

Formulación del plan de mercadeo para la comercialización de agro insumos y asistencia técnica del mercado de palma de aceite en BGT Theta Business Group S A S Zomac

Henry Alexander Mariño Ávila

Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de Ingeniero Industrial

Director:

Roque Antonio Carreño Ramírez

Magíster en Investigación de Mercados

Tutor:

Elkin de Jesús Rodríguez Vargas

Ingeniero en Telecomunicaciones

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga, Santander

2021

Tabla de Contenido

| | Pág. |
|--|-------------|
| Introducción | 13 |
| 1. Cumplimiento de objetivos | 16 |
| 2. Planteamiento del problema..... | 17 |
| 3. Objetivos | 20 |
| 3.1. Objetivo general | 20 |
| 3.2. Objetivos específicos | 20 |
| 4. Diagnóstico de la situación de la empresa | 21 |
| 4.1. Aplicación de la herramienta pest | 21 |
| 4.1.1. Análisis de variables políticas | 22 |
| 4.1.2. Análisis de variables económicas..... | 24 |
| 4.1.3. Análisis de variables sociales | 29 |
| 4.1.4. Análisis de variables tecnológicas..... | 32 |
| 4.1.5. Resumen del análisis pest..... | 35 |
| 4.2. Análisis 5 fuerzas de porter | 39 |
| 4.2.1. Amenaza de nuevos competidores | 39 |
| 4.2.2. Amenaza de posibles servicios sustitutos..... | 40 |
| 4.2.3. Poder de negociación de los proveedores | 41 |
| 4.2.4. Poder de negociación de los clientes | 42 |
| 4.3. Perfil de capacidad interna pci..... | 45 |

| | |
|--|----|
| 4.3.1. Capacidad directiva | 45 |
| 4.3.2. Capacidad tecnológica..... | 47 |
| 4.3.3. Capacidad de talento humano | 48 |
| 4.3.4. Capacidad competitiva | 49 |
| 4.3.5. Capacidad financiera | 51 |
| 4.4. Matriz dofa | 52 |
| 5. Análisis benchmarking..... | 53 |
| 6. Direccionamiento estratégico de bgt..... | 57 |
| 6.1. Misión | 57 |
| 6.2. Visión..... | 57 |
| 6.3. Objetivos de mercadeo de bgt sas 2022-2023 | 58 |
| 6.4. Cruce dofa y generación de estrategias para el plan de mercadeo | 59 |
| 6.4.1. Estrategias ofensivas fo..... | 60 |
| 6.4.2. Estrategias de reorientación (do)..... | 60 |
| 6.4.3. Estrategias defensivas fa | 61 |
| 6.4.4. Estrategias de supervivencia (da)..... | 61 |
| 7. Plan de mercadeo “bgt theta business group” 2022-2023 | 62 |
| 7.1. Propuesta de valor | 63 |
| 7.1.1. Customer journey map (cjm)..... | 63 |
| 7.1.2. Matriz eric | 65 |
| 7.2. Estrategia segmentación | 67 |
| 7.3. Implementación de tecnología en la empresa..... | 69 |

| | |
|--|----|
| 7.3.1. Módulo contable..... | 70 |
| 7.3.2. Módulo rrhh..... | 71 |
| 7.3.3. Módulo customer relationship managment (crm) | 72 |
| 7.3.4. Módulo inteligencia de mercados (bi)..... | 73 |
| 7.4. Branding e identidad corporativa. | 73 |
| 7.5. Estrategia de posicionamiento | 76 |
| 7.6. Marketing mix | 77 |
| 7.6.1. Estrategia de servicio y producto | 78 |
| 7.6.2. Precio..... | 84 |
| 7.6.3. Promoción | 85 |
| 7.6.4. Plaza. | 86 |
| 8. Plan de acción | 87 |
| 8.1. Estrategias de diversificación de productos y servicios. | 88 |
| 8.1.1. Desarrollo de servicio de capacitación para los operarios. | 88 |
| 8.1.2. Desarrollo de servicio de consultoría palmicultoras. | 88 |
| 8.1.3. Desarrollo de servicio de capacitación para los operarios clave | 88 |
| 8.1.4. Plan de acción diversificación de productos y servicios | 89 |
| 8.2. Estrategias de branding e identidad corporativa..... | 90 |
| 8.2.1. Diseñar una renovación de imagen que genere más impacto | 90 |
| 8.2.2. Crear una identidad corporativa a través de merchandising | 90 |
| 8.2.3. Generar presencia web de la empresa. | 90 |
| 8.2.4. Plan de acción branding e identidad corporativa | 90 |

| | |
|---|-----|
| 8.3. Estrategias de adquisición y aplicación de software y tecnología..... | 91 |
| 8.3.1. Plan de acción adquisición y aplicación de software y tecnología | 92 |
| 8.4. Estrategias de promoción y comunicación: | 93 |
| 8.4.1. Desarrollar campañas btl (below the line marketing) | 93 |
| 8.4.2. Desarrollar campañas de venta directa | 93 |
| 8.4.3. Desarrollar estrategia de marketing digital. | 93 |
| 8.4.4. Plan de acción campañas de promoción y comunicación | 94 |
| 8.5. Presupuesto | 94 |
| 8.6. Implementación del plan de acción | 97 |
| 8.7. Indicadores y herramientas de control..... | 98 |
| 9. Conclusiones | 99 |
| 10. Recomendaciones | 102 |
| Referencias bibliográficas..... | 103 |

Lista de Tablas

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos | 16 |
| Tabla 2. Tabla precios de referencia Fedepalma | 27 |
| Tabla 3. Matriz de calificación de variables Matriz de calificación de variables | 36 |
| Tabla 5. Variables de ponderación nuevos competidores | 40 |
| Tabla 5. Variables de ponderación servicios sustitutos. | 41 |
| Tabla 6. Variables de ponderación proveedores. | 42 |
| Tabla 7. Variables de ponderación negociación de los clientes. | 43 |
| Tabla 9. Variables de ponderación competidores existentes. | 43 |
| Tabla 9. Ponderación de las variables de Porter | 44 |
| Tabla 10. Capacidad Directiva. Capacidad Directiva..... | 46 |
| Tabla 11. Capacidad Tecnológica Capacidad Tecnológica. | 47 |
| Tabla 12. Capacidad de talento Humano Capacidad de talento Humano..... | 48 |
| Tabla 13. Capacidad Competitiva Capacidad Competitiva | 49 |
| Tabla 14. Capacidad Financiera Capacidad Financiera..... | 51 |
| Tabla 15. Matriz DOFA Matriz DOFA | 52 |
| Tabla 16. Matriz síntesis de Benchmarking de empresas | 55 |
| Tabla 18. Categorización de Productores Categorización de Productores | 68 |
| Tabla 19. Módulo Contable ERP Módulo Contable ERP..... | 71 |
| Tabla 20. Presupuesto Plan de Acción Diversificación de Productos y Servicios | 95 |

| | |
|---|----|
| Tabla 21. Branding e Identidad Corporativa..... | 96 |
| Tabla 22. Presupuesto Plan de Acción Adquisición y Aplicación de Software | 96 |
| Tabla 23. Presupuesto Plan de Acción Campañas de Promoción y Comunicación | 96 |
| Tabla 24. Presupuesto Plan de Acción Campañas de Promoción y Comunicación | 97 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Análisis PEST..... | 21 |
| Figura 2. Evolución histórica anual de la venta de aceite de palma en Colombia..... | 26 |
| Figura 3. Cultivo de palma de aceite en el departamento de Norte de Santander | 28 |
| Figura 4. Variables políticas. | 37 |
| Figura 5. Variables económicas..... | 37 |
| Figura 6. Variables sociales..... | 38 |
| Figura 7. Variables tecnológicas..... | 38 |
| Figura 8. Diagrama 5 fuerzas de Porter. | 44 |
| Figura 9. Factores de la matriz ERIC de “BGT Theta Business Group”..... | 62 |
| Figura 10. Customer Journey Map de “BGT Theta Business Group”..... | 64 |
| Figura 11. Factores de la matriz ERIC de “BGT Theta Business Group”..... | 66 |
| Figura 12. Matriz ERIC de “BGT Theta Business Group” | 67 |
| Figura 13. Propuesta de nuevo logo para “BGT Theta Business Group”..... | 74 |
| Figura 14. Transición al nuevo logo de la empresa. | 74 |
| Figura 15. Ejemplo de identidad corporativa de la marca | 75 |
| Figura 16. Ejemplo de identidad corporativa de la marca | 76 |
| Figura 17. Estrategia de posicionamiento..... | 77 |
| Figura 18. Matriz Ansoff de la empresa. | 78 |
| Figura 19. Diagnóstico “Soilcheck” | 80 |
| Figura 20. Diagnóstico “Nutricheck”. | 81 |

| | | |
|---|--|----|
| Figura 21. Oferta complementaria como valor agregado a los productos | Oferta complementaria como valor agregado a los productos..... | 82 |
| Figura 22. Plan de Acción Diversificación de productos y servicios. | | 89 |
| Figura 23. Plan de Acción Branding e Identidad Corporativa..... | | 91 |
| Figura 24. Plan de Acción Adquisición y Aplicación de Software y Tecnología. | | 92 |
| Figura 25. Plan de Acción Campañas de Promoción y Comunicación. | | 94 |

Lista de Apéndices

Los Apéndices pueden ser consultados en la Base de Datos en Biblioteca.

Apéndice A. Cruce Matriz DOFA y generación de estrategias.

Apéndice B. Brochure comercial diagnóstico “Agrosat”

Apéndice C. Informe realizado por BGT

Apéndice D. Plan de acción mercadeo BGT

Resumen

Título: Formulación del plan de mercadeo para la comercialización de agro insumos y asistencia técnica del mercado de palma de aceite en BGT Theta Business Group S A S Zomac

Autor: Henry Alexander Mariño Ávila **

Palabras Clave: Plan de mercadeo, Aceite de palma, ZOMAC.

Palabras claves: Plan de mercadeo, Comercialización, Agro insumos, Asistencia técnica, Palma de aceite.

BGT Theta Business Group S A S Zomac es una empresa dedicada al comercio, el servicio de asistencia técnica con agricultura de precisión y la distribución de agro insumos para el mercado de la palma africana “*Elaeis guineensis*” en el oriente colombiano. El plan de marketing formulado aplica una metodología enfocada, en primer lugar, en la consolidación de un diagnóstico de situación de la empresa, análisis Benchmarking del proceso de mercadeo, formulación de los objetivos de mercadeo, planeación de estrategias de cartera, segmentación, posicionamiento y marketing mix. En segundo lugar, se da un enfoque en la formulación de un plan de operaciones de adquisición, conversión, proceso de negocio y retención de mercado para la comercialización de los productos distribuidos por BGT S.A.S.

En consecuencia, se formuló un plan de marketing con estrategias para el fortalecimiento de la posición de BGT S.A.S. en el mercado, dicha estrategia busca alcanzar 4 objetivos estratégicos: Incrementar el posicionamiento por medio de una ventaja diferencial de la empresa BGT frente a empresas de la competencia logrando ser la marca más recordada en la mente de los clientes, en el periodo 2022 – 2024; captar nuevos clientes por medio de la segmentación de zonas geográficas para el diseño de estrategias pertinentes, en el periodo 2022 – 2023; fidelizar clientes determinados de la empresa, por medio de la personalización de la experiencia, la oferta de servicios adicionales y uso de plataformas especializadas, en el periodo 2023 – 2025 e incrementar la cuota de mercado por medio de una encuesta de preferencias a clientes potenciales e incentivos al equipo de ventas, en el periodo 2022 – 2023.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Roque Antonio Carreño Ramírez.

Abstract

Title: Formulation of the marketing plan for the commercialization of agricultural and technical assistance of the oil palm market in BGT Theta Business Group S A S Zomac*

Author: Henry Alexander Mariño Ávila **

Key Words: Marketing plan, Palm oil, ZOMAC.

BGT Theta Business Group S A S Zomac is a company dedicated to trade, technical assistance service with precision agriculture and the distribution of agro-inputs for the African palm “*Elaeis guineensis*” market in eastern Colombia. The marketing plan formulated applies a methodology focused, firstly, on the consolidation of a diagnosis of the company's situation, Benchmarking analysis of the marketing process, formulation of marketing objectives, planning of portfolio strategies, segmentation, positioning and marketing mix. Second, there is a focus on the formulation of an operations plan for acquisition, conversion, business process and market retention for the commercialization of the products distributed by BGT S.A.S.

Consequently, a marketing plan was formulated with strategies to strengthen the position of BGT S.A.S. in the market, this strategy seeks to achieve 4 strategic objectives: Increase the positioning through a differential advantage of the BGT company compared to competing companies, becoming the most remembered brand in the minds of customers, in the period 2022 - 2024 ; attract new customers through the segmentation of geographical areas for the design of relevant strategies, in the period 2022 - 2023; retain specific company customers, through the personalization of the experience, the offer of additional services and the use of specialized platforms, in the period 2023 - 2025 and increase the market share through a survey of preferences to potential customers and incentives to the sales team, in the period 2022 - 2023.

* Degree Work

** Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Roque Antonio Carreño Ramírez.

Introducción

Este proyecto se desarrolla en el marco de los requisitos para acceder al título de ingeniero industrial otorgado por la Universidad industrial de Santander, en la cual el Acuerdo No. 004 de 2007 del Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander contempla que una de las posibilidades que tiene el estudiante al cursar las asignaturas Trabajo de Grado I y II, es la de desarrollar planes y ejecutar proyectos que permitan demostrar sus capacidades y talentos, así como fortalecer la toma de decisiones (UIS, 2020).

Respecto a la temática central de este trabajo de grado, según (Benitez & Santana, 2015), el plan de mercadeo hace referencia a un documento amplio en el que se registran las acciones estratégicas que la empresa va a ejecutar, las cuales buscan cumplir con las necesidades de los clientes o el consumidor. Y argumentan que, también se usa para segmentar los mercados, identificar posiciones en el mercado, estimar el tamaño del mercado y planificar la cuota del mercado viable.

Es necesario aclarar que BGT Theta Business Group S A S ZOMAC NIT. 9011648015 (De ahora en adelante BGT) es una empresa dedicada al comercio, el servicio de asistencia técnica con agricultura de precisión y la distribución de agro insumos para el mercado de la palma africana, donde su proceso de mercadeo se desarrolla de forma virtual a través de su página web y que, a través del presente proyecto pretende formular estrategias para fortalecer su posición en el mercado y llevar a cabo sus objetivos estratégicos en el mercado de la palma.

BGT es una Pyme que basa su propuesta de valor en el mercado en brindar asistencia técnica agrícola a través de la interpretación de imágenes satelitales para empresas del sector palmicultor en el departamento de Norte de Santander.

Cabe destacar que BGT a través de su relación con el cliente sugiere al agricultor los insumos agrícolas requeridos, y brinda estos insumos a través de contratos de corretaje para el suministro de tales necesidades en la producción de palma de aceite asociados a la empresa “VACOL S.A.)

Lo anterior, posiciona a BGT como actor influyente en la cadena productiva de palma de aceite en el departamento de Norte de Santander. Por lo cual, se hace necesario el desarrollo de un plan de mercadeo adecuado que permita formular estrategias para que la empresa pueda posicionarse adecuadamente en el mercado palmicultor y de forma paralela, beneficiar a toda la cadena productiva con sus productos y servicios para así generar réditos financieros que garanticen su perdurabilidad empresarial en el tiempo.

La planeación de mercadeo es un eje fundamental para las empresas ya que permiten obtener los objetivos misionales de la empresa a partir de la generación de ideas y mecanismos para satisfacer las necesidades del mercado. Para esto, es importante enlazar el diseño de las estrategias con los resultados obtenidos en la investigación de mercados y la realidad actual, de manera que se defina la mezcla de marketing ideal para conectar con la naturaleza del cliente y entregar valor al mercado.

Para el desarrollo del presente trabajo de grado se realizó de forma preliminar un diagnóstico de la empresa BGT para establecer su situación actual y conocer sus factores internos y externos relevantes. A su vez, se realizó análisis Benchmarking con empresas referentes en el mercado para contrastarlas con BGT y determinar su condición en el mercado. Posteriormente, se desarrolló una investigación de mercados con el fin de determinar tendencias y comportamientos del mercado objetivo para finalmente diseñar un plan de mercadeo que permita estructurar la estrategia a implementar por la empresa. Finalmente, se desarrolló un plan de acción para implementar estructuradamente el plan de mercadeo mencionado.

