y a los mejores precios!

**Canal:**

- Comunicación online, redes sociales, página web, campañas de email, WhatsApp.

**Periodicidad:** One Time

**Responsable:** Equipo DistriLadam

**Costo indicado:** \$ 1.500.000

**Indicadores:**

- Posicionamiento de la Marca sombrilla
- Número de reacciones positivas al cambio en redes sociales
- Mejora en la percepción de nuestros clientes

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco de Patentes SIC (2014). Tecnologías Relacionadas con Invernaderos para Flores. Recuperado de [https://issuu.com/quioscosic/docs/boletin\\_invernaderos\\_19junio\\_1](https://issuu.com/quioscosic/docs/boletin_invernaderos_19junio_1)
- Becerra Elejalde, Laura Lucía (2018). En Colombia exportamos 95% de la producción orgánica. La República. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/agricultura/en-colombia-exportamos-95-de-la-produccion-organica-presidente-de-fedeorganicos-2773418>
- Business Col (2019). Sección Pymes. Artículo de Business Colombia. Recuperado de <http://businesscol.com/empresarial/pymes/>
- DANE (2009). Encuesta Experimental Nacional de Desempeño Agropecuario ENDA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/informe\\_resultados\\_enda\\_2008.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/informe_resultados_enda_2008.pdf)
- E-Infirma (2016). Informe Sector Industria Panificadora. Sectorial Informes. Recuperado de [https://www.einforma.co/descargas/ejemplo\\_sectoriales.pdf](https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf)
- El Tiempo (2019). CEPAL baja previsión de crecimiento de Latinoamérica a 0,5 % para 2019. Artículo. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-de-latinoamerica-2019-395574>
- EMIS University (2019). Comercio de Materiales para la Construcción, Equipos y Suministros de Jardinería. EMIS. Recuperado de [https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/benchmark/sector/indicat\\_ors?pc=CO&subp=&indu=444](https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/benchmark/sector/indicat_ors?pc=CO&subp=&indu=444)

Galeano, Susana (2019). Estados Unidos, Reino Unido y Corea del Sur, líderes en gasto medio en comercio electrónico en el mundo (2019). Artículo.

Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/lideres-en-gasto-medio-en-comercio-electronico-en-el-mundo-2019/>

Martínez Gaete, Constanza (2015). 10 Tendencias de Innovación Urbana destacadas por el Foro Económico Mundial. Plataforma Urbana. Recuperado de

<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2015/12/20/10-tendencias-de-innovacion-urbana-destacadas-por-el-foro-economico-mundial/>

MinTIC (2019). Medición de Indicadores de consumo del Observatorio eCommerce. MinTIC. Recuperado de

<https://www.observatorioecommerce.com.co/el-observatorio-ecommerce-publica-su-primer-estudio-de-consumo-del-comercio-electronico-en-colombia/>

Redacción Economía (2018). Estas son las ciudades donde será más fácil hacer negocios en Colombia. Artículo. El Espectador. Recuperado de

<https://www.elespectador.com/economia/estas-seran-las-ciudades-donde-sera-mas-facil-hacer-negocios-en-colombia-articulo-821198>

Saboga, Julian (2018). El 70% de las 'pymes' en Colombia fracasan en los primeros cinco años. RCN Radio. Recuperado de

<https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos>