



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESA FAMILIAR LA MIERDA DE VACA
S.A.S**

AUTORES

SEBASTIÁN RESTREPO AGREDO

LINA CORREA CRUZ

DIRECTOR DEL PROYECTO:

BENJAMÍN CABRERA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

DICIEMBRE DE 2021

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 6 |
| 2. Objetivos | 8 |
| 2.1 Objetivo general | 8 |
| 2.2 Objetivos específicos | 8 |
| 3. Marco teórico para la planeación estratégica | 9 |
| 4. Metodología | 16 |
| 5. Panorama general de la agricultura orgánica | 19 |
| 6. Plataformas de educación online..... | 21 |
| 7. Análisis situacional interno..... | 22 |
| 7.1 Identidad de la empresa familiar la mierda de vaca s.a.s..... | 22 |
| 7.2 Segmento de mercado (buyer persona) | 23 |
| 7.3 Mapa de empatía (buyer persona) | 24 |
| 7.4 Definición del segmento de mercado | 27 |
| 8. Análisis externo y competitivo de la empresa familiar..... | 28 |
| 8.1 Análisis Pestel..... | 28 |
| 8.2 Análisis 5 fuerzas de Porter | 35 |
| 8.3 Benchmarking..... | 36 |
| 9. Plan estratégico para la mierda de vaca s.a.s | 39 |
| 9.1 Matriz de análisis DOFA cruzada | 39 |
| 9.2 Objetivos estratégicos..... | 40 |
| 9.3 Business model canvas | 40 |
| 9.4 Estructura organizacional | 41 |
| 10. Conclusiones y recomendaciones..... | 41 |
| 11. Referencias | 44 |
| 12. Apéndices | 48 |

Resumen

La Mierda de Vaca S.A.S más que comenzar como una empresa familiar empieza por el reconocimiento y trabajo de Jairo Restrepo Rivera, agrónomo fundador de este nombre, en sus más de 35 años de experiencia a nivel internacional. Su idea de revolución a partir de lo orgánico y el respeto por la vida y el medio ambiente han llevado al nombre de La Mierda de Vaca y su experiencia a más de 20 países, enfocándose principalmente en la capacitación y asesoría de cultivos orgánicos y en el proceso de transición de la agricultura convencional.

En los últimos 3 años, la unión familiar ha tratado de establecerse como sociedad con el propósito de estructurarse y organizarse de una manera más adecuada que permita el eficiente desarrollo de la empresa hacia objetivos y misiones más orientadas al largo plazo, que induzcan al desarrollo interno de la empresa y los familiares implicados. Para la construcción del plan estratégico, se hizo uso de diferentes herramientas de análisis empresarial presentadas en la literatura académica del marco teórico. Estas herramientas (DOFA, PESTEL, PORTER, CANVAS Y MAPA DE EMPATÍA), resultan una guía base para entender el propósito de la empresa, la competencia en la industria, el modelo de negocio y su segmento de mercado, así como directrices clave para enfocar los objetivos de la empresa.

Como resultado, se propone un plan estratégico para la empresa familiar La Mierda de Vaca S.A.S partiendo de un análisis de su situación actual y una visión estratégica, que permita la correcta orientación y ejecución de ideas para conformarse como una sociedad eficiente y con miras hacia la digitalización del campo y la educación como herramienta fundamental para el desarrollo sostenible de la agricultura y sus miembros.

Palabras clave: Planeación estratégica, agricultura orgánica, empresa familiar, comunidad

Abstract

La Mierda de Vaca S.A.S, rather than starting as a family business, begins with the recognition and work of Jairo Restrepo Rivera, founder agronomist of this name, in his more than 35 years of international experience. His idea of revolution from the organic and respect for life and the environment have taken the name of La Mierda de Vaca and its knowledge to more than 20 countries, focusing mainly on training and advice on organic crops or on the transition process from conventional agriculture.

In the last 3 years, the family union has tried to establish itself as a company to structure and organize itself in a more adequate way that allows the efficient development of the company towards more challenging and long-term objectives and missions, which induce internal development for the family members involved. For the construction of the strategic plan, use was made of different business analysis tools presented in the academic literature of the theoretical framework. These tools (SWOT, PESTEL, PORTER, CANVAS AND EMPATHY MAP), are a basic guide to understand the purpose of the company, the competition in the industry, the business model, and its market segment, as well as key guidelines to focus the objectives of the company.

As a result, a strategic plan is proposed for the family business La Mierda de Vaca SAS based on an analysis of its current situation and a strategic vision that allows the correct orientation and

execution of ideas to form an efficient society and with a view to digitization. of the field and education as a fundamental tool for the sustainable development of agriculture and its members.

Key words: Strategic planning, organic agriculture, family business, community

1. Introducción

La Mierda de Vaca nace como el proyecto personal de Jairo Restrepo Rivera en los años 80's y se consolida gracias a su gran experiencia de campo en el área de la agricultura orgánica. Por más de 35 años, Jairo Restrepo y la Mierda de Vaca han ganado reconocimiento a nivel internacional por sus logros en asesoría y consultoría, así como por el profundo conocimiento en las diferentes áreas de la agricultura orgánica y su apoyo y trabajo en diferentes asociaciones en pro de los campesinos de América Latina.

La Mierda de Vaca es una marca personal que siempre ha representado el trabajo como trabajador independiente de Jairo Restrepo y actualmente se busca formalizar como empresa, pues la marca ya cuenta con experiencia, reconocimiento de los clientes y una base sólida de conocimiento en agricultura orgánica, lo que facilita los procesos para la oferta de productos y servicios. La Mierda de Vaca S.A.S se registró en el año 2018 en la Cámara de Comercio de Cali y desde entonces ha presentado problemas a la hora de establecer un PE (plan estratégico) que permita cumplir con objetivos importantes en el largo plazo y la solución de asuntos urgentes en el corto y mediano plazo.

Las empresas familiares presentan desafíos extra a la hora de organizarse empresarialmente con un PE, pues la mayoría de las empresas familiares suelen ser pequeñas y medianas, ampliamente influidas por las estrategias pasadas de los fundadores (Araya, 2017, p.

33). Otro aspecto que juega un rol importante en la selección de la estrategia son los obstáculos que se pueden encontrar en dicho proceso (Carlock y Ward, 2003, como se citó en Araya, 2017). Por esto, muchas veces las empresas familiares carecen de un PE formalmente escrito y refinado que les permita guiarse a lo largo del tiempo. A partir de la creación formal de un PE es posible que los fundadores tengan dudas sobre las capacidades de la generación más joven para afrontar las externalidades y se resistan al cambio u orientación de estrategia empresarial (Carlock y Ward, 2003, como se citó en Araya, 2017). Además, Araya afirma que los ámbitos familiares y empresariales deben distinguirse para que se relacionen de manera equilibrada en la consecución de metas y objetivos tanto empresariales como familiares (2017, p.25).

El aporte de todos los miembros de la familia involucrados en la empresa juega entonces un papel muy importante en la construcción de un futuro y los procesos convergentes para el diseño de la estrategia. La combinación de argumentos de generaciones diferentes potencializa la creación de ideas en el entorno familiar empresarial y el modelo de negocio. Hoy por hoy, La Mierda de Vaca S.A.S cuenta con una generación más joven al mando de proyectos, con ideas creativas e innovadoras que permiten diversificar mucho más el pensamiento, traducido también en más productos y servicios ofrecidos por medio de plataformas digitales. Esto permitirá crecer más la comunidad alrededor de la agricultura orgánica y un medio adecuado para hacerlo.

La bonanza tecnológica de las últimas décadas ha permitido el constante desarrollo de tecnologías que permitan tecnificar más el conocimiento y el trabajo relacionado con la agricultura, por lo que es necesario tener estas herramientas en cuenta a la hora de desarrollar un modelo de negocio escalable y rentable. Como proyecto económico y empresa familiar, La Mierda de Vaca S.A.S, quiere impulsarse en tecnologías de información para lograr generar

mayor valor para todos los clientes de la organización y ser una conexión entre el conocimiento y aquellos productores y consumidores conscientes, democratizando el acceso a la información.

Una empresa debe ser capaz de distinguir entre aquellos asuntos que son urgentes y necesitan ser resueltos inmediatamente y aquellos otros asuntos que permitirán la adecuada formación de proyectos que garanticen que la visión final de la empresa se cumpla. Por lo tanto, el objetivo de este proyecto consiste en la construcción de un PE para la empresa que permita la respuesta a la pregunta:

¿Cómo lograr la creación de un PE y un modelo de negocio que permita transmitir el mensaje original del fundador y sus valores, en un sano y orgánico desarrollo para la autonomía y la independencia del fundador? Así mismo, se pretende en el largo plazo, ampliar el alcance de la empresa en el país y Latinoamérica, promoviendo la agricultura orgánica como fuente de vida y prosperidad para el campo.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Desarrollo de un plan estratégico que permita el buen planteamiento del futuro de la empresa hacia un modelo de negocio basado en tecnología y la independencia del fundador.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar diferentes modelos teóricos de planeación estratégica.
- Investigar el panorama actual de la agricultura orgánica y su relación con la educación en línea.

- Realizar un diagnóstico situacional interno de la empresa familiar para definir su identidad.
- Diseñar y realizar un estudio de mercado que defina el segmento objetivo.
- Analizar el entorno externo y las fuerzas competitivas de la industria.
- Determinar el enfoque estratégico más adecuado para el desarrollo de la empresa.

3. Marco teórico para la planeación estratégica

La planeación es una de las más importantes funciones de la gestión directiva en las empresas. Su práctica en las organizaciones juega un papel fundamental a la hora de diseñar objetivos pensando en el futuro. La planeación estratégica es un esfuerzo formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de un plan detallado y la implementación de objetivos se puede lograr.

Según Chiavenato, (1995) como se citó en Naranjo et al., 2005, la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. Para Palacios (2016), la planeación se caracteriza por ser:

- Retroactiva, es decir, mira el pasado.
- Actual, responde al presente.
- Situacional, considera el entorno.
- Estratégica y prospectiva, analiza el entorno y lo prospecta en un futuro.

Existen muchos y diversos modelos de planificación y dirección estratégica, cada libro sobre el tema posee una ruta y un conjunto de estrategias para desarrollarlos a través de diferentes

etapas. Mintzberg (1994, como se citó en Masson, 2006) indicó que la planeación estratégica es aquel proceso que se conforma de dos niveles (formulación e implementación) en los que, en ambos, se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas; para el autor, la mayoría de los modelos de planificación se reducen a las mismas ideas básicas:

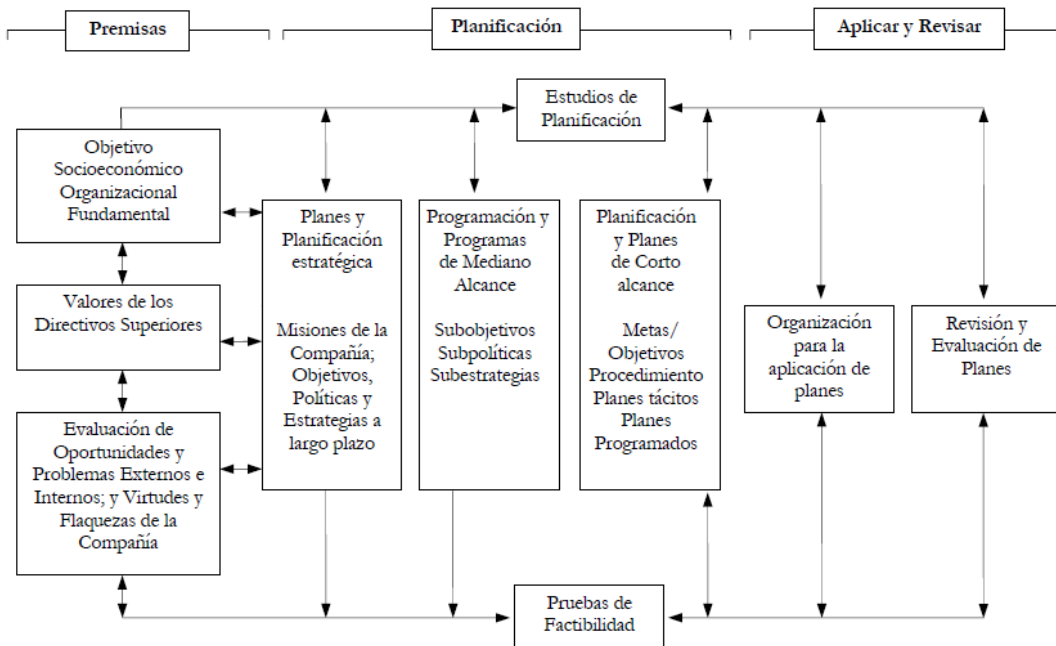
“tomar el modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final”. (Mintzberg, 1994, como se citó en Masson, 2006)

Una representación de lo anterior es el modelo de Steiner (1969, como se citó en Masson, 2006), que contiene los elementos de una planificación estratégica en etapas: 1) Elaboración de premisas, 2) Planificación, 3) Implementación.

Figura 1.

El modelo Steiner de planificación estratégica

El Modelo Steiner de Planificación Estratégica



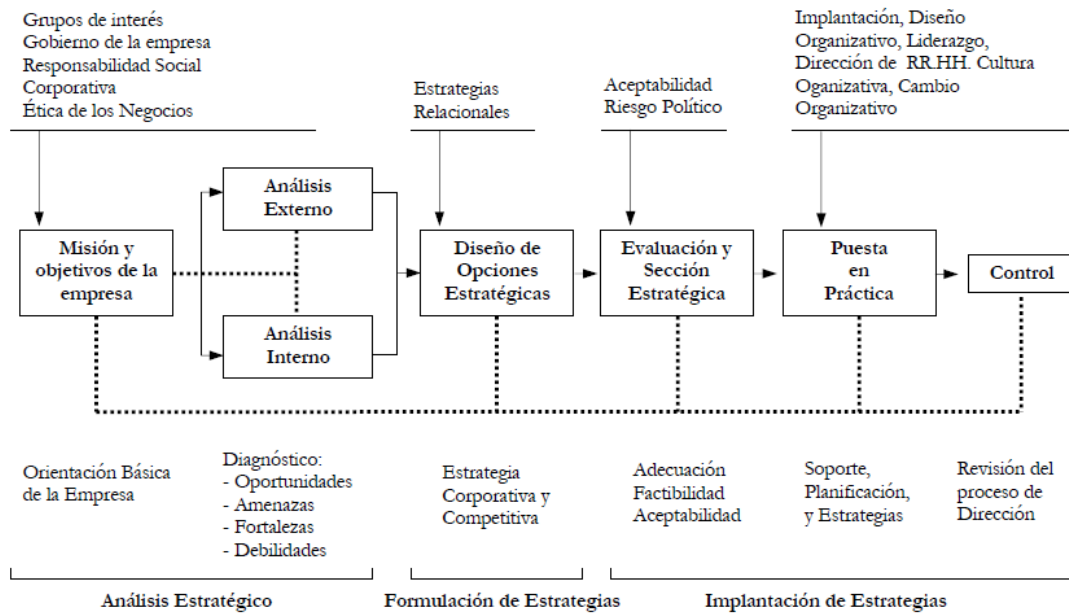
Nota. Tomado de “la planificación estratégica en las empresas familiares” (p.5) por Masson, 2006.

En esta línea de ideas, otro modelo es el propuesto por Guerras (2004, como se citó en Masson, 2006) que menciona, al igual que Steiner tres etapas: 1) Análisis estratégico, 2) Formulación de estrategias, 3) Implantación de estrategias.

Figura 2.

El proceso de dirección estratégica empresarial y sus problemas

El Proceso de Dirección Estratégica Empresarial y sus Problemas



Nota. Tomado de “la planificación estratégica en las empresas familiares” (p.6) por Masson, 2006.

Las diferentes representaciones por etapas de los autores son la conjetura de una situación actual analizada a través de variables internas y externas que permiten vislumbrar posibles situaciones, amenazas y oportunidades mientras se mantiene una ruta estratégica para conseguir los objetivos deseados a través del tiempo. Ejemplos de lo anterior, son también los modelos de Tom Lambert y Colón y Rodríguez.

Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

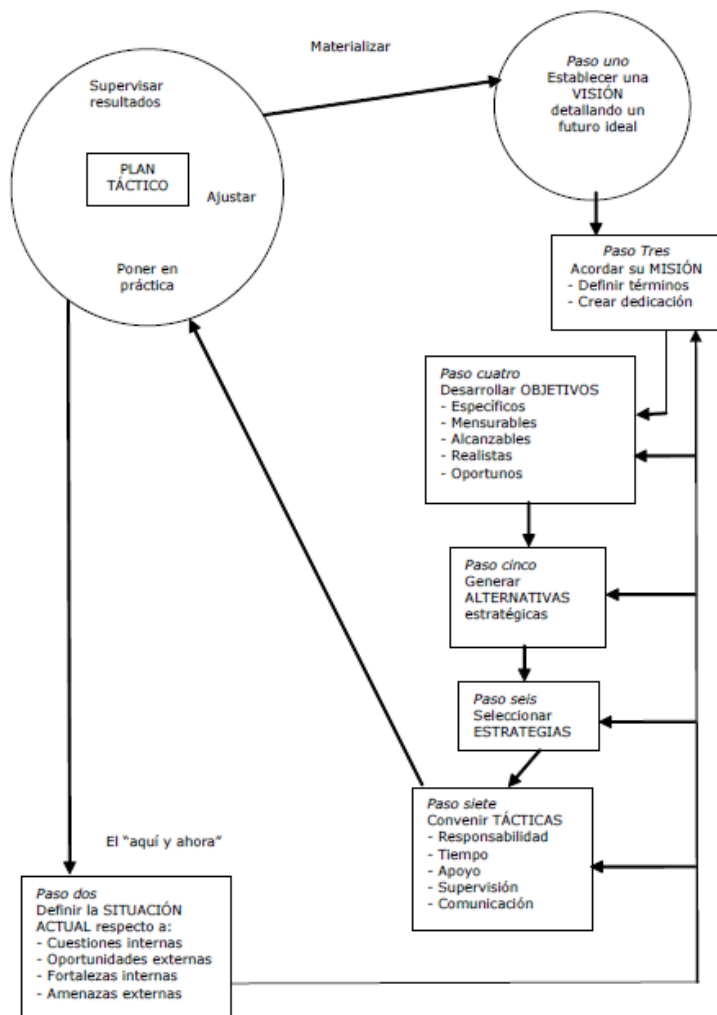
“El concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar” afirman Cano y Olivera, (2008, p. 34). Así mismo, los autores indican que el proceso empieza detallando un futuro ideal, una

visión compartida establece una dirección que encamina a la organización a obtener los resultados deseados (2008, p.34). Este modelo también parte desde la consideración y el análisis de la situación actual de la empresa; tanto la visión como la actualidad en la que se encuentra la organización proporcionan una base sólida y real para definir el plan a seguir (Cano y Olivera, 2008, p.40).

El proceso de implementación comienza desarrollando objetivos específicos, mensurables, alcanzables, realistas y oportunos que permitan la generación de alternativas estratégicas que impulsen el avance de la empresa hacia la visión establecida a través de tácticas y responsabilidades para los miembros de la empresa (Lambert, 2000 como se citó en Cano y Olivera, 2008). El plan estratégico debe ponerse en práctica para evaluar los procesos y para hacer los ajustes correspondientes.

Figura 3.

Modelo de Tom Lambert



Nota. Tomado de “Algunos modelos de planeación” (p.35) por Cano y Olivera, 2008.

Modelo de Colón y Rodríguez

Cano y Olivera, (2008), indican que:

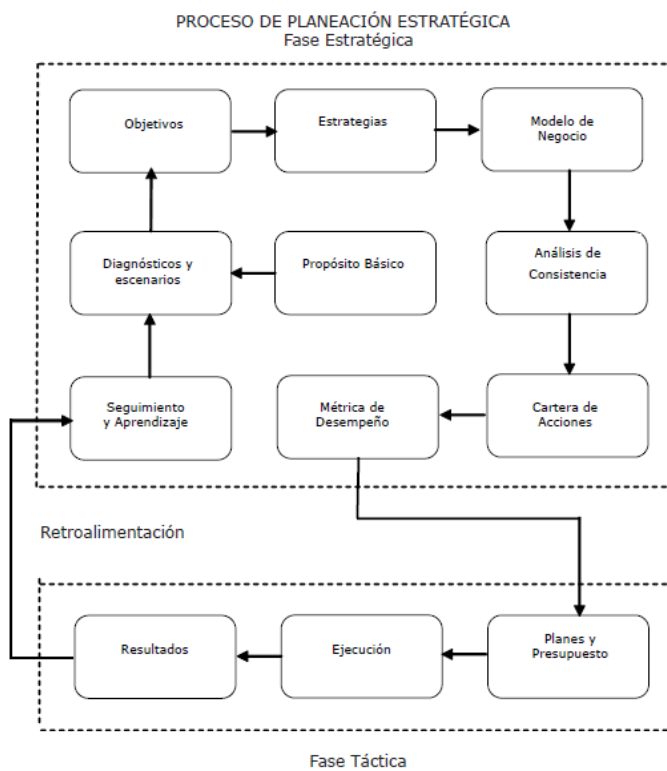
El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el

qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores.
(p.36).

Este modelo es sencillo de entender y al igual que en el modelo de Tom Lambert, su diseño está hecho de una manera organizada y guiada para la consecución de los diferentes objetivos en las diferentes etapas de la planificación. Se diferencia entonces una fase estratégica y una táctica, en esta última etapa se implementan las ideas y se retroalimentan de los resultados.

Figura 4.

Proceso de planeación estratégica: fase estratégica



Nota. Tomado de “Algunos modelos de planeación” (p.36) por Cano y Olivera, 2008.

Los modelos de planeación estratégica diseñados por diferentes autores presentan un marco de referencia a la hora de diseñar un plan que se adapte a las necesidades de cada organización. Un modelo es fundamentalmente “la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte” (Kotler y Armstrong, 2000, como se citó en Cano y Olivera, 2008).

La importancia de la planificación estratégica radica en que, sin esta, no es posible que los administradores sepan cómo organizar a las personas y los recursos disponibles. Sin un plan, una empresa tiene pocas probabilidades de lograr sus objetivos o de saber cuándo y cómo se está desviando de su propósito. Adicionalmente, las empresas familiares presentan características específicas que en ocasiones pueden generar mayor complejidad a la hora de desarrollar un plan, pues existe una separación de intereses de los sistemas de empresa y familia. Así mismo, existen rigideces y hábitos del funcionamiento pasado e informalidad jurídica.

Por lo anterior, el siguiente trabajo tiene como propósito responder al objetivo de la creación de un plan estratégico para la correcta estructuración organizacional de la empresa familiar La Mierda de Vaca S.A.S y las directrices bases para fomentar la organización y eficiencia operativa.

4. Metodología

Para este proyecto de planeación estratégica en la empresa La Mierda de Vaca S.A.S, la investigación usó como guía el modelo de planeación estratégica de Tom Lambert y Colón y Rodríguez. También, se basó en el libro *Generación de modelos de negocio* de los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010/2011), en donde se usan herramientas alrededor del lienzo de modelo de negocio (canvas), y se usan herramientas de análisis, como los patrones de

modelo de negocio, el mapa de empatía, y el análisis DOFA. Adicionalmente, para un análisis externo de la empresa se usaron herramientas de investigación de mercado como el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter.

El lienzo de modelo de negocio es una forma gráfica de representar las partes claves de una firma. Esta herramienta gráfica está dividida en 9 elementos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, todos los módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2010/2011, p.15). La parte izquierda del lienzo, centrada en el valor y los clientes, está estrechamente relacionada con la parte derecha y, las modificaciones que se hagan de un lado tienen repercusiones sobre el otro. Es decir, la adición o eliminación de elementos de los módulos como la propuesta de valor, canales o las relaciones con los clientes, tienen un impacto directo sobre los módulos de recursos, actividades, asociaciones y costes (Osterwalder y Pigneur, 2010/2011, p. 228).

Teniendo en cuenta el modelo de Tom Lambert, se partió con la intención de trazar una visión deseada para la empresa familiar. También, para empezar, era necesario fundar las bases de la compañía para que tuviera un propósito y una vocación de servicio centrada en el cliente. Para esto, el lienzo del modelo de negocio sirve como anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010/2011, p.15). La definición de la misión, visión, propósito y propuesta de valor, fueron resultado del estudio que se ha llevado a cabo en el siguiente documento.

Para empezar, se partió de una encuesta familiar a todos los 4 miembros que conformaban la empresa, esto con la intención de conocer la perspectiva, emociones y opiniones sobre lo que

es y significa trabajar en la empresa familiar. A partir de dicha encuesta, se tuvieron dos reuniones familiares. En la primera, se realizó un análisis DOFA y se evaluó la situación interna de la empresa. En la segunda, se introdujo al plan estratégico de Tom Lambert y Colon y Rodríguez. El objetivo principal era introducir a la familia en el concepto de lo que significa un plan estratégico y sobre todo realizar juntos la creación del lienzo del modelo de negocio. Todo mientras a su vez, se creaba una imagen del presente de la organización y sus necesidades. Una vez en contexto, se obtuvieron las primeras ideas y un primer borrador del lienzo que, con el tiempo, fue estructurándose.

Para corroborar el primer borrador del lienzo del modelo de negocio, se comprobó primeramente el punto principal desde donde se quería partir, el segmento del mercado. La Mierda de Vaca es una empresa con una base sólida de clientes fieles que creen en un cambio positivo en el mundo a través de la agricultura orgánica. Gracias a los diferentes contactos con estos clientes de confianza, se entrevistó a 16 de ellos con el objetivo de entender, lo que piensa, sus preocupaciones, lo que dice y hace en su día a día. Con estas encuestas, fue posible construir un mapa de empatía que permitió identificar mejor los problemas y necesidades del cliente, además de su perspectiva sobre la industria.

Teniendo identificado el segmento del mercado, se fue pensando en una propuesta de valor que ayudara a resolver los problemas principales y las necesidades de las personas que creen y confían en el mensaje de La Mierda de Vaca. Aquellos productores y personas que quieren integrarse de una forma más natural y orgánica a nuestra forma de producir alimentos. Por otro lado, el propósito de la empresa se fue creando a medida que la misión, visión y los

valores se fueron sintetizando. Al final, estos pilares son claves para entender y prospectar un futuro rentable y escalable en el largo plazo.

Para complementar y definir de forma más precisa la misión y visión de la empresa, también se analizó el ambiente externo de la organización, usando las herramientas de análisis, PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. De esa manera, con un análisis interno y externo de la empresa, se decide definir la visión de la empresa según aquellos valores que la constituyen, centrándose en el cliente y en las capacidades internas para ofrecer unos servicios y productos de calidad dirigidos a solucionar las necesidades y problemas del segmento de mercado.

5. Panorama general de la agricultura orgánica

La agricultura orgánica genera múltiples ventajas para los individuos, tanto socioeconómicos, como en temas ambientales y de salud; en este último aspecto, se afirma que el consumo de productos orgánicos evita dificultades y enfermedades que han sido relacionados con los productos no orgánicos como los problemas de aprendizaje, el aborto, la esterilidad, el cáncer y las alergias (Betancur, et. al, 2015, p. 62).

Por otra parte, sobre los temas ambientales, Betancur, et al. (2015, p. 61) asegura que la producción orgánica no maneja químicos invasivos con los suelos ni el medio ambiente, por lo tanto, no deteriora los recursos naturales, persevera la fertilidad de los suelos, incentiva la biodiversidad animal y vegetal, impide la contaminación de ríos, protege las especies nativas, diversifica la producción y aprovecha los residuos para crear insumos, a su vez que permite a los trabajadores generar su propio método de producción en base a los recursos disponibles.

Por último, está la cuestión socioeconómica, donde los trabajadores se ven beneficiados porque se generan más empleos en el país al necesitar mano de obra y también se establece una mayor consolidación en la autonomía de las comunidades agrícolas, que a su vez generan incentivos para crear procesos de organización social y estrategias de desarrollo rural y sostenible; además, se empieza a atisbar un aumento en la inclusión de los trabajadores en los eslabones de la cadena productiva, ocasionando mejoras en el bienestar social de los agricultores (Fedeorgánicos, 2014, como se citó en Betancur et al., 2015).

A pesar de que existen grandes beneficios socioeconómicos y ambientales, en Colombia el mercado de la agricultura orgánica es poco eficiente. Luis Betancuort, el presidente de Fedeorgánicos afirma que hay estimaciones sobre el total de las hectáreas dedicadas al cultivo orgánico, que son sólo alrededor del 1% del total del área cultivable, atribuyen que uno de los motivos es que existe poca ayuda gubernamental a los productores y actualmente no existen campañas para que los individuos tengan una mayor información sobre los aportes positivos que proporciona la alimentación orgánica (Agronegocios, 2021).

Así el gobierno no esté implementando suficiente información sobre los beneficios del consumo orgánico, se puede observar que igualmente existe una tendencia positiva hacia el consumo de estos productos, debido a que algunas personas están motivadas a cambiar su compra tradicional para mejorar su salud o por moda. Por lo tanto, se estima que algunos individuos están dispuestos a pagar hasta un 10% más en productos como cereales, frutas y verduras (Agronegocios, 2021). Aunque todavía es un mercado pequeño, no todos los individuos pueden acceder a estos productos porque los precios son más altos que los productos no orgánicos, por lo tanto, el 95% de los productos orgánicos son exportados y el 5% restante es comercializado en

sectores de estratos altos, que tienen la posibilidad de pagar estos precios (Betancourt, como se citó en Agronegocios, 2018).

6. Plataformas de educación online

La crisis del Covid-19 ha exacerbado las necesidades de las personas hacia redes de comunicación que permitan a las personas mantenerse conectadas y en comunidad. El aislamiento, el aburrimiento y la necesidad de compartir y aprender nuevas cosas ha llevado a la sociedad hacia un mundo educativo digital sin precedentes. Por ejemplo, se prevé que el mercado de la educación digital se disparará desde los 8.400 millones de dólares con que cerró 2020 a unos 33.200 millones en 2025 según la consultora MarketsandMarkets.

La progresiva transformación de los procesos de enseñanza y aprendizaje se ha dado como resultado de las restricciones que existen en todo el mundo para combatir la pandemia. Hoy en día, las plataformas digitales están presentes en todos los niveles educativos, desde la educación primaria a la universitaria, pasando por los ciclos formativos, proporcionando los materiales necesarios para continuar formándose en las asignaturas a través de materiales curriculares online accesibles desde cualquier espacio.

Teniendo en cuenta este panorama, la empresa La Mierda de Vaca S.A.S ha incursionado desde agosto del año 2020 una serie de cursos y capacitaciones online, adaptándose a la nueva normalidad digital y permitiendo el crecimiento de su comunidad en redes. Así, la principal actividad económica de la empresa está basada ahora en tener un mayor alcance desde sus plataformas digitales, como su sitio web, para las personas interesadas en el tema de la agricultura orgánica. La idea principal del negocio es promover y enseñar la agricultura orgánica

como filosofía de vida, a través de cursos en línea y literatura relacionada al tema, acompañada siempre de acciones que permitan la transformación del campo y la forma de producir alimentos.

Gracias a esta tendencia tecnológica y al sitio web propio de la empresa, es posible vislumbrar un posible modelo de negocio basado en un modelo de suscripción que permita el acceso a una comunidad mucho más unida y con diferentes beneficios. Desde la empresa, se cree que es posible un crecimiento sostenible y escalable con la ayuda de las tiendas y comunidades virtuales que permitan encontrar en la plataforma, www.lamierdadevaca.com, una vasta biblioteca de información relacionada con la agricultura orgánica y la ayuda necesaria para el desarrollo de una agricultura orgánica justa y libre de químicos.

7. Análisis situacional interno

7.1 Identidad de la empresa familiar la mierda de vaca s.a.s

Propósito

Conectar el ecosistema de la agricultura orgánica a nivel internacional para generar un impacto positivo al manejo agrícola de la tierra, desde una parte humana, solidaria y sin fronteras. A través de la democratización de la información y la adecuada capacitación, queremos cultivar juntos una relación orgánica con la tierra.

Propuesta de valor

Somos el puente que conecta los conocimientos y valores del campo con los consumidores y productores conscientes, compartiendo conocimiento, capacitando y educando a través de productos y servicios que mejoren su calidad de vida.

Misión

Enseñar y promover la agricultura orgánica como fuente principal de vida digna y prosperidad social para el campo.

Visión

Ser el principal referente internacional en agricultura orgánica a través del sitio web www.lamierdadevaca.com, creando y fomentando la creación de una comunidad que permita la transformación de producir alimentos globalmente.

Valores

Transparencia, honestidad, solidaridad, compromiso, coherencia, respeto por la vida y el medio ambiente.

7.2 Segmento de mercado (buyer persona)

Para determinar el segmento de mercado del modelo de negocio de la empresa La Mierda de Vaca, se realizaron 16 encuestas a clientes cercanos a la marca para entender mejor a que se dedican, cuáles son sus expectativas en el proyecto de la agricultura orgánica y sus principales necesidades en el área. A partir de las encuestas se desarrolló un mapa de empatía para entender mejor al cliente y entender el panorama que lo rodea. El mapa de empatía es una herramienta que permite perfilar al cliente y ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. “El concepto no implica tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010/2011, p. 128)

7.3 Mapa de empatía (buyer persona)

El mapa de empatía permite encontrar a partir de diferentes características del consumidor varios puntos en común que permiten la síntesis de esta información en los puntos más importantes en los cuales la empresa debería enfocarse para entender muy bien al consumidor, lo que hace, piensa y dice, así como sus problemas más frecuentes y necesidades en el entorno que lo rodean. Estas características específicas que son generales en el cliente pueden definir la imagen de un buyer persona, es decir, un cliente ideal para la empresa La Mierda de Vaca. La siguiente redacción consiste en la recopilación de los clientes en sus encuestas.

Así, el buyer persona de la empresa La Mierda de Vaca S.A.S se caracteriza por ser un ser humano dedicado total o parcialmente a la producción de productos orgánicos y derivados, entre unos 30 y 50 años. Esta persona tiene familia y estudios de pregrado, le gusta cultivar y dedicarse a la jardinería. Disfruta del tiempo en la naturaleza y de los animales. Le gusta aprender por medio de libros físicos, búsquedas en internet y sobre todo videos de YouTube.

A la hora de comprar productos o servicios, prefiere comprar en línea. No obstante, también es una persona que le gustan los viejos hábitos de ir a la tienda. Por el rango de edad, el buyer persona es una persona que no es innata a la tecnología por lo que no muy frecuentemente revisa su celular y su principal medio de comunicación en redes es a través del correo electrónico o WhatsApp. Esta persona tiene redes sociales, pero las usa moderadamente. Su principal fuente de aprendizaje viene de sus búsquedas en Google y el contenido que se comparte a través de Facebook y YouTube.

¿Cuáles son los objetivos primordiales del cliente?

El objetivo primordial de buyer persona es buscar la independencia tecnológica y conocimiento que le permita mejorar el rendimiento y su economía reduciendo costos. Busca volver al campo, entender la naturaleza y la agricultura orgánica como un estilo de vida. También quiere ser un ejemplo para los demás productores y personas, dejar un legado y una enseñanza para su familia y nuestra relación con la tierra.

¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta cotidianamente?

Aumento de productividad y reducción de costos. Al cliente le hace falta acompañamiento en algunos procesos (insumos, montaje de biofactorias, nutrición y uso de microorganismos). Constantemente debe luchar con el cambio de mentalidad de las personas, busca incentivar y promover la agricultura orgánica. Le gustaría encontrar alternativas para la comercialización de sus producciones y no depender tanto de terceros. También le hace falta mano de obra calificada y algunos insumos a veces no son fáciles de conseguir en todas partes. Además, al comienzo, las personas pueden sentirse solas al iniciar en la agricultura orgánica.

¿Cuáles son sus preocupaciones?

Para el cliente sus preocupaciones son la situación inestable del país y el clima, que afecta la producción y sus costos. Por otro lado, se encuentra la comercialización, pues hace falta canales alternos para distribuir menores cantidades de productos para llegar al mercado. Finalmente, existe la preocupación de la dependencia de las certificaciones: “¿cómo hago para que sepan que mis productos son orgánicos?”

¿Cuáles son sus necesidades?

El cliente necesita conocimiento y acompañamiento, una guía para empezar. Compañía y sentido de comunidad. Por otro lado, también necesita maximizar sus recursos a nivel local, tanto

externos como internos, promoviendo la confianza para producir orgánicamente y aumentando la autonomía en su producción. El buyer persona necesita también herramientas efectivas para el control de plagas y enfermedades, así como el análisis del suelo y la reproducción de diferentes microorganismos que ayuden a recuperar y nutrir los suelos.

¿Qué valora o aprecia?

El buyer persona valora reducir sus costos de producción a su vez que descubre lo que puede aplicar o usar con sus propios recursos a través de una experiencia técnica que lo guíe. El cliente valora la disponibilidad para ser atendido y escuchado, así como el mensaje fundamental de la agricultura orgánica y el fundador de La Mierda de Vaca, Jairo Restrepo. Dentro de esta área de la agricultura, el buyer persona aprecia el conectarse con otras personas dentro de la comunidad y aprender recíprocamente de experiencias y consejos de la comunidad. Como clientes, valoran mucho el contenido y la información gratis que se les puede brindar a través de redes sociales.

¿Qué puede hacer La Mierda de Vaca para ayudar al cliente?

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos del cliente ideal, es importante saber cómo la empresa La Mierda de Vaca puede ayudar a solucionar los diferentes problemas, así como los productos y servicios a su disposición para satisfacer sus necesidades. A partir de lo anterior se puede entonces hacer un análisis de la empresa que responda estas cuestiones planteadas:

¿Cuáles productos o servicios de la empresa son los que mejor se adaptan a las necesidades del cliente?

- Capacitación a través de cursos y libros.
- Asesoría técnica y seguimiento a procesos establecidos.

- Diagnóstico y planificación para procesos de transición de la agricultura convencional hacia la agricultura orgánica.

¿Qué necesidades satisfacemos?

- La confianza a través de la experiencia.
- Educación a través del conocimiento.
- La necesidad de acompañamiento y comunidad.
- La necesidad de encontrar motivación.

¿Qué problemas ayudamos a solucionar?

- Orientación sobre recomendación de insumos.
- Falta de información sobre la producción orgánica.
- Generamos confianza técnica en los procesos de transición.
- Proyección y planificación en la elaboración de bioinsumos con énfasis en nutrición y fertilidad de cultivos.
- Solucionamos la falta de comunicación entre productores con experiencia.
- Creamos comunidad, donde se pueden conectar con nosotros y otras personas.

7.4 Definición del segmento de mercado

Productores agrícolas y personas con terreno para cultivar interesadas fuertemente en la agricultura orgánica/Productores industriales que buscan la forma de transicionar hacia la producción orgánica

Consumidores que se preocupan por su salud y la del medio ambiente, para quienes la compra de alimentos orgánicos forma parte de sus convicciones y estilo de vida.

8. Análisis externo y competitivo de la empresa familiar

8.1 Análisis Pestel

Ámbito político

Gobierno: Durante el año 2021 se vivieron fuertes protestas que afectaron al orden público y pusieron contra las cuerdas al Gobierno nacional. Durante más de dos meses, el país se vio envuelto en un ambiente de incertidumbre política y falta de liderazgo para solucionar las demandas de los ciudadanos colombianos. Estas protestas se suman a las ya realizadas en el 2019 donde los ciudadanos también exigían un mejor gobierno.

Clima político: Las próximas elecciones presidenciales se realizarán a mediados del año 2022. Existe miedo e incertidumbre por las diferentes propuestas políticas que exacerban la polarización del país, donde los ciudadanos se encuentran en un punto de no conciliación y respeto hacia la diversidad política de pensamiento. Existen mitos con respecto a la llegada de un posible candidato de izquierda a la presidencia.

Políticas gubernamentales: Dentro de las medidas gubernamentales se encuentran, la medida de realizar 3 días sin el impuesto al valor agregado (IVA) durante cada año, la ley 2069, (2020) de emprendimiento que impulsa y promueve la creación de plataformas físicas y tecnológicas que permitan a emprendimientos y microempresas de diferentes sectores asociarse y desarrollar modelos de distribución y comercialización de manera directa, así como facilitar el acceso a financiación de fondos de capital y gestores de inversión ángel. También existen la

creación de tarifas especiales de los servicios de registro mercantil y un subsidio de hasta el 25% de un salario mínimo para la contratación de jóvenes entre 18 y 28 años de manera formal.

Ámbito económico

Tomando como base la información del Banco Mundial [Doing Business], (s.f.), el país se encuentra en el puesto 67 de 190 países del ranking, siendo 1 el mejor ambiente para hacer negocios. Dentro de las áreas que menos destaca Colombia comparado con el resto del mundo son, pago de impuestos, comercio transfronterizo y el cumplimiento de contratos.

Situación económica actual: el 42,5% de los colombianos viven en la pobreza de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], como se citó en, Agencia EFE, (2021) El desempleo a julio de 2021 alcanzó un 13,70% (Diario La República, 2021a). Según Forbes Colombia, el peso colombiano se encuentra dentro de las monedas más devaluadas del mundo, con una devaluación del 11,59% (2021). Esto ha llevado a encarecer los productos importados de los que tanto depende la población colombiana. El DANE, (como se citó en el Diario La República, 2021b) informó que en agosto de 2021 la variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumidor) fue de 4,44% en su medición anual y de 0,45% en el cálculo mensual.

Tendencias: La crisis de la pandemia ha exacerbado tendencias que se espera continúen con el paso del tiempo. Las nuevas tendencias hacia la virtualidad, el fácil acceso a la información, los eventos al aire libre que haga sentir a las personas cómodas y una mayor conciencia ambiental y económica sobre la producción y venta de productos no contaminantes, son factores que favorecen el ecosistema de la agricultura orgánica como una fuente de acceso hacia una vida más consciente y amigable con el medio ambiente.

Modelos de negocio sustentables: Debido a la crisis de la pandemia, los consumidores buscarán por marcas que representen y actúen en dirección a un cambio con justicia y responsabilidad social.

Ámbito social

Crisis social colombiana: Desde el año 2019 se han venido presentando manifestaciones en contra del gobierno de turno, siendo el año 2021 el año de mayor coyuntura social determinado por dos meses de paro nacional en donde el transporte y la movilidad de productos y servicios se vio interrumpido por el bloqueo de vías y la inseguridad derivada de las manifestaciones violentas ocurridas en este año. Este panorama, junto con las próximas elecciones presidenciales en el 2022 dibuja un panorama de incertidumbre social para los próximos años en Colombia junto con las posibles inversiones extranjeras en el país.

Alimentación saludable: Según el diario La República, la comida saludable y sostenible está entre las tendencias de la cocina para el año 2021; los comensales valorarán la comida libre de procesos químicos y se irán especialmente por la comida local, sostenible y saludable (2021c).

Precios asequibles en la alimentación: La consultora Nielsen en su estudio Global New Product Innovation Survey apunta que la asequibilidad es la principal causa por la que los consumidores se deciden a probar nuevos productos.

Educación online: TrendWatching (2021, p.5) afirma en su reporte de tendencias para Latinoamérica 2021, que la educación online se encuentra entre las herramientas que permiten cerrar la brecha en la desigualdad de condiciones para todas las personas. Para este año mencionado, los consumidores buscarán marcas que ayuden a igualar el terreno para las

diferentes personas de diferentes áreas que buscan encontrar en la educación una alternativa para cerrar la brecha de trabajo y los ayude a prosperar. La industria global del e-learning recibió un impulso masivo en 2020, y el aprendizaje remoto solo crecerá en los próximos años: se espera que el mercado latinoamericano de e-learning alcance más de USD 3 mil millones en ingresos para 2023 (TrendWatching, 2021, p.10).

Eventos en línea: Los eventos híbridos, las herramientas 2D y las plataformas 3D con avatares impondrán una realidad virtual inmersiva para eventos (Diario La República, 2021d); incluso proyectan para los próximos meses, que las tendencias ya no serán diseñar un branding para el evento o conseguir locaciones innovadoras, sino integrar convergencias digitales. De acuerdo con Alexander Vásquez, CEO de Ticketcode, los eventos híbridos y los mundos virtuales serán algunos de los cambios que perdurarán (Diario La República, 2021d).

Compra local: Sin duda alguna, una de las tendencias que ha dejado la pandemia es la de apoyar marcas y el consumo local de productos y servicios sostenibles como respuesta a la reactivación económica local. Esto se traduce en un consumidor más consciente de sus compras, la calidad y el lugar de producción de estas. Comprar localmente se correlaciona con hacerlo de forma ética. Según una encuesta de 2018 de la firma IRi (Walker, 2021), el 55% de los consultados prefirió comprar marcas locales para apoyar a los productores que se desarrollan en su entorno cercano.

Ámbito tecnológico

Transformación digital en las organizaciones: En todo el mundo, las personas descubrieron las compras en línea por primera vez o, simplemente, aumentaron su confianza en

esta modalidad, aumentando el tráfico y la digitalización de las organizaciones hacia ecosistemas digitales (Hardimon, 2021).

Transparencia y seguridad digital: Con un mundo cada vez más interconectado y la digitalización de los productos y servicios, la seguridad cibernética y la protección de datos es un tema cada vez más recurrente en las mentes de los consumidores. Los datos que una organización puede recoger para potencializar su oferta es una herramienta de gran valor que debe ser usada ética y profesionalmente por las empresas para satisfacer de una manera transparente las necesidades de los clientes.

E-commerce: Las personas deciden comprar en internet por no salir de casa, evitar las aglomeraciones y por la comodidad de los envíos a domicilio, esto de acuerdo con la Asociación Mexicana de Venta Online [AMVO], como se citó en Anilu, (2021). Con relación a lo anterior, AMVO afirma que, el e-commerce creció hasta un 72% más de las ventas que comúnmente se tenían en plataformas digitales, mientras que la IAB México (Interactive Advertising Bureau), respecto a ventas, afirma hubo un aumento del 47% de usuarios que compraron por primera vez en línea y, de acuerdo con el análisis, se observa que estos usuarios llegaron para quedarse (Anilu, 2021). En el Informe Comportamiento del ecommerce en Colombia 2020 y perspectivas para 2021, (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico [CCCE], 2020) señaló que las ventas en ecommerce crecieron 51% en julio del 2020, en comparación al 2019. Generando para esa fecha 3 billones de pesos aproximadamente. En julio del 2019 se realizaban en promedio 239 transacciones por minuto y un año después, es decir, en julio del 2020, el número promedio de transacciones prácticamente se duplicó alcanzando un valor de 479 pagos cada minuto (CCCE, 2020).

Ámbito ecológico

Sensibilización ambiental: Sin duda alguna, los cambios sociales presentados entre los años 2020 y 2021 muestran una clara tendencia hacia el ámbito ecológico, siendo este el principal tema de preocupación o de concientización de los consumidores. Los cambios hacia tendencias de compra local y de marcas transparentes con una propuesta de valor que va más allá de los beneficios de las empresas y piensa en el beneficio social de sus productos y su forma de producirlos dentro de una economía circular y sostenible juega un papel importante a la hora de decidirse por una marca u otra.

Transparencia de marca y responsabilidad social: Los procesos limpios de las empresas y su forma de divulgación de información apropiada hacia un mundo más ecológico y sostenible va fuertemente relacionado con la elección de los clientes y su percepción sobre las marcas. Los consumidores tienden a sentirse más atraídos por marcas que revelan un compromiso social que permita un beneficio social para el mundo.

Ámbito legal

Economía naranja: Dentro del marco legal actual del gobierno colombiano, la Ley 1834 de 2017 o ley naranja, tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Estas son entendidas como aquellas industrias que generan valor debido a sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual. Las industrias creativas comprenden los sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, y/o aquellos que generen protección en el marco de los derechos de autor.

Subsidio para la reactivación económica: Según el Ministerio de trabajo (2021) Para incentivar y fomentar el empleo en jóvenes entre 18 y 28 años, el Gobierno Nacional entregará un subsidio equivalente hasta el 25 % de un salario mínimo a los empleadores que formalmente vinculen este tipo de población.

Certificación orgánica: El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia tiene su propio sello que certifica que un alimento es realmente orgánico. El sello se llama “Alimento Ecológico”. Cuando se habla de un producto orgánico certificado, este debe cumplir ciertos requisitos desde su siembra, cosecha y transformación del producto hasta llegar al consumidor.

Análisis de resultados

La sensibilización y la conciencia ambiental de los consumidores son sin duda grandes tendencias que han cambiado la demanda de productos y servicios. Esto, en un mundo cada vez más interconectado por el internet y con la digitalización de diferentes marcas y experiencias. La forma de comprar del consumidor cambió fuertemente durante la pandemia del COVID-19, exacerbando la digitalización de tiendas y comercios, así como los beneficios de las plataformas de conexión entre personas que permite el internet.

Por otro lado, el ambiente económico y social no es el mejor en Colombia. La incertidumbre y la desconfianza en las instituciones y políticos hace que el panorama a la hora de emprender no sea el más confiable y pone en duda la capacidad de las pymes para responder a externalidades de este tipo. Sin duda alguna, estas empresas deben buscar la forma de buscar cómo aprovechar los beneficios que los e-commerce y las tecnologías pueden potenciar la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones en el largo plazo.

8.2 Análisis 5 fuerzas de Porter

Tabla 1.

Cinco fuerzas de Porter

| Fuerzas | Descripción | Calificación |
|---|--|---------------------|
| Poder de negociación de los clientes | En Colombia los consumidores de insumos orgánicos representan un porcentaje bajo en la población porque los precios para acceder a estos productos son altos. El perfil de los consumidores son personas que poseen tierra para cultivar, ingresos relativamente altos y una mayor conciencia en tanto al cuidado del planeta y estilo de vida saludable. Además, existe poca ayuda gubernamental para informar a los colombianos sobre los beneficios del consumo y productos orgánicos. | Baja |
| Poder de negociación de los proveedores | El poder de negociación de los proveedores es bajo porque los principales proveedores de La Mierda de Vaca son las empresas encargadas de otorgar servicios de mensajería y transporte. Por lo tanto, la oferta de estas empresas es bastante amplia así que la Mierda de Vaca no depende totalmente de un proveedor en especial. | Baja |
| Amenaza de nuevos competidores entrantes | Para comercializar los productos orgánicos se necesita una certificación que garantice la calidad del producto y así proteger los intereses del consumidor. Esta certificación puede desanimar a nuevos competidores para entrar en el mercado debido a que el proceso para obtener la certificación es lento lo cual conlleva a que la producción también lo sea. Además, con la certificación los precios del producto se incrementan y esto dificulta ser altamente competitivos en el mercado. Aunque últimamente existe una tendencia del mercado hacia lo ecológico, así que hay nuevas empresas surgiendo para aprovechar esta demanda. | Mediana |
| Amenaza de nuevos productos sustitutivos | Dado que el precio de los productos orgánicos es alto, los consumidores optan por sustituir estos productos por los que se venden en las grandes industrias que ofrecen precios más bajos al tener una mayor economía de escala. Además, algunos consumidores simplemente prefieren comprar productos con químicos por la diferencia de precios. Por otra parte, se ha evidenciado una competencia por el lado de las plataformas digitales y de enseñanza online, que garantizan por medio del e-commerce un servicio exclusivo a los consumidores de productos orgánicos. | Alta |
| Rivalidad entre los competidores | La Mierda de Vaca planea crear una comunidad en línea para comercializar sus productos y generar conciencia ambiental por medio de enseñanzas sobre la agricultura orgánica. La rivalidad entre los competidores es alta porque actualmente existen diversas plataformas digitales de productos orgánicos que tienen un mayor desarrollo y estructura de su página, lo cual los hace más efectivos a la hora de satisfacer al cliente. | Alta |

Nota: Análisis de las cinco fuerzas de Porter con relación a la empresa La Mierda de Vaca. Elaboración propia

Análisis de resultados

Al realizar un análisis detallado de las cinco fuerzas de Porter, se puede evidenciar que la Mierda de Vaca se encuentra con competidores altamente rivales a nivel tecnológico que implementan e-commerce de manera eficiente. Además, existe una gran variabilidad de productos que pueden ser sustitutos. La ventaja es que la empresa planea crear una comunidad, generar una experiencia al cliente para guiarlo en el proceso de producción orgánica, en vez de simplemente vender el producto. Por otra parte, el poder de los consumidores y proveedores es bajo, generando ganancias al negocio por no depender de ellos.

8.3 Benchmarking

La competencia para la empresa La Mierda de Vaca S.A.S son aquellas plataformas educativas que ofrecen cursos y educación online en temas sobre agricultura orgánica, temática que aún no está muy presente en las distintas plataformas como Coursera.org, udemy.com, crehana.com y emagister.com.co. Si bien las plataformas se prestan para compartir información y educación, estas no cuentan con un factor diferenciador como la pragmatidad y el conocimiento que proveen los cursos de la mierda de vaca en el área de la agricultura orgánica.

Al realizar la investigación de las empresas más competitivas para la Mierda de Vaca SAS se identificaron tres que ofrecen gran variedad de productos orgánicos, tienen consolidada una comunidad online y presentan cursos de agricultura online y presencial. A continuación, se explicará con detalle el servicio que brinda cada una de estas empresas que se llaman Bioagroinsumos SAS, Intagri S.C y Mercaviva.

Bioagroinsumos SAS

Es una empresa colombiana productora de Fertilizantes y Acondicionadores orgánicos de suelos líquido y sólido, preparados con base en materiales orgánicos de origen vegetal y animal, compostados e inoculados con microorganismos nitrificantes, oxidantes y saprofitos. Además de Colombia, la empresa también está ubicada en Ecuador, Panamá, Costa Rica y Puerto Rico.

La página web presenta diversas secciones, entre ellas se puede observar que existe un rápido acceso al WhatsApp de la empresa, al catálogo y a las certificaciones de agricultura orgánica. Por otra parte, la empresa resalta la importancia de atender bien al cliente brindando una sección de preguntas y respuestas frecuentes para que el individuo tenga mayor conocimiento sobre el producto y sus usos. También, se encuentra una sección de testimonios que muestra la eficiencia de los productos y la satisfacción de los clientes por medio de mensajes, videos y fotos. Además, brindan un espacio de quejas y reclamos para realizar las mejoras que sean necesarias para aumentar la satisfacción del consumidor. Por último, existe una sección para que el cliente deje su información personal, y así ser contactado por la empresa para brindarle un excelente servicio.

Intagri S.C

La empresa Intagri S.C es una institución mexicana dedicada a la capacitación agrícola y a la transferencia de tecnología, posicionada como una de las empresas líderes en Latinoamérica. La empresa cuenta con servicios de diplomados, maestrías, congresos internacionales, giras tecnológicas, capacitación presencial y capacitaciones en línea.

La página web de Intagri S.C está diseñada para incluir a los clientes que no sepan usar adecuadamente la tecnología. Cuenta con tutoriales para guiar a los consumidores hacia un adecuado manejo de la página en el momento de inscribirse, ingresar a cursos, recuperar

contraseñas y entre otras. Asimismo, separa los cursos online por categorías para tener un rápido y fácil acceso del curso que el cliente necesita, las categorías están separadas por el rango de precios, tema del curso, modalidad (online o presencial) y el país en el que se encuentra.

Por otra parte, incentivan al cliente para que se registre a la página y sea parte de la comunidad para obtener múltiples beneficios como el acceso a 40 cursos virtuales, descarga gratuita de manuales, folletos y artículos técnicos, información sobre eventos de capacitación y con la compra que realicen podrán acumular puntos y canjearlos por cursos.

Mercaviva

MercaViva es un mercado colombiano que busca crear una comunidad en sinergia a favor de la preservación de los recursos, el respeto por el agricultor, un mercado para los productos locales y el acceso a alimentos completos en nutrientes. La empresa contiene una gran diversidad de productos, como alimentos orgánicos, libros y ropa amigable con el medio ambiente, es decir, algunas de las materias primas provienen de botellas recicladas. La amplia diversidad de productos que ofrece la empresa se debe a la alianza que tiene con diferentes empresas, en la página se puede encontrar la publicidad que realizan para favorecer a sus aliados al presentar el enlace de la página web de cada uno. Por otra parte, la página contiene una sección de descuentos, blogs y recetas para incentivar y educar al cliente al consumo consciente y saludable.

Análisis de resultados

El tema de la agricultura orgánica es un tema recurrente hoy en día, es un mercado de nicho muy especializado en donde todavía es difícil acceder a mayor información y de calidad. Mucha de la información que puede encontrarse en internet es básica y carece de mayor información técnica para la elaboración de productos. Es por esto por lo que creemos en el valor

diferenciador de la mierda de vaca para ofrecer productos que no están aún en el mercado, permitiéndonos ser líderes desde el conocimiento y las plataformas que usamos para difundir el mensaje de la agricultura orgánica.

9. Plan estratégico para la mierda de vaca s.a.s

9.1 Matriz de análisis DOFA cruzada

La evaluación de la integridad general del modelo de negocio es fundamental para lograr definir una ruta estratégica que permita alcanzar los objetivos de la empresa. El análisis DOFA proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio. Estos cuatro puntos de vista parten de las situaciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que en una matriz combinada permiten el hallazgo de puntos clave para la creación de estrategias y metas alcanzables para la organización.

La investigación para la empresa familiar se basó principalmente en los hallazgos de las intersecciones de la matriz de análisis para encontrar directrices claras hacia los objetivos de la empresa en el largo plazo. Partiendo de la parte interna de la empresa y entendiendo las oportunidades y amenazas externas, es posible la determinación de acciones que permitirán impulsar el desarrollo de la empresa, **ver apéndice A**.

A partir de la matriz de análisis DOFA se pueden determinar objetivos estratégicos que permitan la acción conjunta de los miembros de la organización hacia un futuro deseado y con directrices estratégicas para alcanzar la sostenibilidad y escalabilidad en el largo plazo. Dichas directrices pueden dividirse en objetivos estratégicos, organizados hacia el correcto

funcionamiento de la empresa de manera eficiente, y objetivos complementarios, enfocados en los pasos necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos, **ver apéndice B**.

9.2 Objetivos estratégicos

- Organización empresarial.
- Construcción de cultura organizacional.
- Sitio web como referencia internacional en agricultura orgánica de Latinoamérica.
- Creación de comunidad en línea a través del sitio web www.lamierdadevaca.com
- Venta de insumos y herramientas para la agricultura.
- La Mierda de Vaca como sello de confianza y transparencia de productos orgánicos.

Con el debido desarrollo de los objetivos estratégicos propuestos y los objetivos complementarios para lograrlos, La Mierda de Vaca S.A.S puede llegar a cumplir su visión de ser el principal referente internacional en agricultura orgánica a través de su sitio web. Esto permitirá también cumplir el objetivo de crear un sello de confianza y transparencia de productos orgánicos acreditado por la misma comunidad.

9.3 Business model canvas

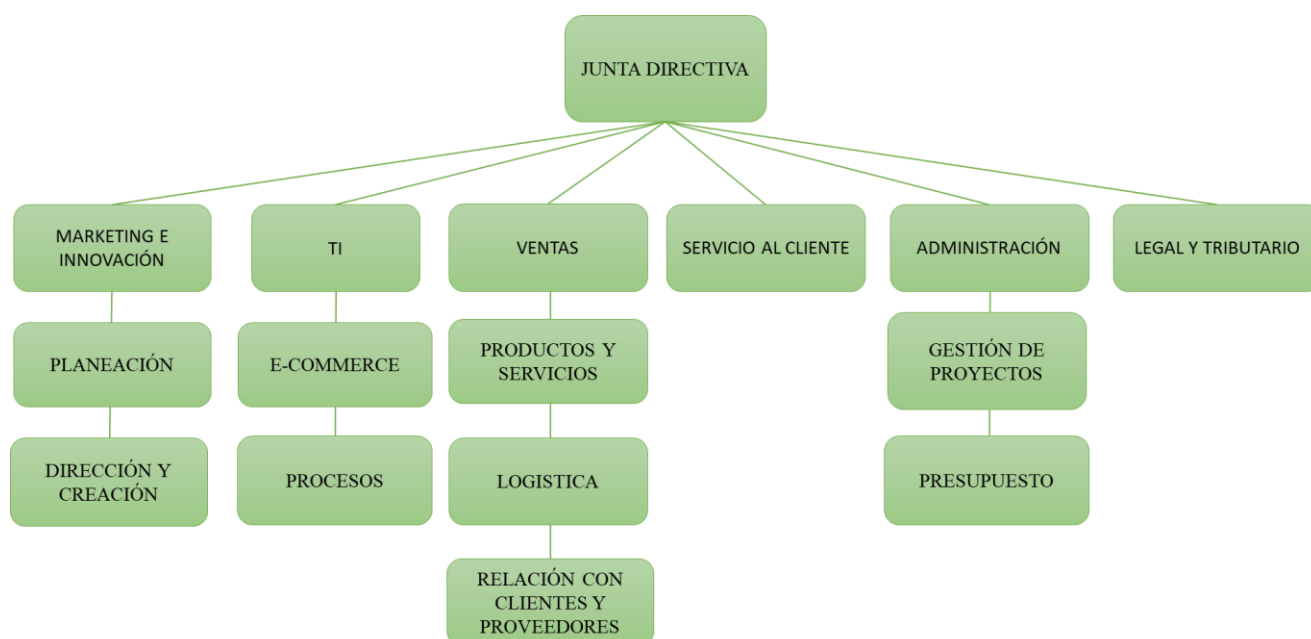
El lienzo de modelo de negocio canvas permite entender la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa dentro de un cuadro que explica las principales actividades y promesa de valor de la empresa. **Ver Apéndice C**

9.4 Estructura organizacional

Para el funcionamiento efectivo de funciones y procesos, La Mierda de Vaca S.A.S podría organizarse de la siguiente manera.

Figura 5.

Estructura organizacional



10. Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta las herramientas de análisis que se han usado para tener un panorama completo de la empresa, tanto interno como externo, se puede concluir que las condiciones para la formalización y escalabilidad de la empresa son ideales. La Mierda de Vaca S.A.S cuenta ya con un gran recorrido y experiencia en el área, lo que le permite contar con clientes fieles que siguen el modelo de la agricultura orgánica como estilo de

vida y los valores que la acompañan. Si bien la empresa debe empezar a estructurar sus procesos para que se desempeñen de manera eficiente, esto es algo que con un plan dirigido a conseguir los objetivos estratégicos que, con personas responsables puede llevarse a cabo.

El segmento de mercado es cada vez mayor, los productos y servicios orgánicos ambientalmente responsables, tendrán cada vez más importancia en la mente de las personas. Esto se ha evidenciado durante la pandemia del COVID-19, en donde también muchos consumidores han comprendido el impacto negativo que generan en el ecosistema, surgiendo así una necesidad de cambio para ayudar al medio ambiente. Además, la cuarentena provocó la necesidad de digitalización de las empresas y un mayor entendimiento del consumidor en el mundo del internet. Por esto, el apoyo en la tecnología debe ser clave a la hora de entender el potencial que esta puede tener el modelo de negocio y la escalabilidad que se puede lograr con los efectos en red de una comunidad que garantice confianza y credibilidad para los miembros.

Dentro del lienzo del modelo de negocio existen características o comportamientos similares en los módulos del modelo de negocio. Estas similitudes se conocen como patrones de modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2016). Para la empresa La Mierda de Vaca S.A.S se han identificado dos patrones de modelo de negocio que pueden ser útiles para la organización en su objetivo de desarrollar independencia del fundador y lograr escalabilidad con el uso de tecnologías de información. El primero, hace referencia a las plataformas multilaterales, un espacio que reúne a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. El segundo, se trata de un modelo de suscripción en donde las personas tienen diferentes beneficios al pertenecer a diferentes rangos de acceso en la plataforma.

Por último, mediante la digitalización del modelo de negocio, tal y como se propone, se puede lograr un avance importante en cuanto al alcance de los productos y servicios por medio de la digitalización. La marca puede beneficiarse de los efectos en red que se generan al conectar cada vez más consumidores con necesidades y problemas similares. Por otro lado, el reconocimiento de la marca a nivel internacional es un factor importante a la hora de querer expandirse, pues la marca puede perdurar y ganar reconocimiento sin necesidad de la presencia física del fundador, Jairo Restrepo.

11. Referencias

- Agencia EFE. (30 de abril de 2021). *La pobreza en Colombia subió al 42,5 % en 2020 impulsada por la pandemia*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-pobreza-en-colombia-subio-al-42-5-2020-impulsada-por-pandemia/20000011-4524735>
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 11(1), 23 – 34. <https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Anilu. (Mayo de 2021). 7 tendencias de e-commerce para 2021. Platzi <https://platzi.com/blog/tendencias-e-commerce-2021/>
- Banco Mundial [Doing Business], (s.f.). *Clasificación de las economías*. <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings?region=latin-america-and-caribbean>
- Betancur, O., Ríos, J., Ortiz, E. y Villada, D. (2015). Producción orgánica y su impacto en el desarrollo económico del sector rural colombiano. *Ágora Revista Virtual de Estudiantes*. (2), 57-66. <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/agora/article/view/235/227>
- Becerra, L. (21 de septiembre de 2018). "En Colombia exportamos 95% de la producción orgánica": presidente de Fedeorgánicos. *Agronegocios*. <https://www.agronegocios.co/agricultura/en-colombia-exportamos-95-de-la-produccion-organica-presidente-de-fedeorganicos-2773418>
- Bioagroinsumo. (2021). *Bioagroinsumos somos una empresa orgánica*. <https://www.bioagroinsumo>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE). *Informe Comportamiento del e-commerce en Colombia 2020 y perspectivas para 2021*.