1. Cumplimiento de objetivos

A continuación, se presenta la tabla de cumplimiento de objetivos.

Tabla 1.

Tabla de cumplimiento de objetivos

| Objetivo | Capítulo que evidencia el cumplimiento |
|--|--|
| Establecer un diagnóstico de situación de la empresa BGT por medio de la aplicación de las herramientas PEST, PORTER, PCI consolidando los resultados en una DOFA que facilite el conocimiento de la posición competitiva de la empresa. | 4. Diagnóstico de la situación de la empresa |
| Elaborar un análisis Benchmarking del proceso de mercadeo, por medio la comparación con empresas que tienen las mejores prácticas. | 5. Análisis Benchmarking |
| Formular los objetivos de mercadeo de BGT S.A.S. | 6.3. Objetivos de mercadeo de BGT SAS 2022-2023 |
| Plantear estrategias de cartera, segmentación, posicionamiento y marketing mix de BGT S.A.S. | 7. Plan de Mercadeo “BGT Theta Business Group” 2022-2023 |
| Formular un plan de operaciones de adquisición, conversión, proceso de negocio y retención de mercado para la comercialización de los productos distribuidos por BGT S.A.S. | 8. Plan de acción |

2. Planteamiento del problema

En primer lugar, el sector palmero representa el 25% del área cultivada en los productos agroindustriales del país (DANE, 2020), generando 160.000 empleos a nivel nacional (Montes, 2020) y un 1,6% de las exportaciones del país. Esto lo ubica como uno de los cultivos más representativos del país junto al café, la caña de azúcar, las flores y el banano. Los derivados del aceite de palma pueden ser comestibles como la margarina, helados o mayonesas tanto no comestibles como el biodiesel, el jabón y cosméticos; esto lo convierte en un producto de consumo masivo altamente atractivo y de gran demanda a nivel mundial, llegando hasta un total de 73.057.000 toneladas métricas a nivel global entre el 2018 y 2019. Podemos concluir que dichas características de este sector representan una oportunidad para el desarrollo de modelos de negocio que proporcionen soluciones para la productividad a lo largo de toda la cadena de suministro.

Cabe destacar que la empresa BGT (NIT: 9011648015) nace en el 2016 a partir de la iniciativa del Ingeniero Elkin de Jesús Rodríguez de brindar soluciones a esta agroindustria como cliente potencial para el desarrollo de agricultura de precisión y distribución de agro insumos que permitan garantizar la productividad y el adecuado manejo fitosanitario del cultivo de palma africana "*Elaeis guineensis*" en el Oriente colombiano. Así mismo, es importante resaltar que BGT identifica el desarrollo de un plan de marketing como parte fundamental del desarrollo de su estrategia para sobrevivir en el mercado a pesar de los cambios que representan las medidas tomadas a nivel nacional e internacional debido a la pandemia global del SARS-CoV-2, por lo

cual desea fortalecer su posición en Norte de Santander y expandir su zona de influencia hacia Santander.

BGT opera en su sede ubicada en Tibú, Norte de Santander donde cuenta con una oficina y una bodega. Allí realiza las labores administrativas de la parte comercial y sirve como centro de operaciones. Inclusive, funge como operador exclusivo de Agrosat en el país, firma chilena de tecnología satelital para diagnóstico de terrenos, y usa dicha información para determinar los agros insumos requeridos para la fertilización y/o remediación del terreno. BGT S.A.S. hace uso de la información satelital recopilada y ofrece al agricultor los insumos más idóneos para su cultivo, lo cual le ofrece la oportunidad para servir como representante de ventas a través de contratos de corretaje para firmas productoras y distribuidoras mayoristas de agro insumos.

En el desarrollo de las actividades mencionadas anteriormente BGT utiliza herramientas o procedimientos inadecuados los cuales no generan valor en el desarrollo diario de sus operaciones. El seguimiento comercial, visualiza dicha insuficiencia, este carece de la utilización de una herramienta CRM que permita realizar el seguimiento adecuado a los clientes. De igual forma, no se cuenta con un sistema de información centralizado, ni una página web que le permita llegar a más clientes. Su operación comercial se limita a contactos establecidos directamente por recomendación personal de otros clientes y/o contactos en las asociaciones palmeras de las cuales hace parte la empresa.

Agregado a lo anterior, BGT no ha realizado una evaluación de la competencia, ni ha establecido un portafolio de productos y servicios específico; además, se desconoce la participación de mercado de la compañía en la región. Sin embargo, desde la gerencia se muestra

disposición para evaluar la factibilidad de una plataforma web de comercio electrónico para mejorar su desempeño de mercadeo.

Dados los motivos expuestos, la gerencia ha determinado que es imperativo desarrollar un plan de mercadeo que permita identificar la posición de la compañía en el mercado, segmentar correctamente sus clientes, desarrollar e implementar estrategias que permitan incrementar el valor suministrado no solo a sus clientes sino también a sus accionistas.

Por lo mismo, la empresa BGT, desea ahondar esfuerzos a través de un sistema de información integrado en el cual exista convergencia entre las áreas de la compañía y el acceso a información de mejor calidad para la toma de decisiones. Hoy en día la gestión financiera de la empresa se apoya en el uso de herramientas ofimáticas, las cuales proyectan información como estado de resultados, balance general y flujo de caja. Sin embargo, no se realiza una medición de la relación entre la actividad comercial y su influencia en las finanzas de la compañía. Por lo cual, se desea planificar la actividad comercial para aumentar el alcance, fortalecer las relaciones actuales y generar nuevas iniciativas que permitan el crecimiento de la compañía en la comercialización de agro insumos por diferentes canales.

En definitiva, la pertinencia de este proyecto es práctica, debido a que propone solucionar una problemática sustancial de la organización referente a las condiciones del mercado, así como del desarrollo de su actividad comercial que afecta directamente a productores agrícolas a través del precio de los productos y servicios ofrecidos.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Formular un plan de mercadeo para la comercialización de asistencia técnica y agro insumos en el sector de la palma africana, que oriente decisiones para una mejora en la posición competitiva de la empresa BGT Theta Business Group S A S ZOMAC.

3.2. Objetivos específicos

- Establecer un diagnóstico de situación de la empresa BGT por medio de la aplicación de las herramientas PEST, PORTER, PCI consolidando los resultados en una DOFA que facilite el conocimiento de la posición competitiva de la empresa.
- Elaborar un análisis Benchmarking del proceso de mercadeo, por medio la comparación con empresas que tienen las mejores prácticas.
- Formular los objetivos de mercadeo de BGT S.A.S.
- Plantear estrategias de cartera, segmentación, posicionamiento y marketing mix de BGT S.A.S.
- Formular un plan de operaciones de adquisición, conversión, proceso de negocio y retención de mercado para la comercialización de los productos distribuidos por BGT S.A.S.

4. Diagnóstico de la situación de la empresa

Se realizó un diagnóstico de situación de la empresa BGT que facilitó el conocimiento de la posición competitiva de la empresa: que contiene un análisis PEST (Análisis de entorno), análisis de 5 fuerzas de Porter (Análisis de sector), Matriz PCI y una matriz DOFA. A continuación, se exponen los resultados de cada una de las herramientas aplicadas.

4.1. Aplicación de la herramienta PEST

En relación con el análisis PEST se organizaron los factores de mayor relevancia dentro de la empresa comercializadora de fruto de palma de aceite, dejando el acrónimo de las letras en el siguiente orden STEP, y se describieron cuantitativa y cualitativamente, los factores de cada una de las siguientes variables: Sociales, Tecnológicas, Económicas y Políticas.

Figura 1.

Análisis PEST



4.1.1. Análisis de Variables Políticas

Colombia como zona de influencia de la compañía, tiene un presidente que cuenta con una desaprobación de un 42% (Semana, 2020), afectada por el manejo de la pandemia y los vínculos del presidente con el fallecido José Guillermo Hernández quien desató el escándalo de la “Ñeñe política” en el cual presuntamente ingresó dinero del narcotráfico a la campaña presidencial del 2018 del presidente Iván Duque Márquez de acuerdo a las pruebas presentadas por Gonzalo Guillén a la corte suprema de justicia en marzo del año 2020 (La Nueva Prensa , 2020)

Sumado a esto, la implementación de los acuerdos de paz del gobierno colombiano con la guerrilla de las FARC que es vigilado por el instituto Kroc indica que 423 personas que ejercían liderazgo y amparaban los derechos humanos han sido víctimas de asesinato en Colombia desde la firma del acuerdo hasta marzo de 2018, por lo cual la seguridad del país continúa siendo un problema de suma importancia. No obstante, se destaca el inicio al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR), cuyas entidades (JEP, Comisión de la Verdad y Unidad de Búsqueda de Desparecidos) han iniciado su operación y al menos el 68% de los puntos acordados se encuentran en un estado de implementación. De igual forma, se han establecido Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) como una de las estrategias para la implementación de la reforma rural integral que busca desarrollar planes de desarrollo con enfoque territorial en los 170 municipios más afectados por el conflicto armado a través de

desarrollo de infraestructura para el acceso de los campesinos a la salud, educación, agua potable y saneamiento básico (Unión Europea, 2018).

Por otro lado, el Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022, establece el pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad. En su aparte de “Campo con progreso” define la estrategia del fortalecimiento a los productores para lograr que sus productos logren estándares de sanidad, inocuidad, y calidad; esta estrategia se despliega a través de la política agropecuaria y de desarrollo rural, donde establece lineamientos de la política de insumos agropecuarios para la competitividad y productividad en los cuales define la eficiencia en el uso de agro insumos como uno de los principales propósitos de la política del Gobierno Nacional para 2018 – 2022. Reconoce que los tres factores más importantes asociados a los costos de los insumos agropecuarios son la influencia del mercado internacional, la comercialización interna, y adecuado uso y aplicación. Los precios de los fertilizantes y plaguicidas hacen parte de una demanda inelástica a nivel mundial ya que dependen directamente de la disponibilidad de yacimientos de minerales como fósforo y potasio, y de la producción de hidrocarburos. Debido a los altos costos de transporte, al deficiente estado de las carreteras y a las condiciones geográficas del país la comercialización interna incrementa los costos de los productos. El uso inadecuado de agro insumos debido a la escasa coordinación entre la investigación y la extensión agrícola genera mayores costos y contaminación.

Con el fin de atenuar los factores anteriormente mencionados, el Ministerio de Agricultura establece tres objetivos estratégicos. El primero es definir e implementar mecanismos para el monitoreo continuo del estado de la competencia y del comportamiento de

los precios en el mercado para revelar posibles arbitrariedades en la fijación de los precios de los insumos. El segundo es promover alternativas que mejoren la capacidad de negociación de los productores agropecuarios para la adquisición de insumos a precios competitivos, así como fomentar y fortalecer los servicios financieros rurales para facilitar el acceso a crédito oportuno con tasas de interés preferenciales. El tercero es promover el uso eficiente, racional y sostenible de los insumos agropecuarios, capacitando al productor en la importancia de lograr niveles óptimos de productividad, que permitan reducir el impacto en los costos de producción y hacer rentables las actividades agropecuarias. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019)

Otro aspecto político importante para mencionar es que en Colombia se ha creado un marco regulatorio de agro combustibles para favorecer la siembra masiva de monocultivos de caña y palma para la producción de etanol y agro diésel, esta situación ha motivado la vinculación de diferentes inversionistas a esta actividad productiva (Álvarez, 2009, pág. 36)

4.1.2. Análisis de variables económicas

En un contexto de conflicto armado, de más de sesenta años, asociado a la presencia de grupos irregulares en distintas zonas rurales y agravado por disputas de tierras, la palma de aceite se ha desarrollado como un cultivo estratégico para el progreso rural ya que ofrece oportunidades de empleo legal y estable para los trabajadores rurales, contribuye a la mejora de los ingresos en el campo y genera efectos multiplicadores en la economía. De igual forma, los defensores de este cultivo consideran que el aceite de la palma es una alternativa viable a los cultivos ilícitos y regenerar el tejido social en sus zonas de influencia. Por el contrario, sus detractores, indican que este cultivo no hace sino empeorar las condiciones económicas de desigualdad en el área rural

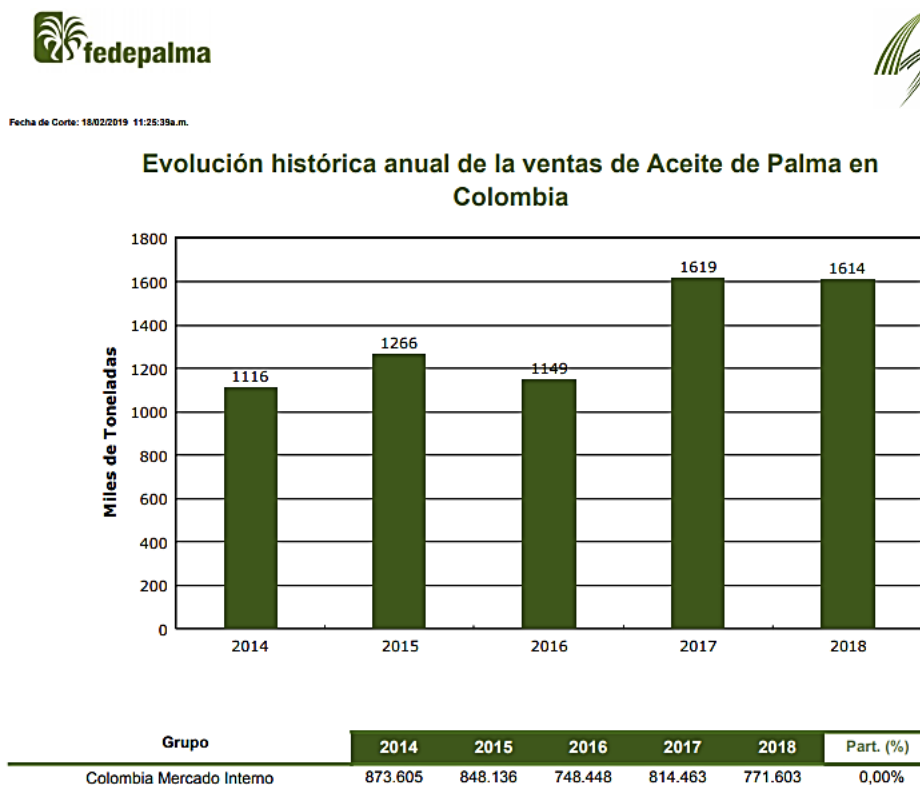
por la limitada inclusión de los pequeños agricultores y porque estimula la usurpación de tierras ligada a expectativas de beneficios. (Rueda-Zárate & Pacheco, 2015, pág. 2)

Por otro lado, el crecimiento y desarrollo de la industria agrícola de palma de aceite en Colombia fue estimulado en variados instantes de la historia por políticas económicas que pasaron del proteccionismo a la liberalización de los mercados con implicaciones diversas para la agricultura. Por ejemplo, durante el gobierno de Álvaro Uribe entre los años 2002 y 2010, el sector palmero colombiano por poco triplicó su área sembrada, contribuyendo al crecimiento de la producción de aceites vegetales en Colombia y al desarrollo del nuevo mercado de biocombustibles. En el período del gobierno de Juan Manuel Santos de 2011 al presente, el sector se ha paralizado debido a cambios en las prioridades estatales que se han traducido en una reducción del sostén al sector palmero. Por ejemplo, el incremento de mezclas de biodiesel no ha llegado a los niveles prometidos en el gobierno anterior, lo que ha sido el principal impulsor del sector. A ello se suman otros inconvenientes vinculados a la perplejidad para la inversión en el campo y las dificultades asociadas con los costos requeridos para contrarrestar la pudrición de cogollo (Rueda-Zárate & Pacheco, 2015, pág. 2).

Revisando las variables económicas, se evidencia un crecimiento de 9 % al pasar en 2017 de \$3,4 billones a \$3,7 billones en 2018 en Colombia del sector palmero en el periodo comprendido entre los años 2017 y 2018. Se describe a continuación una gráfica que ilustra la evolución histórica anual de la venta de aceite de palma en Colombia, en la que se puede observar variaciones y tasa de crecimiento del consumo de aceite de palma.

Figura 2.

Evolución histórica anual de la venta de aceite de palma en Colombia.



Nota. La figura ilustra la evolución histórica anual de la venta de Aceite de palma en Colombia. *Finagro*. (2019).

Por otro parte, según (Torres, 2019), el precio para el mercado interno del aceite de palma crudo que se utiliza cuando el aceite es vendido como alimento, lo establece una comisión que está integrada por un representante del ministerio de agricultura, un representante del ministerio de comercio, cuatro representantes de cada zona en donde se siembra palma en Colombia.

El establecimiento de dichos precios está en función del comportamiento en los precios del aceite de palma de Malasia, de soya en Argentina, de sebo y de soya en Estados Unidos, con el precio de la estearina en Malasia y con base en el costo de los fletes. Lo que se busca con el fondo de estabilización de precios (FEP), es que el precio que se paga a los productores nacionales equivalga al precio del aceite de palma de Malasia o al precio de la soya en EE. UU. o Argentina, al precio del cebo de EE. UU. o de la estearina de Malasia, puesto en Colombia.

Tabla 2.

Tabla precios de referencia Fedepalma

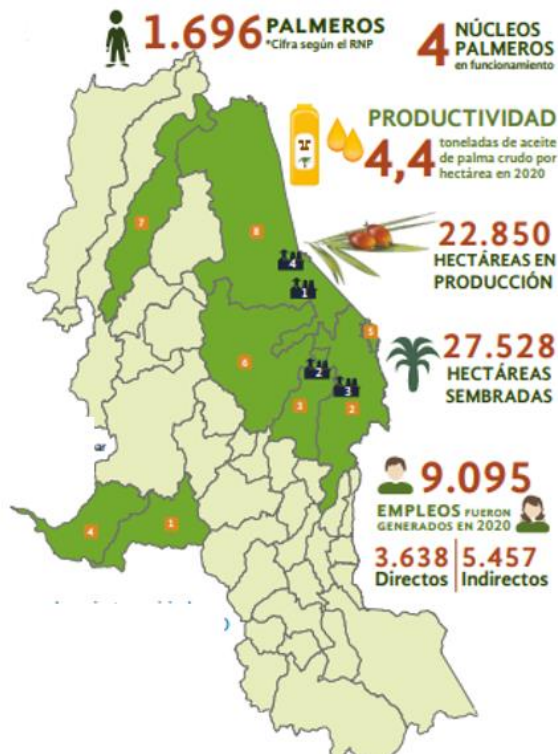
| Periodo | Aceite de palma crudo | Palmiste | Resolución del ministerio de agricultura y desarrollo rural |
|--------------------------|------------------------------|-----------------|--|
| Primer semestre de 2021 | \$2.592 | \$977 | 000308 de 2020 |
| Segundo semestre de 2020 | \$2.261 | \$942 | 000158 de 2020 |
| Primer semestre de 2020 | \$1.986 | \$672 | 000457 de 2019 |
| Segundo semestre de 2019 | \$1.682 | \$665 | No. 000207 de 2019 |
| Primer semestre de 2019 | - | - | Nota aclaratoria MADR-resolución Semestre 2019 |
| Primer semestre de 2019 | \$1.755 | \$804 | No. 000504 de 2018 |
| Segundo semestre de 2018 | \$1.913 | \$1.061 | No. 000282 de 2018 |
| Primer semestre de 2018 | \$1.994 | \$1.242 | No. 000462 de 2017 |
| Segundo semestre de 2017 | \$1.968 | \$1.347 | No. 000181 de 2017 |
| Primer semestre de 2017 | \$2.108 | \$1.430 | No. 000334 de 2016 |
| Segundo semestre de 2016 | \$2.187 | \$1.150 | No. 000145 de 2016 |
| Primer semestre de 2016 | \$1.935 | \$796 | No. 000476 de 2015 |

Nota. Ilustra los precios de referencia para el cálculo de cuota de fomento palmero. *Fedepalma (Fedepalma)*.

Según Fedepalma (2017) citado por (Penagos, 2019), a nivel internacional el cultivo de palma de aceite ha sido representado como una agroindustria insostenible, dadas sus condiciones de monocultivo que se efectúa en grandes extensiones, causando graves problemas ambientales y sociales, ejemplo de ello, se representa en algunos países como Indonesia y Malasia. Esta situación, ha orientado al mercado internacional de aceites a exigir aceite con certificados de sostenibilidad, promoviendo transiciones a nuevas formas de diseñar e implementar proyectos de palma de aceite, que respeten la vida bajo unos estándares de sostenibilidad en toda la cadena productiva. (p.10).

Figura 3.

Cultivo de palma de aceite en el departamento de Norte de Santander



Nota. Ilustra tomada de: Fedepalma (2021) disponible en: <https://web.fedepalma.org/la-palma-de-aceite-en-colombia-departamentos>

Ya a nivel regional. Según el Fedepalma (2021), en 2020 la producción de aceite de palma crudo alcanzó las 99.704 toneladas (6,4 % de la producción nacional) de la mano de 1.696 palmeros y se observa un marcado aumento en los cultivos de palma en el departamento norte santandereano. La siembra de palma de aceite corresponde actualmente en un 40% al pequeño productor, 30% mediano productor y 20% para las grandes industrias. Esto refleja el alto porcentaje de participación de aquellos productores cuyas plantaciones no superan las 50 hectáreas y que suelen tener en repetidas ocasiones mayores dificultades para gestionar las inversiones necesarias para el desarrollo del cultivo (Finagro, 2020).

4.1.3. Análisis de Variables Sociales

Según el último reporte poblacional del DANE, se proyecta que en 2021 la población del país es de 51'049.498, de los cuales el 76,2% viven en las cabeceras municipales y el 23,8% en centros poblados y rural disperso con un 51,2% de mujeres y 48,80% de hombres (DANE, 2019). El ingreso per cápita del país se encuentra en 6428 USD, el cual ha venido bajando desde su máximo en 2013 de 8218, sin embargo, el país cuenta con una enorme desigualdad ya que el índice de GINI evaluado para medir la concentración de ingresos y la desigualdad sitúan a Colombia en un 50,4 que tenía una tendencia a la baja, pero que aumentó desde el inicio del periodo presidencial vigente de acuerdo con cifras del Banco Mundial. Adicionalmente, debido a la pandemia generada por el Covid-19 ha aumentado el porcentaje de personas viviendo en la pobreza. De acuerdo con las proyecciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la pobreza en Colombia pasó de 10,9% en el 2019 a

14,3% en 2020 de la población viviendo en la pobreza extrema y la pobreza general del 29% de 2019 a 34,1% en 2020 (Semana, 2020)

Todos estos indicadores se vieron afectados negativamente debido a la pandemia del coronavirus que tuvo su primer caso reportado en Colombia el 6 de marzo del 2021, contando con un total de 1.755.5680 casos confirmados, 45.431 muertes, 1.597.160 recuperados y 108.301 casos activos para el primer trimestre del 2021 (El Tiempo, 2021).

Debido a la cuarentena generalizada en el país, los hábitos de consumo de la población han cambiado drásticamente hacia las compras por necesidad y no por gusto. La transición al teletrabajo y las compras en línea han obligado a las compañías a aumentar la demanda de servicios tecnológicos en la nube, como los PBX y las plataformas de trabajo colaborativo, al igual que las conexiones de banda ancha y Wi-fi. Esta transición obligada, ha disminuido el uso del dinero en efectivo debido a las compras en línea, los domicilios y el acceso a la bancarización por parte de población que ha recibido subsidios del gobierno a través de las entidades financieras. (Grupo Bancolombia, 2020)

El principal segmento de mercado para BGT es el sector palmero, que genera alrededor de 140.000 puestos de trabajo entre directos e indirectos, siendo uno de los líderes en la generación de empleo formal y de calidad. Genera el 6 % del PIB agropecuario del país. Según un estudio de Fedesarrollo, el 60 % del empleo generado por la palmicultura en Colombia es formal, y además trabajar en este sector aumenta en un 20 % el nivel salarial frente a otros sectores agrícolas. Los municipios palmeros, frente a los no palmeros, cuentan con 4,98 puntos porcentuales menos en el Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas. (Fedepalma, 2017).

Para el objetivo de mejorar la productividad y el rendimiento de cultivos y la seguridad del medio ambiente en torno de los cultivos de palma, es necesario enfocar esfuerzos en las familias de los productores, siendo lo más importante y prioritario (Clavijo, 2018).

El nivel de bienestar de una población depende fundamentalmente de la calidad de vida de sus individuos; ésta se encuentra relacionada con una multiplicidad de aspectos sociales, económicos, políticos y culturales. En cuanto a la percepción del aporte del sector en los municipios de su influencia, se encontró que incluso cuando se incluye la percepción de los trabajadores no palmeros, los encuestados tienen percepciones altas de las externalidades positivas que en materia de desarrollo económico y social ha traído la presencia del sector en sus municipios. (Fedesarrollo, 2011). La vinculación laboral formal, ya sea de manera directa o indirecta, les permite a los trabajadores mantener un ingreso estable y tener un acceso a seguridad social, en especial en salud y pensiones. Estas buenas condiciones laborales repercuten en la calidad de vida de todo el hogar y en la región como un todo (Fedesarrollo, 2011).

Según cifras del gobierno nacional (2017), un incremento de 1% del área en producción en palma de aceite, reduce entre 0,15 y 0,25 puntos porcentuales los niveles de pobreza. Vale la pena señalar que el estado ha priorizado la palma de aceite como una de las alternativas con que cuenta el país para desarrollar proyectos productivos en zonas de posconflicto. Esto se debe al impacto positivo que ha tenido este sector para desarrollar diversas regiones y a sacar de la pobreza a muchos colombianos a través de la generación de empleo y de negocios inclusivos para muchos pequeños productores (Dishington, 2017).

Entre otros beneficios que ha traído el sector a la población, a través de programas de becas que dirige Fundepalma, se busca beneficiar a los hijos de los trabajadores del sector palmero y calificar la mano de obra de este sector agrícola y así contribuir al desarrollo social y económico de las familias menos favorecidas de la región. Este programa se inició a principios del año anterior, luego de la firma del convenio entre la Fundación Fedepalma y el SENA. El convenio articula capacitación por parte de la entidad educativa y la selección y financiación de este por parte de dicha Fundación en unión con los productores de la región (Fedepalma P., 2015).

El Crecimiento productivo el crecimiento productivo esperado del 10% anual y multiplicar siete veces la actual producción, implican también un crecimiento de la población vinculada al sector y, por ende, nuevos compromisos. Este tema será decisivo en la estrategia integral que agrupa las acciones colectivas, las acciones públicas y las acciones privadas que dinamizan el sector, iniciando el debate sobre cómo encontrar soluciones para una vivienda que sea representativa del ahorro real de las familias palmeras (Fedepalma, 2017).

4.1.4. Análisis de Variables Tecnológicas

La productividad del campo colombiano se ha visto estancada debido al difícil acceso del campesino a financiación y tecnología adecuada. Algunos expertos consideran que hay 20 años de estancamiento tecnológico en el país debido a la falta de un enfoque regional de territorios que permita fortalecer los cultivos correspondientes de cada región, como el Urabá, Magdalena medio, Catatumbo y los Llanos Orientales (Tobón, 2019).

El cultivador que no aplica tecnología apenas puede lograr unas 18 toneladas de fruto por hectárea como producción esperada de palma adulta en un año, mientras que el que lo hace puede estar esperando unas 35 toneladas. Esa ya es una meta y se ha evidenciado en informes de (FINAGRO, 2019) que un bajo porcentaje de empresas, la cumplen. Es razonable asumir que la diferencia está dada básicamente por manejo de tecnología de procesos y prácticas. Por otra parte, al calcular el costo por tonelada de uno y otro proveedor, se encuentra una diferencia de US\$54, monto suficiente para sacar del mercado a los productores que no aplican tecnología y para hacer un llamado con el objeto de trabajar en el incremento de la producción.

Actualmente, en el sector palmero existen demandas tecnológicas asociadas con material de siembra, buscando ampliar la base genética y lograr una disponibilidad de semillas que se adapten a las condiciones locales.

Por otro lado, en lo concerniente al manejo integrado de cultivo, se pretende conocer los requerimientos eco fisiológicos de una plantación de palma, garantizar la sostenibilidad de la actividad agrícola, implantar las estrategias para el manejo de enfermedades de importancia económica, conseguir niveles óptimos de eficiencia y fuentes alternativas de nutrientes, y asegurar la mecanización en el cultivo de la palma.

En lo que respecta al manejo de cosecha y transformación, se busca el aprovechamiento de la biomasa residual del cultivo, el uso eficiente de la energía y finalmente la implantación de estrategias de mantenimiento.

Adicionalmente, en el sector palmero se encuentran en incorporación 10 tecnologías que permitirán aumentar su productividad. De acuerdo con Fedepalma, estas son:

- Sistemas de Información Geográfica (SIG) y Sistemas de Posicionamiento Global (GPS).
- Dispositivos móviles.
- Telemática y sensores de suelo, humedad, radiación UV y medio ambiente.
- Identificación por radiofrecuencia (RFID).
- Drones.
- Utilización eficiente de fertilizantes.
- Genética tolerante a herbicidas y sequías.
- Control biológico de plagas.
- Maquinaria y sistemas eléctricos.
- Vehículos autónomos.

La implementación de sistemas de seguimiento ha permitido gestionar las plantaciones de palma a través de agricultura de precisión, mejorando la calidad de la información recopilada a través de la integración de sistemas de etiquetas particulares y dispositivos móviles para realizar seguimiento a las labores de sanidad vegetal, corte, recolección, polinización, y plateo. Los resultados de muestras pilotos lograron incremento en las hectáreas recorridas por los trabajadores, kilogramos por racimo y kilogramos por hectárea. Este sistema permite integración con sistemas ERP que faciliten la gestión de la plantación, así como el manejo de incentivos al personal (Restrepo, 2016)

El uso de drones para el reconocimiento de las plantaciones de palma junto con modelos de aprendizaje reforzado en inteligencia artificial, pretende proporcionar información respecto a

la detección y conteo de las plantas, con el fin de facilitar la planeación de fertilización, irrigación, plantación de nuevos árboles y remoción de los árboles muertos. El proceso de aprendizaje reforzado se realiza a través del reconocimiento de características en las formas, bordes, colores a través del estudio de los píxeles de las imágenes suministradas por el vehículo aéreo que pueden suministrar información con una confiabilidad del 96% (Mohamed, Hang, & Awari, 2020). También se investiga el uso de drones para diagnosticar de forma temprana la salud de las plantas, haciendo uso de indicadores como el Índice de vegetación de diferencia normalizada, y la proyección del área de la corona permitiendo tomar acciones focalizadas sobre los elementos que presentan deficiencias frente a estos valores.

Junto al desarrollo de herramientas para la gestión del cultivo, se ha avanzado en el desarrollo de plataformas web como “*Kanpo*”, que permite al agricultor recibir asistencia remota, estadísticas del progreso en finca y recomendaciones para mejorar la productividad. También está “*Agronet*” que es la red de información y comunicación del sector agropecuario colombiano, donde se pueden conocer estadísticas actualizadas sobre áreas, producción, rendimiento y participación de los cultivos en el país, inventario y producción de la cadena láctea, precios minoristas y mayoristas de los principales productos e insumos agropecuarios, y datos clave para el comercio como tasa de cambio, cifras sobre exportaciones e importaciones, balanza comercial y trazabilidad (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, 2020).

4.1.5. Resumen del análisis PEST

Las variables Políticas, Económicas Sociales y Tecnológicas fueron calificadas a partir de su pertinencia con la actividad comercial de la empresa en el sector palmicultor. Se utilizó una

escala de 1 a 5 (Muy Negativo 1, Negativo 2, Indiferente 3, Positivo 4, Muy Positivo respectivamente 5) y la valoración se realizó, soportado en fuentes de información secundaria.