<https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-e-commerce-2020-2021.pdf>

Cano, M. y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación... [Ensayo, Universidad Veracruzana]. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

consultora Nielsen en su estudio Global New Product Innovation Survey, pag 24

Forbes Colombia. (3 de mayo de 2021). Colombia tiene la moneda más devaluada del mundo en 2021. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2021/05/03/economia-y-finanzas/colombia-tiene-la-moneda-mas-devaluada-del-mundo-en-2021/>

Gutiérrez, A. (26 de enero de 2021c). La comida saludable y sostenible está entre las tendencias de la cocina para este año. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/comida-saludable-y-sostenible-son-las-tendencias-de-alimentacion-para-este-ano-3115641>

Gutiérrez, A. (22 de enero de 2021d). Conozca las nuevas tendencias que marcarán la realización de eventos en este año. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/conozca-las-nuevas-tendencias-que-marcaran-la-realizacion-de-eventos-en-este-ano-3114168>

Hardimon, Z. (junio de 2021). *4 cambios que generó la pandemia y que llegaron para quedarse*. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/4-cambios-que-genero-la-pandemia-y-que-llegaron-para-quedarse/>

Intagri. (2021). ¿Quiénes somos?. <https://www.intagri.com/quienes-somos>

Ley 2069 de 2020. Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. 31 de diciembre de 2020.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>

Ley 1834 de 2017. Por medio de la cual se fomenta la economía creativa ley naranja. 23 de mayo de 2017. [https://economianaranja.gov.co/media/5ruhndp/ley-1834-del-23-](https://economianaranja.gov.co/media/5ruhndp/ley-1834-del-23-de-mayo-de-2017.pdf)

[de-mayo-de-2017.pdf](https://economianaranja.gov.co/media/5ruhndp/ley-1834-del-23-de-mayo-de-2017.pdf)

Mercaviva. (2021). *Mercaviva*. <https://mercaviva.com/>

Masson, J. (2006). *La planificación estratégica en las empresas familiares*. [Trabajo final, Universitat autònoma de Barcelona].

[http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Strategic%20Planning%20in%](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20-)

[%20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiares.pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20-%20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiares.pdf)

Ministerio de trabajo (mayo 2021). *Gobierno subsidiará hasta el 25 % de un salario mínimo para que se contraten jóvenes entre 18 y 28 años de manera formal*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2021/mayo/gobierno-subsidiara-equivalente-al-25-de-un-salario-minimo-para-que-se-contraten-jovenes-entre-18-y-28-a-os-de-manera-formal>

Naranjo, R., Mesa, M. A., y Solera, J. (2005). De la administración por objetivos al control estratégico. *Revista Tecnología En Marcha*, 18(1).

https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/441

Ocampo, R. (10 de septiembre de 2021a). Tasa de desempleo en Colombia, más del doble del promedio de los países de la Oede. *Diario la República*.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/tasa-de-desempleo-en-colombia-mas-del-doble-del-promedio-de-los-paises-de-la-ocde-3230400>

Ocampo, R. (4 de septiembre de 2021b). En agosto de 2021 la inflación anual fue de 4,44% y de 0,45% en su medición mensual. *Diario la República*.

<https://www.larepublica.co/economia/en-agosto-de-2021-la-inflacion-anual-fue-de-444-y-de-045-en-su-medicion-mensual-3227980#:~:text=El%20Departamento%20Administrativo%20Nacional%20de,45%25%20en%20el%20c%C3%A1culo%20mensual>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (Trad. L. Vázquez). Centro Libros PAPF. (Trabajo original publicado en 2010).

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica*. ECOE Ediciones

TrendWatching. (2021). *SCA 2021 Trend Report*. [Archivo PDF]

Velez, J. (17 de marzo de 2021). La agricultura orgánica solo tiene 1% de hectáreas del total del mercado de alimentos. *Agronegocios*.

<https://www.agronegocios.co/agricultura/la-agricultura-organica-solo-tiene-1-de-hectareas-del-total-del-mercado-de-alimentos-3140358>

Walker, S. (octubre de 2021). *Cómo la tendencia por lo local está impulsando el compromiso de las marcas con los consumidores*. Think with Google.

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/localismo-conectar-desde-la-cercania/>

12. Apéndices

Apéndice A. Tabla 2

| <i>Matriz DOFA Cruzada</i> | | |
|--|--|--|
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Matriz DOFA Cruzada | <p>Conocimiento, asesoría y capacitaciones. Marca, reputación y experiencia. Argumentación técnica. Terreno propio (Pachita) para capacitaciones cerca de la ciudad. Ubicación estratégica: facilidad de conseguir insumos. Compromiso social. Productos reconocidos por su calidad. Relaciones estratégicas y contactos internacionales para cada necesidad. Canal digital propio y redes sociales (comunidad con alto engagement).</p> | <p>Dependencia del conocimiento del fundador. (Key Person Risk). Falta de personal. Falta de procesos de formación y metodología. Falta de cultura organizacional. Desorganización contable y administrativa. Canales de distribución poco eficientes. Poco conocimiento de la competencia. Bases de datos poco enriquecidas y de baja calidad.</p> |
| OPORTUNIDADES | | |
| <p>Tendencia hacia productos orgánicos y vida sana. Aprovechamiento de las redes sociales. Boom tecnológico (Ecommerce). Marca con reconocimiento internacional. Enseñanza sobre procesos de aprovechamiento de desechos. Ayuda a gobiernos y órganos oficiales para proyectos. Herramientas ecológicas.</p> | <p>Campañas de reconocimiento de marca y venta de productos por medios digitales. Creación de una comunidad (ecosistema orgánico) en línea a través de www.lamierdadevaca.com Venta de insumos y herramientas para la agricultura. Utilizar la finca Pachita como ejemplo de sostenibilidad y de economía circular. Alianzas estratégicas con clientes y proveedores para comercialización de productos/servicios y creación de contenido. La Mierda de Vaca como sello de confianza y garantía de productos orgánicos.</p> | <p>Formación de personal para continuar las enseñanzas de La Mierda de Vaca. Planeación de actividades para fomentar la innovación y la cultura de la empresa. Estructuración de costos y sistema contable. Documentación de procesos. Benchmarking. Análisis y estructuración de datos. Creación de campañas enfocadas en el enriquecimiento y calidad de datos.</p> |
| AMENAZAS | | |
| <p>Propiedad intelectual. Marca no registrada. Precios competitivos. Seguridad cibernética Divisa. Crisis social y económica colombiana.</p> | <p>Determinar un proceso legal para políticas de tratamiento de datos y registro de marca. Aprovechamiento de economías de escala con posibles aliados estratégicos. Manejo de precios en dólares y pesos colombianos. Creación de cursos en línea con alianzas estratégicas. Mantener precios asequibles.</p> | <p>Sucesión de Jairo Restrepo. Mano derecha que pueda apoyar y continuar con el conocimiento del fundador. Información y oportunidades tributarias. Estructuración de procesos logísticos y proveedores. Registro de marca. Diversificación de productos digitales a precio asequible.</p> |
| <p>Nota: esta tabla muestra las estrategias propuestas a partir de la Matriz DOFA cruzada. Elaboración propia.</p> | | |

Apéndice B. Tabla 3

Matriz Objetivos

| Para un objetivo estratégico como... | Podrían definirse objetivos complementarios como: |
|---|---|
| Organización empresarial. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuración de costos y sistema contable 2. Planeación de actividades. 3. Documentación de procesos. 4. Política empresarial. 5. Política de tratamiento de datos. 6. Capacitación tecnológica. 7. Organización logística y de proveedores. 8. Información y oportunidades tributarias. 9. Junta mensual. |
| Construcción de cultura organizacional. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones semanales de control. 2. Workshops que fomenten el trabajo colaborativo y la innovación. 3. Planificación de contenidos y proyectos. 4. Presupuesto de proyectos. 5. Dirección y ejecución del contenido. 6. Evaluación y selección de alianzas estratégicas. 7. Creación de productos digitales con alianzas estratégicas. 8. Diversificación de productos digitales. 9. Tratamiento de bases de datos. |
| Sitio web como referente internacional en agricultura orgánica. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y estructuración de datos. 2. Creación de campañas enfocadas en el enriquecimiento y calidad de datos. 3. User Experience y desarrollo web 4. Desarrollo del canal logístico (internacional). 5. Registro de marca. 6. Protección a la propiedad intelectual. 7. Piloto de alianza en la página web. 8. Diseño de usuario (UX/UI). |
| Creación de comunidad en línea. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Piloto de membresía en sitio web. 2. Asociación con emprendedores. 3. Normatividad de plataformas online. 4. Contenido gratuito y no gratuito de calidad. 5. Desarrollo de un marketplace: Marcas, emprendedores y causas sociales/locales en un mismo lugar. 6. Creación de blog. 7. Creación de un foro. |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>8. Impulsadores de marca en foros y blog.</p> <p>9. Investigación sobre tipos de herramientas para la agricultura.</p> <p>10. Investigación sobre tipos de insumos en el mercado.</p> <p>11. Recursos necesarios para la producción o externalización de productos</p> <p>12. Identificación de recursos clave.</p> <p>13. Identificación de proveedores.</p> <p>14. Análisis del mercado de herramientas para la agricultura.</p> <p>15. Análisis del mercado de insumos agrícolas.</p> <p>16. Evaluación de los productos potenciales.</p> <p>17. Evaluación de alianzas para la comercialización de herramientas para la agricultura.</p> <p>18. Evaluación de alianzas para la comercialización de insumos agrícolas.</p> <p>19. Normatividad para la comercialización de herramientas para la agricultura.</p> | |
| <p>Venta de insumos y herramientas para la agricultura.</p> | <p>1. Contratos con alianzas.</p> <p>2. Normatividad para la comercialización de insumos agrícolas.</p> <p>3. Benchmarking.</p> | |

Nota: Esta tabla muestra las estrategias cruzadas para La Mierda de la Vaca de acuerdo con la matriz DOFA

realizada. Elaboración propia

Apéndice C. Business Canvas Model



Nota: Business canvas La Mierda de la Vaca, elaboración propia