En la Tabla 3 se presenta la matriz de calificación de variables, a partir de su influencia en el sector palmicultor.

Tabla 3.

Matriz de calificación de variables

| Variable | Valoración cuantitativa (Muy Negativo 1, Negativo 2, Indiferente 3, Positivo 4, Muy Positivo respectivamente 5) |
|--|---|
| Variables Políticas | |
| | Valoración cuantitativa |
| 13. Política legal | 3 |
| 14. Estabilidad política | 2 |
| 15. Política económica | 3 |
| 16. Política exterior | 4 |
| Variables Económicas | |
| | Valoración cuantitativa |
| 9. Crecimiento del sector | 4 |
| 10. Ausencia de tratados | 3 |
| 11. Tasas arancelarias | 3 |
| 12. Precios de la palma | 4 |
| Variables Sociales | |
| | Valoración cuantitativa |
| 1. Calidad de vida de familias palmicultoras | 5 |
| 2. Pobreza de familias palmicultores | 4 |
| 3. Educación de personal que labora en el sector palmicultor | 5 |
| 4. Vivienda de familias palmicultoras | 4 |
| Variables Tecnológicas | |
| | Valoración cuantitativa |
| 5. Tecnología emergente | 4 |
| 6. Investigación emergente | 5 |
| 7. Desarrollo de semillas | 5 |
| 8. Uso de tecnología | 4 |

Nota. Ilustra la matriz de calificación de variables del PEST. *Elaboración propia.* 2021

A continuación, se puede observar el Perfil Estratégico construido a partir de la tabla anterior.

Figura 4.

Variables políticas.

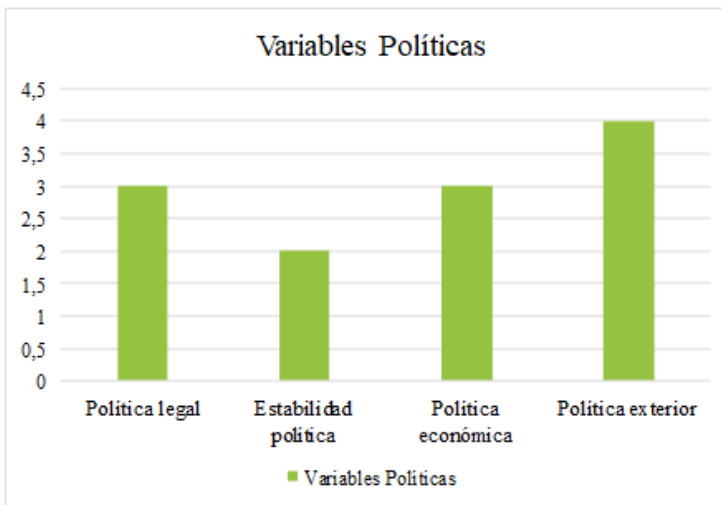


Figura 5.

Variables económicas.

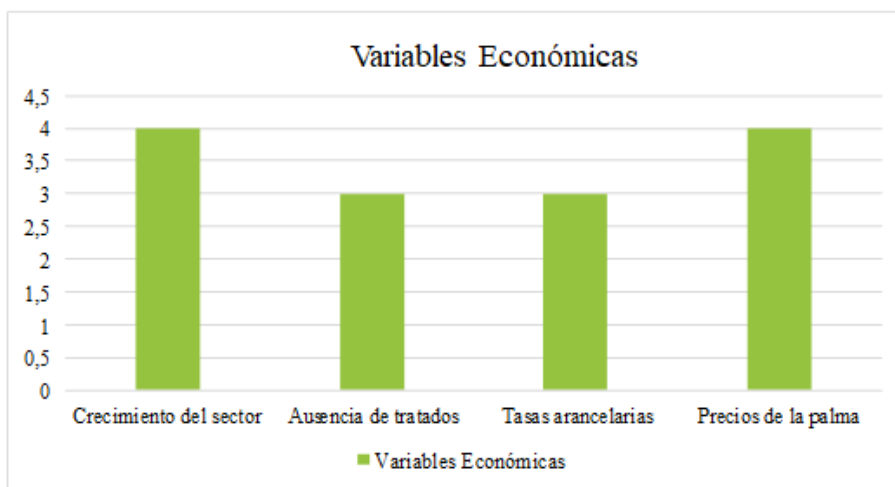


Figura 6.

Variables sociales.

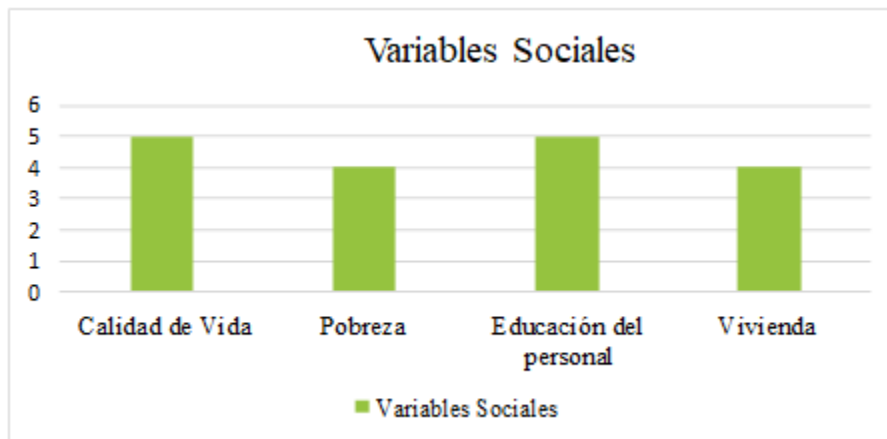
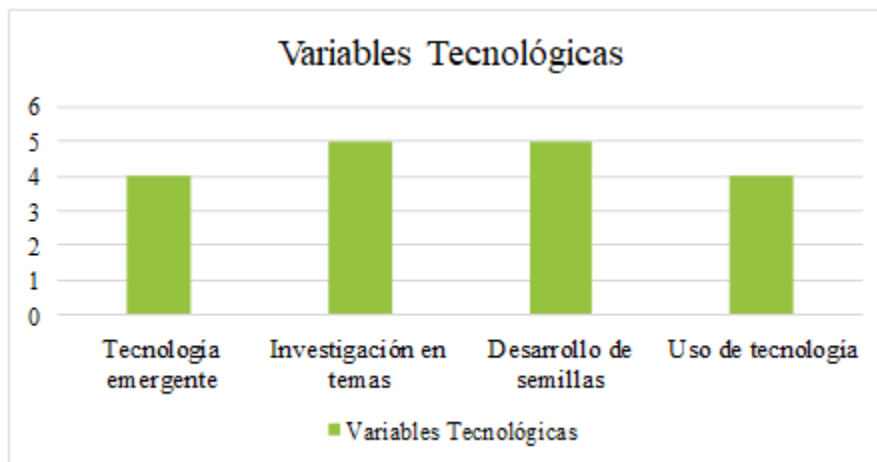


Figura 7.

Variables tecnológicas.



4.2. Análisis 5 fuerzas de Porter

Paso seguido al análisis PEST, se aplicó la herramienta PORTER, evaluando la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores del mercado para el sector de distribuidores de agro insumos para el cultivo de palma africana en los municipios palmeros en Norte de Santander, que son la plaza de la empresa. Para hacer uso de este recurso, se preguntó al director acerca de elementos relacionados con cada una de las 5 fuerzas.

Para la construcción del perfil basado en los cinco factores, cada uno de estos se pondera en una escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto.

4.2.1. Amenaza de nuevos competidores

Son consideradas como competencia directa, las siguientes empresas: COMERCIALIZADORA PROAGRONORTE S A S, BONANZA 2000 AGROPECUARIA LTDA, GROUP TIERRA FÉRTIL S A S ZOMAC Y AGROCAMPO CATATUMBO S A S ZOMAC. Ofertan sus servicios en todo el país, sin embargo, tienen su mayor participación en la zona Norte, Central y Suroccidente. Cabe resaltar que en Colombia 122 municipios de 19 departamentos cubren el 100% del área sembrada para un total de 500.000 hectáreas aproximadamente según (Fedepalma, 2019).

La empresa BGT es una empresa dedicada al comercio al por menor realizado a través de internet, la agricultura de precisión y distribución de agro insumos para el mercado de la palma africana *Elaeis guineensis* en el oriente colombiano. El análisis arroja que el riesgo de la entrada

de nuevos competidores es moderado ya que a pesar de las bajas barreras de entrada establecidas por el gobierno, la facilidad de acceso a los canales de distribución, la tecnología usada es común en el mercado y existen muchas franquicias en el mercado. Además, un gran requerimiento de capital, economías de escala y fidelidad de los clientes hacia las marcas existentes.

Con base en los enunciados anteriores, se valora esta variable con escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto, así:

Tabla 4.

Variables de ponderación nuevos competidores.

| Variable | Ponderación |
|--------------------------------|--------------------|
| Amenaza de nuevos competidores | 2 |

4.2.2. Amenaza de posibles servicios sustitutos

Los servicios sustitutos de la oferta que tiene BGT, son comercio al por menor realizado a por medio de vendedores que hacen las visitas al clientes y la venta tienda a tienda, adicional a ello otro sustituto es la agricultura tradicional con métodos basados en control por medio de la inspección, registros en físico y planeación por medio de la experiencia del agricultor y finalmente los productos agro insumos para el mercado de la palma africana “*Elaeis guineensis*” que comercializa la empresa pueden ser sustituidos por productos con alto contenido químico que puede tener un alto impacto ambiental.

Se determina que la amenaza de sustitutos es alta ya que hay bajos costos para cambiar entre proveedores, existen sustitutos a menor precio y de calidad similar, hay una baja

diferenciación del producto, los compradores buscan nuevas experiencias, las características de los productos están estandarizadas y hay una carencia de oferta personalizada en el mercado. Por los anteriores motivos se considera que, debido a la alta disponibilidad de sustitutos, este factor es directamente una amenaza.

Tabla 5.

Variables de ponderación servicios sustitutos

| Variable | Ponderación |
|---|--------------------|
| Amenaza de posibles productos sustitutos | 3 |

4.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Los principales productos que adquiere la empresa para la agricultura de precisión son Drones, sensores remotos, monitores de rendimiento, imágenes satelitales, mapas de rendimiento, equipos de detección remota, software de soporte de decisiones; en el caso de otros servicios que presta compra estanterías interactivas, pequeños emisores para vender y gestionar, probadores virtuales, tecnología RFID, servidor de internet, software de escritorio y en el caso del comercio de productos los más comunes que compra son fertilizantes como el Nitrógeno (N), Fosforo (P), Potasio (K), Calcio (CA), Magnesio (Mg), Azufre (S) Y Boro (B).

Se define el poder de los proveedores como moderado, ya que existe concentración de los proveedores y hay bajo costo para cambiarlos. Por otro lado, los proveedores evitan la integración vertical, son muchos y similares, proveen productos estandarizados, pueden reducir la cantidad suministrada, cooperan entre sí e influyen al consumidor final. Por los motivos

anteriores se determina que el poder de los proveedores es considerado una oportunidad dado el hecho de poder escoger entre varios de ellos para la distribución de agro insumos.

Con base en los enunciados anteriores, se valora esta variable con escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto, así:

Tabla 6.

Variables de ponderación proveedores.

| Variable | Ponderación |
|---|--------------------|
| Poder de negociación de los proveedores | 2 |

4.2.4. Poder de negociación de los clientes

Los productos y servicios que oferta la empresa son al comercio al por menor realizado a través de internet, la agricultura de precisión y distribución de agro insumos para el mercado de la palma africana *Elaeis guineensis* en el oriente colombiano.

El diagnóstico es que el poder de negociación de los clientes es alto debido a su concentración, a pesar de su desconocimiento del producto. Por otro lado, existe bajo costo de cambiar de un producto a otro y es posible para ellos integrarse con los productores del producto. Son bastante sensibles al precio, compran una larga proporción de la producción del producto pese a que los productores pueden encontrar compradores alternativos. Este factor es directamente una amenaza ya que existe una gran cantidad de oferentes a pesar del poco conocimiento del producto y porque es fácil para el cliente cambiar entre uno y otro proveedor.

Con base en los enunciados anteriores, se valora esta variable con escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto, así:

Tabla 7.

Variables de ponderación negociación de los clientes.

| Variable | Ponderación |
|---|--------------------|
| Poder de negociación de los clientes | 3 |

3.1.1 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores del mercado de agro insumos es alta a causa del gran número de competidores, el lento crecimiento del mercado, los altos costos fijos y de almacenamiento, la baja diferenciación del producto, las grandes barreras de salida, y la gran diversidad entre los rivales que hacen del mercado de los agro insumos un mercado de alta competencia.

Con base en los enunciados anteriores, se valora esta variable con escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto, así:

Tabla 8.

Variables de ponderación competidores existentes.

| Variable | Ponderación |
|--|--------------------|
| Rivalidad entre competidores existentes | 3 |

Con base en las calificaciones de las 5 variables de PORTER, se proyecta la Tabla 8 y la Figura 8.

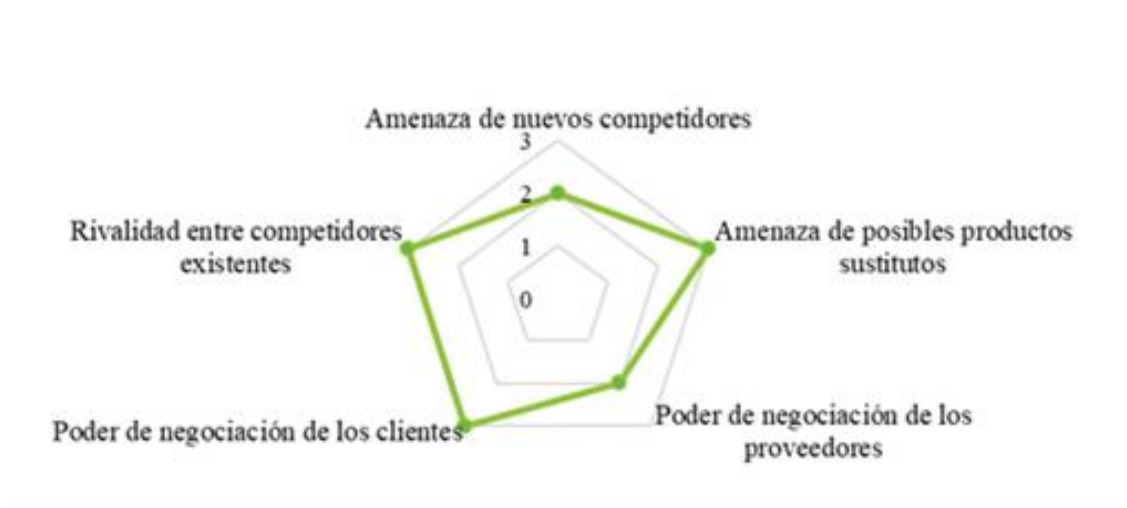
Tabla 9.

Ponderación de las variables de Porter.

| Variable | Ponderación |
|--|-------------|
| Amenaza de nuevos competidores | 2 |
| Amenaza de posibles productos sustitutos | 3 |
| Poder de negociación de los proveedores | 2 |
| Poder de negociación de los clientes | 3 |
| Rivalidad entre competidores existentes | 3 |

Figura 8.

Diagrama 5 fuerzas de Porter.



4.3. Perfil de capacidad interna PCI

Establecer la posición de la empresa, requiere determinar conjuntamente las implicaciones del exterior y del interior de la empresa. A continuación, se enumeran las debilidades y fortalezas de la compañía a través de un perfil de capacidad interna realizada a través de una encuesta estructurada al gerente general cuyo desarrollo se presenta en los siguientes párrafos, en la cuales se midieron la capacidad administrativa, tecnológica, del talento humano, competitiva y financiera.

Para determinar la importancia de los factores en cada una de las dimensiones de capacidad, se establece que el grado de la fortaleza o debilidad corresponda a valores de Alto, Medio y Bajo que serán calificados con 5, 3 y 1 puntos respectivamente, al igual que el impacto. El puntaje de cada característica se obtendrá con el producto de la fortaleza o debilidad con el impacto de este sobre la capacidad.

4.3.1. Capacidad directiva

A continuación, se muestra en la Tabla 10 los resultados de la capacidad administrativa de acuerdo con la información suministrada por la gerencia.

Tabla 10.*Capacidad Directiva*

| Capacidad directiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Imagen corporativa | | | | X | | | | X | |
| Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico | | | | X | | | X | | |
| Evaluación y pronóstico del medio | | | | | X | | X | | |
| Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes | | X | | | | | | X | |
| Flexibilidad de la estructura organizacional | X | | | | | | | X | |
| Comunicación y control gerencial | X | | | | | | X | | |
| Orientación empresarial | | | | X | | | X | | |
| Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa | X | | | | | | X | | |
| Habilidad para responder a la tecnología cambiante | X | | | | | | X | | |
| Habilidad para manejar la inflación | | X | | | | | | X | |
| Agresividad para enfrentar la competencia | X | | | | | | X | | |
| Sistemas de control | | | | X | | | X | | |
| Sistemas de toma de decisiones | | | | X | | | X | | |
| Sistema de coordinación | | | | | X | | | X | |
| Evaluación de gestión | | | | | | X | | | X |

Nota. Ilustra la calificación realizada en la herramienta para determinar la capacidad directiva. *Elaboración propia.*

2021

Se establece que las mayores fortalezas de la compañía son la comunicación y control gerencial, las habilidades para atraer y retener gente altamente creativa, para responder a la tecnología cambiante. Sus debilidades más pronunciadas son la carencia de planes estratégicos, la orientación empresarial y la carencia de sistemas de control y de toma de decisiones. A pesar

del conocimiento del entorno por parte de las directivas de la compañía, aún se carece de sistemas que permitan tomar decisiones basadas en datos en lugar de percepciones personales de la gerencia.

4.3.2. Capacidad tecnológica

La capacidad tecnológica indica el nivel de fortalecimiento de los sistemas de la compañía. A continuación, se presentan los resultados.

Tabla 11.

Capacidad Tecnológica.

| Capacidad tecnológica | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|---|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Habilidad técnica y de manufactura | | | | | X | | X | | |
| Capacidad de innovación | | | X | | | | X | | |
| Nivel de tecnología utilizado en los productos | X | | | | | | X | | |
| Fuerza de patentes y procesos | | X | | | | | | | X |
| Efectividad de la producción y programas de entrega | | | | | X | | | X | |
| Valor agregado al producto | X | | | | | | X | | |
| Intensidad de mano de obra en producto | X | | | | | | X | | |
| Economía de escala | X | | | | | | X | | |
| Nivel tecnológico | | X | | | | | | X | |
| Aplicación de tecnología de computadores | X | | | | | | X | | |
| Nivel de coordinación e integración con otras áreas | | X | | | | | | | X |
| Flexibilidad de la producción | | | | | X | | | X | |
| Habilidad técnica y de manufactura | | | | | X | | X | | |
| Capacidad de innovación | | | X | | | | X | | |
| Nivel de tecnología utilizado en los productos | X | | | | | | X | | |

Nota. Ilustra la calificación realizada en la herramienta para determinar la capacidad tecnológica. *Elaboración*

propia. 2021

Se puede apreciar que las fortalezas más destacadas de BGT a nivel tecnológico son su nivel de tecnología aplicado en los productos, el valor agregado, su baja intensidad de mano de obra y su aprovechamiento de las economías de escala. En contraparte la aplicación de tecnología en la operación y organización de la compañía se presentan como una debilidad seguida de su baja habilidad técnica y manufactura ya que depende de un tercero para realizar su labor de asistencia técnica y esta se realiza con una baja estandarización y ausencia de software tecnológicos especializados.

4.3.3. Capacidad de talento humano

La habilidad de gestionar y motivar al personal, así como otros factores relacionados a la gestión del talento humano se evalúan en la siguiente tabla.

Tabla 12

Capacidad de talento Humano

| Capacidad del talento humano | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|------------------------------|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Nivel académico del talento | | | | | X | | | X | |
| Experiencia técnica | | X | | | | | | X | |
| Estabilidad | | X | | | | | | X | |
| Rotación | X | | | | | | X | | |
| Ausentismo | | | X | | | | | | X |
| Pertenencia | | X | | | | | X | | |
| Motivación | | X | | | | | | X | |
| Nivel de remuneración | | X | | | | | | X | |
| Accidentalidad | | X | | | | | X | | |
| Retiros | X | | | | | | | X | |
| Índices de desempeño | | | | | X | | X | | |
| Nivel | | | | | X | | | X | |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| académico del talento | | |
| Experiencia técnica | X | X |
| Estabilidad | X | X |

Nota. Ilustra la calificación realizada en la herramienta para determinar la capacidad del talento humano. *Elaboración propia.* 2021

Se destaca su nula rotación, ya que desde su fundación continúa el mismo equipo de trabajo sin algún retiro y hay un grado aceptable de pertenencia, además de la ausencia de accidentes laborales. Su mayor debilidad radica en la carencia del uso de índices de desempeño para la mejora continua.

4.3.4. Capacidad competitiva

La fortaleza de la compañía a nivel comercial, su participación en el mercado y el conocimiento de su competencia es evaluada en esta dimensión.

Se presentan los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 13.

Capacidad Competitiva

| Capacidad competitiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Fuerza del servicio, calidad, exclusividad | | | | | X | | X | | |
| Lealtad y satisfacción del usuario | | | | X | | | X | | |
| Participación del mercado | | | | X | | | X | | |
| Bajos costos de distribución y ventas | | | X | | | | | X | |
| Uso de la curva de experiencia | | X | | | | | | X | |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Uso del ciclo de vida del servicio y del ciclo de reposición | | X | | X |
| Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos | | | X | X |
| Grandes barreras en entrada de servicios en la compañía | X | | | X |
| Ventaja sacada del potencial de crecimiento de mercado | X | | X | |
| Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos | X | | X | |
| Concentración de consumidores | | X | | X |
| Administración de clientes | | X | X | |
| Acceso a organismos privados o públicos | | | X | X |
| Portafolio de productos | X | | X | |
| Programas de posventa | | X | X | |

Nota. Ilustra la calificación realizada en la herramienta para determinar la capacidad competitiva.

Elaboración propia. 2021

A partir de éstos resultados se puede concluir que la capacidad competitiva de la compañía es baja, ya que su única fortaleza de importancia es su portafolio de productos, frente a las debilidades presentadas por la baja participación en el mercado, la poca lealtad de los clientes, la administración de los clientes en sistemas ineficientes y el casi inexistente programa de posventa para la fidelización de los clientes muestran que existen grandes áreas de oportunidad de mejora en la compañía para mejorar su competitividad.

4.3.5. Capacidad financiera

La solidez de las finanzas es el resultado más fehaciente de la buena gestión y administración de la empresa, además de permitir a la compañía fortalecer sus programas de marketing y su relación con los proveedores a través de acuerdos comerciales cumplidos.

Tabla 14.

Capacidad Financiera

| Capacidad financiera | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Acceso a capital cuando lo requiere | | | | X | | | X | | |
| Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento | | | X | | | | X | | |
| Facilidad para salir del mercado | | X | | | | | | | X |
| Rentabilidad, retorno de la inversión | X | | | | | | X | | |
| Liquidez, disponibilidad de fondos internos | | X | | | | | | X | |
| Comunicación y control gerencial | X | | | | | | X | | |
| Habilidad para competir con precios | | X | | | | | | X | |
| Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda | | | | | X | | X | | |
| Estabilidad de costos - Elasticidad de la demanda con respecto a los precios | | | | X | | | | X | |
| Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica | | X | | | | | | X | |
| Acceso a capital cuando lo requiere | | | | X | | | X | | |
| Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento | | | X | | | | X | | |
| Facilidad para salir del mercado | | X | | | | | | | X |
| Rentabilidad, retorno de la inversión | X | | | | | | X | | |
| Liquidez, disponibilidad de fondos internos | | X | | | | | | X | |

Nota. Ilustra la calificación realizada en la herramienta para determinar la capacidad financiera. *Elaboración propia.*

2021

Evaluando estos resultados se puede determinar que existe una alta rentabilidad en la operación de la compañía y un alto control gerencial del uso del capital lo cual se considera una fortaleza, sin embargo, la inversión de capital requerida para atender toda la demanda presente y

la inestabilidad de la demanda, así como la variación de los costos debido a factores externos se presentan como debilidades frente a la perspectiva financiera de la compañía.

4.4. Matriz DOFA

El desarrollo de una estrategia corporativa requiere reconocer las variables externas; fue por ello por lo que se aplicó el método PEST y la matriz de 5 fuerzas de Porter. También requiere conocer las variables internas; para ello se aplicó un análisis PCI. Los resultados se resumen a través del método DOFA (Tabla 15).

Tabla 15.

Matriz DOFA

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo de inversión en I+D. • Alto conocimiento de la dinámica regional del gremio. • Flexibilidad en las operaciones. • Alta rentabilidad en la operación de la compañía. • Alto nivel de tecnología aplicado y valor agregado en los productos. • Fuerza laboral realizada por contratos que disminuye el costo de la mano de obra. • Habilidad para atraer y retener personal altamente competente en el desarrollo de tareas operativas. • Ausencia de accidentes laborales. • Aprovechamiento de las economías de escala. • Nula rotación y grado aceptable de pertenencia. • Alta comunicación y control gerencial. | <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de planes estratégicos • Ausencia de una estrategia definida de posicionamiento • Ausencia de una identidad corporativa definida • Inestabilidad de la demanda • Baja participación en el mercado • Ausencia de CRM • Poca capacidad de delegar actividades claves por parte del director de la empresa • Baja aplicación de tecnología en la gestión administrativa de la empresa • Ausencia de sistemas de control • Ausencia de estudios de mercado pertinentes • Falta de estandarización en procesos administrativos • Bajos márgenes de utilidad en venta de algunos productos agroquímicos. |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Exención tributaria por desarrollar actividad económica en zonas más afectadas por el conflicto armado (ZOMAC). • Entrada de grandes empresas palmicultores en la región. • Política nacional de productividad para insumos | <ul style="list-style-type: none"> • Violencia generalizada por parte de grupos armados a pesar del acuerdo de paz • Desaprobación presidencial que puede generar disturbios • Decrecimiento del PIB nacional • Desigualdad social en la región |

| | |
|--|---|
| <p>agropecuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto Financiamiento para pequeños palmicultores. • Disponibilidad de tecnología de punta en plataformas y herramientas a bajo costo para especialistas. • Generación de empleo formal en el sector palmero. • Necesidad de certificación de cultivos en estándares internacionales de calidad. • Alta percepción de productos con componentes tecnológicos para el manejo integral a las amenazas del cultivo. • Bajo crecimiento de la productividad agropecuaria que estimula el sector palmicultor. • Alto crecimiento del sector palmicultor en la región. • Alta vitrina publicitaria en redes sociales. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores especializados junto a grandes empresas de palma • Control de precios de agro insumos • Restricciones a agroquímicos • Aumento del desempleo • Aumento de la pobreza multidimensional • Cierres y restricciones derivadas de la pandemia del Coronavirus • Baja escolarización rural |
|--|---|

5. Análisis Benchmarking

Para el cumplimiento del segundo objetivo y de este análisis, inicialmente se buscan aquellas empresas que son competidoras directas en el mercado, es decir, aquellas empresas que tienen por misión la venta de insumos agrícolas o alguna prestación de servicio en este campo. De acuerdo con lo anterior y según base datos de Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga existe una clasificación que involucra directamente a BGT y su mercado objetivo.

La primera clasificación CIU 7490 contempla las empresas que tienen alguna de las siguientes actividades en su objeto social: Las actividades de corretaje empresarial, a saber, la gestión de la compra o venta de pequeñas y medianas empresas, incluidas prácticas profesionales, la consultoría de agronomía, la consultoría ambiental y otros tipos de consultoría técnica (Compite360, 2020).

En segundo lugar, las empresas clasificadas con CIU 4664 que tienen las siguientes actividades en su objeto social: el comercio al por mayor de abonos, plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario y el hogar, productos químicos orgánicos e inorgánicos básicos, extractos tintóricos y curtientes, materiales colorantes y el comercio al por mayor de sustancias químicas de uso industrial derivados del almidón, entre otros (Compite360, 2020). Finalmente, es conveniente incluir las empresas clasificadas con CIU 4664 que tienen por objeto el comercio al por mayor de: granos y semillas, frutos oleaginosos, aceite crudo de palma, flores, plantas y sus partes (Compite360, 2020).

Como consecuencia, se va a analizar a las principales empresas que trabajan bajo este par de clasificaciones. Esto, teniendo en cuenta que uno de los factores relevantes para tener en cuenta será el volumen de ventas, dado que esta información nos entrega una idea de la cuota de mercado que dichas empresas manejan en el sector agrícola norte santandereano. Dicha cuota de mercado en una empresa revela sus estrategias de venta y marketing, en otras palabras, cómo lo venden: qué canales de distribución utilizan, cuántos puntos de ventas tienen, cómo lo comercializan, sus campañas publicitarias, contenido en páginas web, redes sociales, etc.

A su vez, el volumen de ventas indica la probabilidad de realizar competencia directa en la región en la cual se encuentra desarrollando sus actividades BGT, la cual es una microempresa que, aunque se encuentra en crecimiento, posee una gran proyección y versatilidad en el mercado local. Para tasar este factor se clasifican en una escala de 1 a 3 siendo, 1 las empresas que venden menos de 1 millón, 2 aquellas empresas que tengan ventas entre 1 y 2 millones de pesos y 3 con ventas superiores a los 10 millones de pesos.

Por otro lado, una variable igualmente relevante para definir si es competidor directo de BGT es su ubicación, cabe destacar que BGT hace parte del grupo de empresas que se encuentran en Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC). En consecuencia, las empresas que logran desarrollar su actividad económica en dichas condiciones son relevantes de análisis, así como aquellas que trabajan directamente en el municipio de Tibú. Para valorar esta consideración se califican las empresas de 1 a 3, siendo 1 aquellas empresas que están distantes, 2 aquellas que pertenecen a ZOMAC y 3 para aquellas que son de Tibú y simultáneamente pertenecen a zonas del conflicto armado. (Compite 360, 2020).

Tabla 16.

Matriz síntesis de Benchmarking de empresas consideradas como competencia directa

| EMPRESA | VENTAS | UBICACIÓN | PROMEDIO |
|---|--------|-----------|----------|
| | 50% | 50% | |
| COMERCIALIZADORA PROAGRONORTE S A S | 3 | 1 | 2,0 |
| BONANZA 2 000 AGROPECUARIA LTDA | 3 | 1 | 2,0 |
| GRUPO INSAMCO S A S | 2 | 1 | 1,5 |
| SOLUCIONES AGRO SOSTENIBLES S A S | 1 | 1 | 1,0 |
| GROUP TIERRA FERTIL S A S ZOMAC | 1 | 3 | 2,0 |
| AGROINSUMOS Y MATERIALES EL ORIENTE S A S | 1 | 2 | 1,5 |
| DISTRIBUCIONES UNIVERSO AGRICOLA S A S | 2 | 1 | 1,5 |
| INSUMOS AGROSERVILLA S A S | 1 | 1 | 1,0 |
| DISTRIBUIDORA NUTRIANGO S A S | 1 | 1 | 1,0 |
| AGROCAMPO CATATUMBO S A S ZOMAC | 2 | 2 | 2,0 |

Los resultados de la matriz de análisis muestran que las empresas que se deben considerar como competidores directos de BGT en el mercado son aquellas que poseen mayor valor en una escala de 1 a 3, donde COMERCIALIZADORA PROAGRONORTE S A S, BONANZA 2000 AGROPECUARIA LTDA, GROUP TIERRA FÉRTIL S A S ZOMAC Y AGROCAMPO

CATATUMBO S A S ZOMAC obtuvieron una calificación de 2, por ende, es importante considerarlas como rivales comerciales directos.

Comparando el proceso de mercadeo de estas empresas mediante una revisión general de planes estratégicos, se observa que una de las variables fundamentales es el posicionamiento físico en zonas específicas dedicadas al sector agrícola. De igual forma, la tradición de muchos años, en la oferta de productos y servicios del campo, es un valor fundamental para el mercadeo y la publicidad de la marca que genera un buen posicionamiento gracias a su imagen y buen nombre.

Por otro lado, si bien las empresas no se dedican a incursionar en nuevos productos ni implementan tecnología en su estrategia de marketing, estas empresas realizan campañas de promoción enfocadas en resaltar sus productos o servicios con eventos que resaltan el sector agrícola como "el día del agricultor" y similares. En cuanto a los productos, las empresas venden todo lo asociado al servicio agrícola pero no se especializan en este, es decir, sus productos agrícolas complementan su oferta que también se dedica a sectores como la ferretería, ya que el enfoque en un solo sector no es rentable para algunas de estas empresas. De igual forma, lo referente al servicio de asesoría técnica y diagnóstico de cultivos ninguna de las empresas se especializa ni manejan trayectoria en este campo, ya que son agentes comercializadoras y no poseen la tecnología de posicionamiento global suficiente para dedicarse en el área.

Finalmente, las empresas referentes no manejan un marketing digital más allá de la publicidad en redes como Facebook, puesto que su población objetivo es generalmente el pequeño cultivador, quien no maneja o dispone de estos medios.

Por todo lo anterior, es relevante implementar en la estrategia de marketing la capacidad tecnológica de BGT para servicios de diagnóstico y asesoría técnica, su especialización en el sector agrícola para la comercialización de productos y la promoción vía marketing digital incluyendo el mercado del pequeño cultivador y llegando al gran cultivador y grandes empresas que favorezcan la actividad económica de BGT.

6. Direccionamiento estratégico de BGT

Para un correcto desarrollo de la empresa es fundamental que posea un direccionamiento estratégico claro que permita establecer a dónde quiere llegar la empresa con el desarrollo de sus actividades empresariales. De tal forma, es pertinente presentar la misión y visión de la empresa y sobre estas plantear los objetivos del plan de mercadeo a desarrollar para permitir las aspiraciones de la empresa.

6.1. Misión

“BGT Theta Business Group S A S ZOMAC” tiene como misión brindar soluciones integrales a los palmicultores colombianos, que permitan potenciar sus cultivos y desarrollar nuevos proyectos de inversión con altos niveles de tecnificación.

6.2. Visión

Para el 2023, la empresa espera convertirse en la empresa líder en el departamento de Norte de Santander en la oferta de soluciones integrales para el sector palmicultor, aportando

valor desde sus servicios integrales de diagnóstico, incluyendo la oferta de productos agrícolas acordes a las necesidades de cada cliente. Para el 2025 la empresa espera abarcar su radio de acción y brindar sus servicios en toda la región nororiental del país.

6.3. Objetivos de mercadeo de BGT SAS 2022-2023

Partiendo de la misión y visión empresarial, se plantean los objetivos del plan de mercadeo a desarrollar que permitan cumplir las aspiraciones de ““Bgt Theta Business Group S A S Zomac””.

Los objetivos son SMART, siendo pertinentes para la realidad actual de la empresa y teniendo como insumo los resultados del diagnóstico. De tal forma, los objetivos son claros, cuantificables, realizables, realistas y limitados en el tiempo, planteados para un periodo de ejecución de un año en el periodo 2022- 2023.

Los objetivos del plan de mercadeo desarrollado son:

1. Incremento del volumen de ventas neto con relación a un periodo anterior a partir del aumento en la penetración del mercado y del ticket promedio por cliente a partir de la diversificación en productos y servicios ofrecidos.
2. Potenciar la imagen corporativa de la empresa a través de un nuevo diseño de marca y presencia web de la empresa través de la creación de página web, redes sociales y una sólida estrategia de marketing digital.

Para medir el cumplimiento se establecen los KPI (Key Performance Indicator) correspondientes. Los KPI son indicadores clave de desempeño, es decir, métricas que se utilizan para plasmar en cifras la eficacia de las acciones de marketing desarrolladas para cumplir los objetivos. Estos KPI's se encuentran en el plan de acción desarrollado.

Para validar los objetivos, fueron socializados con el director de la empresa y se encontró que se alinean perfectamente con las intenciones empresariales planteadas. En términos generales, los objetivos buscan posicionar a la empresa como una oferta destacada inicialmente en su zona de acción, por lo que su enfoque estará centrado el departamento de norte de Santander. Sin embargo, dado que está en el marco de la visión de la empresa, implícitamente también busca sentar las bases para que la empresa en unos años pueda convertirse en referente a nivel nacional. De tal forma, el segundo objetivo está vinculado en la obtención de notoriedad de marca, de una sólida imagen corporativa y de obtener diversificación en producto y servicios de calidad que sean apetecidos en otras latitudes del país.

6.4. Cruce DOFA y generación de estrategias para el plan de mercadeo

A partir del DOFA realizado y teniendo como referente la visión empresarial y el diagnóstico realizado, se desarrolla un cruce entre factores internos y externos que permitan la generación de estrategias acordes tanto con la realidad interna de la empresa como con el entorno al cual está expuesto.

A partir de estas estrategias se elabora el plan de mercadeo y el plan de acción para llevarlo a cabo.

En el apéndice A se presenta el cruce DOFA y las ideas generadas a partir del mismo para el plan de mercadeo de la empresa.

6.4.1. Estrategias Ofensivas FO

- Venta de paquetes integrales de servicios para grandes empresas clientes
- Aumento de presencia en eventos de Fedepalma y unidades del sector palmicultor
- Creación de una fuerza de ventas para los servicios ofrecidos que permita explotar el conocimiento y trayectoria de la empresa
- Ofrecer asistencia técnica en los cultivos (innovación en servicio)
- Ofrecer servicio de consultoría para grandes empresas palmicultoras (desarrollo de nuevos servicios).
- Ofrecer servicios de capacitación para los operarios clave de las plantaciones (desarrollo de nuevos servicios)
- Desarrollar estrategias segmentadas para el gran palmicultor y para el pequeño palmicultor.

6.4.2. Estrategias de reorientación (DO)

- Desarrollo de servicio orientado a otros momentos de la plantación de palma (Desarrollo de nuevos servicios).
- Desarrollo de nueva identidad corporativa de la empresa
- Desarrollo de plataformas virtuales para diversificar canales de venta y de promoción
- Promoción de la empresa destacando el carácter tecnológico empleado en el diagnóstico realizado
- Adquirir un CRM que tenga módulo de inteligencia de mercados.

- Adquirir un ERP con soluciones administrativas y financieras para la empresa.
- Adquirir un ERP que permita brindar a la empresa soluciones para la cartera en los productos.
- Adquirir un CRM que permita brindar una atención al cliente más personalizada y que la empresa posea información detallada del cliente.

6.4.3. Estrategias Defensivas FA

- Brindar asesorías personalizadas a las empresas donde se incluya la capacitación en la aplicación de fertilizantes e insumos en los terrenos.
- Generar programas que fomenten el desarrollo de tejido social y la paz en la región (Palmeros por la paz, programas de alfabetización y similares)
- Generar vínculos sólidos con grupos de interés en la región que posicionen a la empresa como agente de cambio positivo en la región
- Realizar paga a agrónomos vinculados a través de trabajos por contrato.
- Realizar estrategias diferenciadas para el pequeño palmicultor y para el gran palmicultor.

6.4.4. Estrategias de Supervivencia (DA)

- Desarrollar servicios que puedan ser adquiridos también por empresas competidoras dentro de su oferta de productos a las empresas (capacitación, asistencia técnica, visitas técnicas)
- Desarrollar una red de empleo vinculando a agrónomos y operarios de la región (Mapeo de proveedores de servicios técnicos)
- Explorar nuevas relaciones con otros oferentes de productos agroquímicos (Diversificar proveedores).

7. Plan de Mercadeo “BGT Theta Business Group” 2022-2023

Figura 9.

Plan de mercadeo “BGT Theta Business Group” 2022-2023

| VISIÓN EMPRESARIAL 2022-2025 | | | |
|--|--------|--------------|--|
| PLAN DE MERCADEO 2022-2023 | | | |
| OBJETIVO 1 Incremento del volumen de ventas a partir del aumento en la penetración del mercado y del ticket promedio por cliente | | | OBJETIVO 2 Potenciar la imagen corporativa de la empresa a través de un nuevo diseño de marca y presencia web de la empresa. |
| Propuesta de valor | | Software ERP | Branding empresarial |
| MARKETING MIX (Componentes plan de acción) | | | |
| Producto | Precio | Promoción | Distribución |

Como se observa en la figura 9, El plan de mercadeo desarrollado para BGT está en función de su visión empresarial tanto para el año 2023 como para el año 2025, y cada estrategia generada en el plan de acción encaja en el cumplimiento de los dos objetivos específicos planteados. A continuación, se presentan estrategias y herramientas, así como el marketing mix para describir el plan de mercadeo de forma general.

Posteriormente, en el capítulo 8 se presenta el plan de acción estructurado con cada una de las estrategias y actividades a desarrollar, los recursos necesarios, los KPI's correspondientes y el presupuesto de ejecución.

7.1. Propuesta de valor

BGT busca posicionarse como la empresa líder en la región en la oferta de soluciones diagnósticas para el sector agricultor. La empresa ofrece un servicio integral, que incluye el diagnóstico de los terrenos a través de rastreo satelital y mapeo con profesionales, la oferta de productos agrícolas para el tratamiento de suelos, y el servicio de carretaje para facilitar la adquisición de los productos por parte del cliente. Esta solución es única en la región pues integra de forma ideal el diagnóstico y la oferta de productos requeridos para el cultivo de palma africana.

Cabe destacar que, con su servicio, la empresa fomenta el desarrollo del agro de la región generando valor compartido para toda la comunidad del municipio de Tibú y municipios aledaños. Esto lo logra gracias al uso de tecnología de punta e la toma de muestras de terrenos a través del software de la empresa aliada “Agrosat” y a una sólida experiencia en el sector. La microempresa posee grandes ventajas competitivas pues, sin una gran cantidad de activos, logra brindar un servicio de óptima calidad. A su vez, el mercado fronterizo de Tibú y de los pueblos aledaños del departamento del Norte de Santander poseen muy baja competencia y un número creciente de palmeros y empresarios en general interesados en este tipo de servicios integrales.

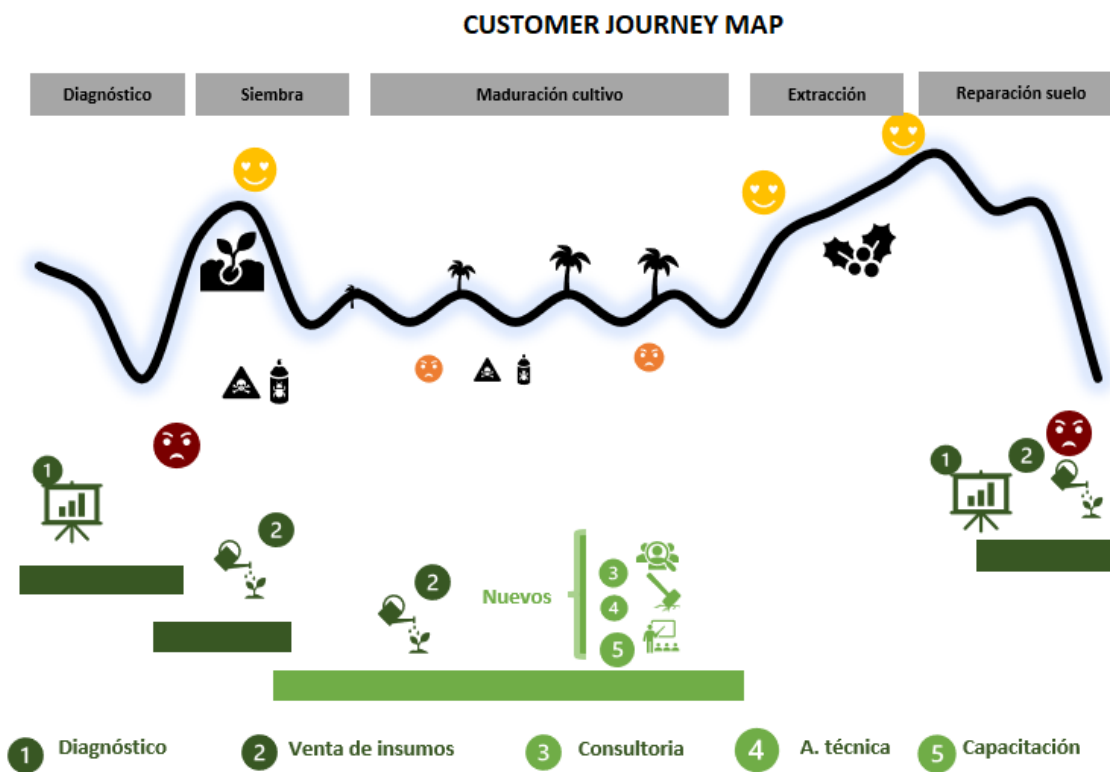
7.1.1. Customer Journey Map (CJM)

El “*Customer Journey Map*” una herramienta que sirve para ilustrar e interpretar todas las relaciones, necesidades, intenciones y deseos que un usuario tiene en cada una de sus etapas del proceso de compra y a través de diversos canales. En este caso, se presenta el “*Customer Journey Map*” estándar del proceso de cultivo de la palma de aceite a que es el fin central de la

actividad económica que apoya el modelo de negocio de BGT. De tal forma, se puede observar cuáles y como son las diferentes etapas del proceso de cultivo y cómo BGT dentro de la oferta de sus productos puede reinventarse para brindar una propuesta de mayor valor para sus clientes.

Figura 10.

Customer Journey Map de “BGT Theta Business Group”



Cómo se observa en la Figura 10, la oferta de “BGT Theta Business Group” brinda soluciones en las fases iniciales y finales del cultivo de palma africana, dejando una temporada muy amplia (la palma africana tarda 4 años en alcanzar su madurez y alcanzan su mayor producción entre los 20 y 30 años) sin intervención.

Los momentos de mayor preocupación para el palmicultor son tanto al iniciar el cultivo, con todos los gastos asociados a la inversión y finalmente en la reparación de suelo al terminar la fase productiva. También, posee diversas preocupaciones en el transcurso de la maduración del cultivo derivado de la necesidad de garantizar un óptimo crecimiento y de dar respuesta a problemas que puedan poner en riesgo su inversión.

Analizando este panorama, surge como idea y como propuesta de valor a emitir por la empresa la oferta de 3 nuevos productos que puedan intervenir en esta extensa temporada de maduración del cultivo aprovechando la experiencia en el área y las preocupaciones de los palmicultores. Estos nuevos servicios son: Servicios de consultoría, servicio de asistencia técnica y servicio de capacitación para el personal. De tal forma, BGT podrá aumentar el ingreso por cliente, y podrá tener ingresos constantes fruto de estos servicios que poseen mayor recurrencia que el de diagnóstico, y permitirá generar lazos comerciales y relaciones estratégicas aún más profundas con sus clientes.

A su vez, al contratar estos nuevos servicios, se minimiza el riesgo del corretaje realizado con los pequeños palmicultores, ya que la empresa a través de la asistencia técnica y la consultoría podrá aportar en el desarrollo de un cultivo de mayor calidad.

7.1.2. Matriz ERIC

La Matriz ERIC es una herramienta brinda la posibilidad de enfocar la estrategia de mercadeo hacia nuevos espacios donde la competencia no tenga importancia para lograr posicionarse de forma adecuada de la mano de una oferta de valor sólida. A continuación, se

presenta la matriz y el diagrama de factores de “BGT Theta Business Group” para mostrar los principales componentes diferenciadores de su propuesta de valor.

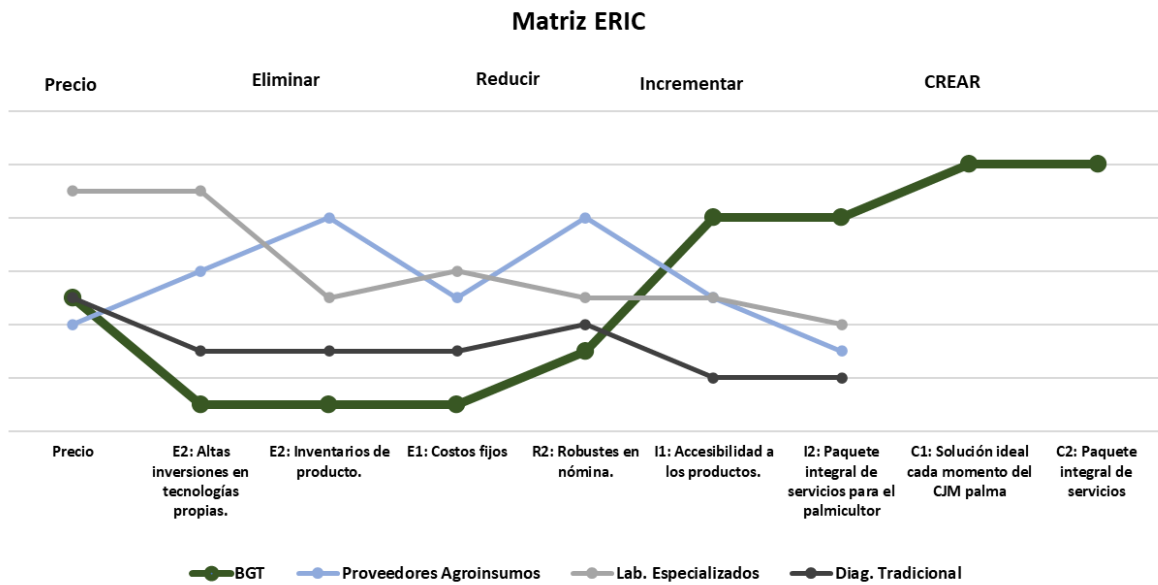
Figura 11.

Factores de la matriz ERIC de “BGT Theta Business Group”.

| | |
|---|---|
| <p>Eliminar:</p> <p>E2: Altas inversiones en tecnologías propias. E2: Inventarios de producto.</p> | <p>Incrementar:</p> <p>I1: Accesibilidad a los productos. I2: Paquete integral de servicios para el palmicultor</p> |
| <p>Reducir:</p> <p>R1: Costos fijos. R2: Robustez en nómina.</p> | <p>Crear:</p> <p>C2: Solución ideal para cada momento del CJM del cultivo de la palma. C2: Paquete integral de servicios para el palmicultor. C3. Servicios únicos en la región.</p> |

Figura 12.

Matriz ERIC de “BGT Theta Business Group”.



Cómo se observa en la Figura 12, la oferta de “BGT Theta Business Group” posee una alta diferenciación al crear un paquete integral que, como se observó en el CJM, brinda soluciones en las diversas etapas del cultivo de la palma de aceite. Se destaca también la alta accesibilidad de los productos para la zona geográfica donde se ofertan sus servicios y la alta disminución de costos fijos y de robustez en la nómina.

7.2. Estrategia segmentación

La estrategia de segmentación es fundamental para la empresa ya que diferenciar los diferentes tipos de clientes a bordar, y a partir de esto personalizar los servicios a ofrecer. Al lograr esta personalización acorde a sus clientes, las probabilidades de atraer y fidelizar consumidores aumentan.

Para “BGT Theta Business Group” se plantea una estrategia de segmentación diferenciada y concentrada principalmente en grandes y medianos productores de palma de aceite.

De acuerdo con la federación nacional de cultivadores de palma de aceite (FEDEPALMA) establece que la agroindustria de la palma de aceite en Colombia se distribuye con énfasis en productores de pequeña y mediana escala (Fedepalma, 2018, pág. 10).

Tabla 17.

Categorización de Productores

| Tipos de productores o propietarios | |
|--|----------------------------|
| Propietario Menor de 50 Ha | Pequeños productos |
| Propietario 51 Ha – 200 Ha | Ha Medianos productores |
| Propietarios 201 – Mas Ha | Mas Ha Grandes Productores |

Fuente: Elaboración Propia a Partir de (Fedepalma, 2018, pág. 10).

La estrategia es diferenciada pues se identifican y abordan a 2 segmentos específicos del mercado, los medianos y grandes productores, por una parte, y los pequeños productores por otra parte.

La estrategia de segmentación a su vez es concentrada porque concentra sus esfuerzos en el segmento conformado por el mediano y gran productor. Este tipo de estrategias se adopta pues los recursos de inversión de la empresa son limitados y se decide apuntar hacia este tipo de

empresas pues pueden brindar mayores réditos económicos en cada fase del cultivo de palma a la empresa.

De tal forma en el plan de acción se presentan estrategias principalmente para posicionar a la empresa como oferta principal de los grandes y medianos productores de palma, pero sin dejar a un lado al pequeño productor ofreciendo servicios asequibles y cercanos de la mano de diagnósticos a bajo costo y del servicio de corretaje.

7.3. Implementación de tecnología en la empresa.

La empresa posee diversas dificultades administrativas derivadas de la ausencia de una gestión del conocimiento apoyada con tecnología. Para el desarrollo del plan de mercadeo es fundamental la integración de un software que brinde soluciones contables, de nómina, de relacionamiento de los clientes y de inteligencia de negocios.

De tal forma, se propone la adquisición de los servicios ofrecidos por “Oasis Com Cloud Solutions”, como software de gestión para la empresa. Oasis Com Cloud Solutions” es una innovadora empresa colombiana con amplia trayectoria en la oferta de estos productos. Brinda soluciones en la nube, soportando las operaciones de distintos tipos de negocio e industrias abarcando e integrando todos los procesos de pequeñas, medianas y grandes empresas con sus diferentes módulos. Cuenta a su vez con una alta experiencia en el sector agroindustrial y de servicios, contando también con una amplia gama de productos especializados en sectores y procesos específicos (OasisCom Cloud Solutions, 2021).

Este ERP es ideal para BGT ya que a precios accesibles y de forma intuitiva podrá contar con un software de calidad que soluciona grandes dificultades empresariales. El pago de la ERP se realiza de forma mensual por lo que el costo de la inversión inicial es reducido y facilita la gestión de recursos de la empresa. El paquete de módulos elegido para BGT incluye varios módulos y tiene un valor de \$269.000 COP mensuales.

Gracias a este software, se podrán desarrollar estrategias de tesorería, facturación, cartera y nómina, facilitando el desarrollo de las nuevas actividades del plan de acción. A su vez, brindará un sólido control estratégico de la empresa pues, a través de informes personalizados, permitirá al director de la empresa conocer a detalle el desarrollo de las actividades desarrolladas en BGT y evaluar el comportamiento global de la empresa.

Los módulos por adquirir por “BGT Theta Business Group” son los siguientes:

7.3.1. Módulo contable

Este módulo permitirá integrar todas las operaciones financieras de la empresa por unidades de negocio.

Tabla 18.*Módulo Contable ERP*

| Funcionalidades | Descripción |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad | Controla las operaciones financieras de tu compañía Por centros de costo. Unidades de negocio. Fácil parametrización. Información exógena requerida. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tesorería | Controla y gestiona los movimientos de tu compañía: Flujo monetario. Cuentas por pagar. Pagos a proveedores. Cobros por actividad de la empresa. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cartera | Posibilidad de acceder a la información del estado de cuenta de clientes: -Apoyando en la gestión administrativa de recaudos. -Identificando la cartera vencida. -Estableciendo la edad de cartera. -Permitiendo la generación de estrategias para la gestión de cartera. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto | Establece presupuestos de la empresa permitiendo: Validación de lo planteado vs ejecutado. Tomar decisiones estratégicas con facilidad. Parametrizar sin complejos códigos de integración. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nómina | Disminuye las labores operativas de la gestión de RRHH: Liquidación de nómina automatizada. Actualización del módulo contable en tiempo real. Módulo orientado a empresas que incluyen entre sus objetivos: La captación de sus asociados. Colocación de recursos financieros |

7.3.2. Módulo RRHH

Este módulo permitirá integrar todas las operaciones de nómina disminuyendo las labores operativas en la liquidación de personal generando liquidaciones Individuales de vacaciones,

cesantías y contratos de trabajo, liquidaciones Colectivas de vacaciones, primas, cesantías e intereses y aportes y provisiones mensuales. Con este software la empresa podrá de forma ágil:

- Administrar diferentes tipos de contratos
- Manejar turnos y puestos de trabajos
- Control de novedades y liquidación de nómina
- Integrador con operadores de plantillas de seguridad social
- Evaluación y desarrollo de competencias del personal
- Generación de indicadores del talento humano.

7.3.3. Módulo *Customer Relationship Management (CRM)*

Con este módulo la empresa podrá tener control de cada etapa del cliente, brindando una atención precisa, personalizada y cercana

De tal forma, los directivos podrán tomar decisiones basadas en datos que permitan potenciar sus esfuerzos comerciales y de prestación de servicios, así como llevar un registro detallado de todas las actividades comerciales de la empresa.

A su vez, el módulo con este módulo la empresa podrá:

- Trazabilidad de los procesos de ventas
- Manejo integrado de la información en el ciclo de venta.
- Integrar en bases de datos toda la información dispersa de los clientes
- Obtener conocimiento acerca del cliente para analizar sus comportamientos.

- Realizar proceso comercial que comprende adquisición, retención y vinculación de clientes.

A su vez, este módulo incluye aplicaciones que permiten:

- Crear listas de envío de email marketing, facilitando el desarrollo de las campañas de marketing digital.

- Administración de campañas con programación de indicadores de cumplimiento (BSC).

- Controlar el flujo de PQR's

7.3.4. Módulo Inteligencia de Mercados (BI)

Como último componente a adquirir, el ERP cuenta con software para el apoyo a la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Con este, BGT podrá transformar los datos generados en la empresa en información valiosa para la planeación estratégica de los esfuerzos empresariales. Con este módulo la empresa podrá:

- Generar informes personalizados

- Generar informes a entidades de control:

- Información Exógena (DIAN).

- Informe UGPP (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales).

7.4. Branding e identidad corporativa.

Se hace necesario generar una marca alrededor de "BGT" que pueda generar fácil recordación y que se pueda ubicar fácilmente dentro de la actividad comercial que desempeña.

Se propone a la empresa cambiar toda su imagen corporativa iniciando con un cambio de logo y de colores corporativos. El logo propuesto es el siguiente:

Figura 13.

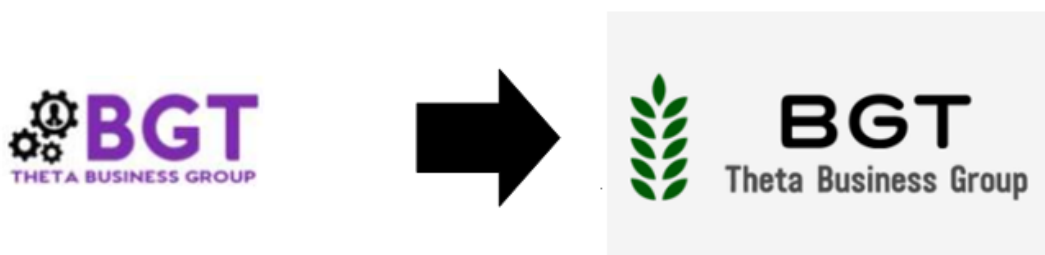
Propuesta de nuevo logo para “BGT Theta Business Group”



Este es un logo fresco, moderno, fácilmente relacionado con el agro, y que por su tipografía transmite el componente tecnológico de la empresa.

Figura 14.

Transición al nuevo logo de la empresa.



Esta transición puede ser positiva de cara al desarrollo de toda el plan de mercadeo, y es por esto vital que desde el principio se pueda apalancar el mensaje con una imagen corporativa acorde y llamativa.

Cabe destacar que actualmente la empresa no cuenta con elementos distintivos que permitan impulsar la recordación de la marca. Si bien es una microempresa y sus principales clientes llevan varios años con una seria relación comercial, sería positivo la generación de elementos corporativos como los propuestos.

Figura 15.

Ejemplo de identidad corporativa de la empresa



Asimismo, sería positivo el desarrollo de merchandising con la identidad corporativa de la empresa. Esto podría repercutir en una mejor percepción de la empresa por parte de posibles clientes, dado que empresas que a un merchandising adecuado lo suelen relacionar con una mejor calidad en los productos y servicios ofrecidos.

Figura 16.

Ejemplo de identidad corporativa de la empresa

**7.5. Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento a emplear por la empresa es “más por más” lo cual implica ofrecer productos con mayores beneficios que los existentes en el mercado, a un precio mayor de los existentes en el mercado, pero con una propuesta de valor mayor que los clientes están dispuestos a pagarlo.

Figura 17.*Estrategia de posicionamiento.*

| | | Precio | | |
|------------|----------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | Más | Lo mismo | Menos |
| Beneficios | Más | Más por más | Más por lo mismo | Más por menos |
| | Lo mismo | Lo mismo por más | Lo mismo por lo mismo | Lo mismo por menos |
| | Menos | Menos por más | Menos por lo mismo | Menos por mucho menos |

Como se observa en la matriz ERIC, el servicio y los productos ofrecidos por la empresa brindan mayores prestaciones que las demás soluciones que se encuentran en la región. Cabe destacar que el precio también es más elevado, pero esto es debido a que los demás productos carecen del carácter tecnológico en el diagnóstico realizado. Esto aplica también para los productos agrícolas comercializados en la región. “Vecol”, el distribuidor de los productos comercializados por la empresa se considera en el mercado palmicultor como una marca de calidad en todos sus productos.

7.6. Marketing mix

A continuación, se describen la mezcla de marketing desarrollado para “BGT”. Esta es formulada a partir de los resultados del diagnóstico realizado, del benchmarking y de los objetivos planteados para la estrategia de mercadeo. Se parte de los actuales esfuerzos comerciales desarrollados por la empresa, caracterizándolos de manera acorde, y se

complementan con nuevas estrategias y modificaciones pertinentes de cara a lograr un mejor desempeño de la empresa en el mercado.

7.6.1. Estrategia de servicio y producto

Para encasillar la estrategia de desarrollo de servicio y producto más adecuada para la empresa se recurre a la matriz Ansoff, la cual permite identificar las oportunidades de crecimiento basadas en el producto/servicio y el mercado del negocio.

Figura 18.

Matriz Ansoff de la empresa.

| | Productos Actuales | Productos Nuevos |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Mercados Actuales | Penetración de mercado | Desarrollo de nuevos productos |
| Mercados Nuevos | Desarrollo de nuevos mercados | Diversificación |

Nota: Tomada de: Ansoff, I (2005).

La estrategia de producto de la empresa se encasilla en la opción “Desarrollo de nuevos productos”. Esto de la mano del carácter tecnológico del diagnóstico realizado. Si bien el diagnóstico satelital empleado para mapear y caracterizar los terrenos no es desarrollado por la empresa. “BGT” funge como operador exclusivo de "Agrosat" en el país, firma chilena de tecnología satelital para diagnóstico de terrenos, y usa dicha información para determinar los agros insumos requeridos para la fertilización y/o remediación del terreno. Este tipo de servicios en el momento son únicos en la región y posee un alto carácter diferenciador.

La empresa actualmente brinda 2 servicios complementarios en su oferta integral: diagnóstico satelital y la venta de insumos agrícolas por corretaje.

De forma adicional se pensará ampliar la oferta incluyendo los servicios de capacitación, consultoría y asistencia técnica, que, si bien en ocasiones lo han desarrollado de manera informal, no se han incluido de manera formal dentro de la oferta de productos de la empresa.

7.4.1.1. Diagnóstico

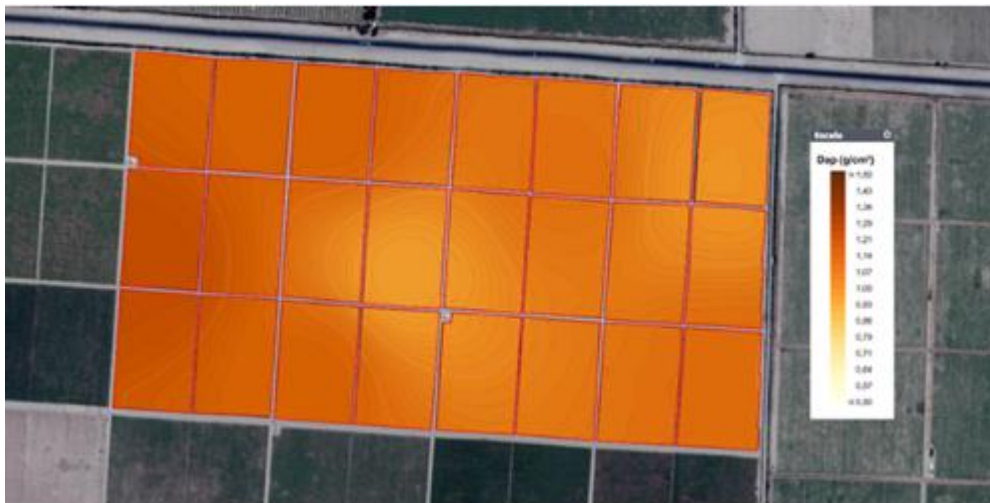
El diagnóstico satelital se desarrolla a partir de una novedosa metodología patentada por la compañía “Agrosat” denominada “Crosscheck”. Esta metodología de construcción de servicios integra sensoramientos remotos con muestreos dirigidos (georreferenciados) y optimizados en ubicación y en cantidad (Agrosat, 2021).

EL diagnóstico satelital se enmarca en dos tipos de servicios complementarios. “*Soilcheck*” y “*Nutrichek*” puede ser de dos tipos

“*Soilcheck*” es un servicio de diagnóstico que representa las principales propiedades físicas de los suelos (Clases Texturales, Porosidad y Retención de Humedad). Sirve para diseñar las áreas en forma y tamaño para el establecimiento de cultivos y/o frutales, diseñar o modificar sistemas de riego y para la preparación de suelos y manejos de subsolado.

Figura 19.

Diagnóstico "Soilcheck".

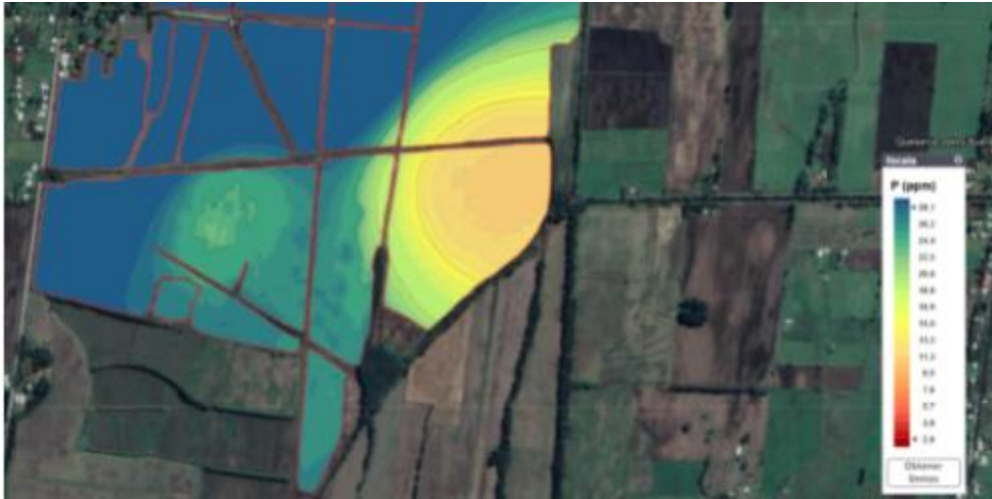


Nota: Imagen de referencia tomada de: Agrosat (2021).

Por su parte, "Nutrichek" Es un servicio de análisis nutricional que determina las disponibilidades de elementos químicos en suelo y/o planta. Sirve para determinar zonas de corrección o mantención nutricional, diseñar planes de nutrición con selección de fertilizantes específicos en fuentes y dosis, potenciar fertilizaciones al suelo suplementando foliar mente según deficiencias encontradas, evaluar respuestas a las aplicaciones de fertilizantes temporada a temporada e implementar un plan de fertilización variable por sitio específico para elementos críticos (Agrosat, 2021).

Figura 20.

Diagnóstico “Nutricheck”.



Nota: Imagen de referencia tomada de: Agrosat (2021).

En el apéndice B se presenta el brochure comercial de los servicios mencionados. A su vez, en el Apéndice C se presenta un ejemplo de informe realizado de “Nitricheck” realizado por la empresa.

7.4.1.2. Oferta de productos agrícolas

Una vez realizado el diagnóstico, dentro de los clientes se genera la necesidad de adquirir productos agrícolas que permitan garantizar el desarrollo adecuado de sus actuales o futuras plantaciones. Por esto la empresa genera una relación estratégica con “Vecol” para ofrecer diferentes tipos de insumos de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

De tal manera, “BGT” funciona como un agente vendedor especializado para “Vecol”. “BGT” obtiene un porcentaje de las ventas generadas por la empresa, y se apalanca con el buen

reconocimiento en el sector derivado de la marca, principalmente por la calidad y los precios de sus fertilizantes. También, se destacan las líneas de plaguicidas y plántulas de aceite “*milenium*” muy demandadas por el sector palmero.

7.4.1.3. *Oferta de nuevo portafolio de productos.*

Figura 21.

Oferta complementaria como valor agregado a los productos



7.4.1.4. *Capacitación*

Se plantea desarrollar cursos de formación para campesinos, microempresarios del agro norte santandereano o grandes empresarios que busquen capacitar a sus empleados en buenas prácticas agrícolas y conocimientos técnicos asociados al sector palmicultor.

Los principales componentes por incluir serían:

- Minimización del impacto que la agro empresa genera en el entorno, gracias a una gestión de buenas prácticas que involucran Fertilizantes, Plaguicida y Plántulas de aceite “*milenium*”.
- Dosificación y principales beneficios de los productos
- Sistema de costos y precios, planificación de la gestión ambiental.
- Gestión de desechos, aspectos ambientales relacionados con la planta productora de palma.
- Gestión de la información de normas y requisitos legales en seguridad y medio ambiente en procesos que contemplan fertilizantes y plaguicidas.

La formación estaría en paquetes de 40 horas asignables en jornadas de 4 horas a conveniencia según el número de participantes. Estos cursos tendrán un diseño amigable, flexible y motivador, con un alto nivel conceptual y metodológico con el fin de aportar al desarrollo integral de los participantes. También, podrá servir de vitrina para promocionar y comercializar los productos de “Vecol”, siendo monetizable de tal forma tanto los cursos ofrecidos como la promoción publicitaria desarrollada para la empresa.

7.4.1.5. *Consultoría*

A su vez, se plantean realizar actividades de consultoría para las grandes empresas palmicultores y propietarios de agro negocios, brindando más que solo el diagnóstico y la venta de productos agrícolas, un cercano que permita solucionar dudas o realizar revisiones de los procesos desarrollados de manera oportuna, cercana y profesional. De esta manera se busca una

transferencia de conocimiento adecuado en temas medio ambientales, riesgos en el uso de agro insumos, mejora de productividad y costos.

Este servicio por ofrecer estará apalancado por el buen nombre de la empresa, por los servicios comercializados, y por la fuerte imagen corporativa de la empresa.

7.4.1.6. Asistencia técnica

Finalmente, se ofrecerá asistencia técnica para todo tipo de cliente interesado en mejorar el desempeño de sus activos agrícolas.

La asistencia técnica será totalmente personalizada, por lo que partirá del análisis de la situación de cada empresa para identificar el modo más adecuado de optimizar los recursos utilizados en el proceso productivo y generar mínimo impacto en aspectos económicos y medioambientales.

7.6.2. Precio

En cuanto a la variable precio se mantienen para el servicio de diagnóstico pues la empresa considera que es una ventaja competitiva y que funciona como “gancho” ideal para la venta de productos agroquímicos para los cultivos, actividad que representa la mayor proporción de ingresos de la empresa. El precio de los servicios de diagnóstico es de \$12 USD por hectárea dado que para BGT el uso del software le cuesta \$3 USD por hectárea.

En cuanto al precio de los insumos agrícolas ofertados, estos se mantienen dado que “Vecol SA” es la empresa dueña de los productos y BGT funciona por corretaje como un

vendedor de estos. El porcentaje que obtiene BGT por el corretaje realizado se encuentra entre el 1,5% y el 4,5% del valor total de la factura emitida por “Vecol S.A.” al cliente final.

Finalmente, para los servicios de consultoría, asistencia técnica y capacitación, el precio estará de acuerdo con las características y las necesidades de cada situación presentada. Esta valoración se hará de acuerdo con una visita y reunión previa con el cliente, en la cual se determinarán las características y el tamaño de la oferta deseada y en función de estas variables se determinará el precio. Cabe destacar que no

Los precios de la consultoría y de asistencia técnica estarán en el promedio de la oferta comercial nacional, contando con la ventaja de que en la zona de influencia las empresas tienen que incurrir con gastos de transporte asociados y derivados adicionales.

La capacitación en temas referentes al cultivo de palma de la zona se reduce a los programas brindados por el SENA y a las campañas de capacitación interna desarrollada en las grandes empresas de palmicultores. De tal forma, el precio del servicio a ofrecer por capacitación podrá estar por encima del asociado a un curso del SENA, rondando entre los \$ 700.000 y \$400.000 por trabajador a capacitar. Cabe destacar que en la zona la mano de obra posee altos índices de analfabetismo y desescolarización.

7.6.3. Promoción

Dada la oferta de una nueva línea de servicios, se realizará un evento de relanzamiento de la empresa con el fin de dar a conocer los grandes beneficios que estos productos pueden traer a los cultivos de palma Norte santandereanos.

A su vez, asociado al mejoramiento de la marca y de la identidad corporativa de la empresa, se realizarán campañas BTL que incluyan la asistencia a ferias empresariales regionales y nacionales que incluyan a BGT en el radar de los grandes palmicultores nacionales.

Para el desarrollo del marketing digital de la empresa se hará una inversión para adquirir los servicios de una agencia de publicidad o marketing, para la generación de una campaña enfocada en comunicación digital pertinente por medio de la página web y blog, generación de contenidos para el blog, diseño gráfico que incluya los beneficios de los productos y los elementos diferenciadores de BTG.

7.6.4. Plaza.

A través de una interacción presencial o por medios online, el cliente de BGT podrá interactuar con la empresa para conocer más acerca de los servicios ofrecidos y de acuerdo con el interés, se agenda una reunión con un vendedor de la empresa para realizar el negocio.

La planificación de las reuniones de venta y cierre de negocios serán posible gracias a la implementación del sistema EPR adquirido por la empresa y de la caracterización del perfil del cliente (pequeño o gran palmicultor).

Una vez realizada la reunión previa se hace el alistamiento de los recursos físicos y humanos necesarios para la prestación del servicio y se programa la logística requerida para la oferta de los servicios acordados.

La entrega de los servicios se hará de forma presencial para los casos de asistencia de diagnóstico, asistencia técnica y capacitación, mientras que la consultoría podrá realizarse de forma híbrida en algunos casos si las características del requerimiento lo permiten.

En cuanto al servicio de pre y post venta, la empresa ofrecerá atención al cliente brindando canales de comunicación cercanos y de calidad que faciliten la generación de lazos de confianza entre los clientes y la empresa gracias a la gestión del ERP empleado.

8. Plan de acción

Se documentó el cronograma de actividades del plan de mercadeo, con sus respectivos indicadores de gestión de mercadeo relacionados con los objetivos, un presupuesto, la definición clara de los responsables por actividad y finalmente las herramientas de control de la implementación de las estrategias de marketing. Esto se detalla a continuación.

Para llevarlo a cabo, se elaboró un plan de actividades distribuidas mensual, trimestral y anualmente de acuerdo con su aplicación o a la adquisición de los recursos para el desarrollo de la actividad en específico. De igual forma, las actividades se agrupan en estrategias, la definición de cada una de las estrategias y actividades viene definida por el diagnóstico inicial de la empresa, más específicamente, de los cruces resultantes en el análisis con matriz DOFA.

8.1. Estrategias de Diversificación de Productos y Servicios.

8.1.1. Desarrollo de servicio de capacitación para los operarios clave de las plantaciones palmeras.

Se instituye el nuevo servicio de capacitación el cual se desarrolla en 5 actividades que buscan asegurar al menos 5 nuevos clientes en dicho servicio. Lo anterior, se desarrolla para un periodo mensual y en el cronograma se repite para completar la meta anual de al menos 60 servicios ofrecidos al público palmicultor.

8.1.2. Desarrollo de servicio de consultoría para medianas y grandes empresas palmicultoras.

Se instituye el segundo nuevo servicio que se enfoca en consultoría para medianas y grandes empresas palmicultoras, este se consta de 4 actividades que apuntan a vender al menos 3 nuevos clientes. De igual forma, se desarrolla para un periodo mensual y en el cronograma se repite para completar la meta anual de al menos 36 servicios ofrecidos al cliente.

8.1.3. Desarrollo de servicio de capacitación para los operarios clave de las plantaciones palmeras.

Se establece el tercer nuevo servicio de asistencia técnica para cultivos de palma de aceite, este se desarrolla en 3 actividades que buscan vender al menos 5 nuevos clientes en esta prestación. Así mismo, se desenvuelve en un periodo mensual y en el cronograma se repite para completar la meta anual de al menos 60 servicios especializados.

8.1.4. Plan de Acción Diversificación de Productos y Servicios

Para la prestación del servicio especializado de cada uno de los 3 nuevos servicios se busca trabajar con personal propio de la empresa o tercerizar los especialistas si fuese necesario.

De tal forma, se presenta a continuación el plan de acción con sus respectivas estrategias y actividades:

Figura 22.

Plan de Acción Diversificación de Productos y Servicios

| PLAN DE ACCIÓN | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | RESPONSABLES | INDICADOR | TIEMPO | |
|---|--|--|--|---|--------|--|
| Incremento del volumen de ventas neto con relación a un periodo anterior a partir del aumento en la penetración del mercado y del tique promedio por cliente a partir de la diversificación en productos y servicios ofrecidos. | Desarrollo de servicio de capacitación para los operarios clave de las plantaciones palmeras | Establecer los recursos y las necesidades para desarrollar la capacitación | Mercadeo y publicidad | Asegurar 5 servicios nuevos de capacitación | 1 año | |
| | | Asegurar un espacio para la sesión de capacitación | | | | |
| | | Asegurar Especialistas u outsourcing del servicio de capacitación | | | | |
| | | Asegurarse de que todos sepan cuándo y dónde será la capacitación (Publicidad) | | | | |
| | | | Implementar y ofertar programa de capacitación | | | |
| | Desarrollo de servicio de consultoría para medianas y grandes empresas palmicultoras | Establecer los recursos y las necesidades específicas para desarrollar la capacitación | Mercadeo y publicidad | Asegurar 3 servicios nuevos de consultoría | 1 año | |
| | | Asegurar un espacio para la sesión de consultoría | | | | |
| | | Asegurar personal u outsourcing del servicio de consultoría | | | | |
| | | Implementar servicio de consultoría para empresas palmicultoras | | | | |
| | Desarrollo del servicio técnico para plantaciones palmeras | Asegurar atención de técnicos para análisis de cultivos palmeros | Mercadeo y publicidad | Asegurar 5 servicios nuevos de consultoría | 1 año | |
| | | Cubrir costos de desplazamiento | | | | |
| | | Implementar servicio técnico para cultivos de palma | | | | |

8.2. Estrategias de Branding e Identidad Corporativa.

8.2.1. Diseñar una renovación de imagen que genere más impacto dentro del mercado palmicultor

Esta estrategia se desarrolla en 2 actividades que constan del diseño de un nuevo logo para la empresa y la implementación de este en la organización. Esta estrategia se realiza en una única ocasión, por ello en el cronograma se distribuye en una primera etapa de diseño de logo que abarca una duración de un mes y su implementación se mantiene en el tiempo. De igual forma, el objetivo de esta estrategia es exclusivamente renovar el Branding empresarial dando una imagen fresca que transmite una asociación directa con el sector palmicultor.

8.2.2. Crear una identidad corporativa a través de merchandising a partir de renovación de la imagen.

Se desarrolla una segunda estrategia que se enfoca en generar todas las herramientas de merchandising. Por su parte, la estrategia se divide en 4 actividades que apuntan a la aplicación de mercadotecnia dentro de la empresa.

8.2.3. Generar presencia web de la empresa través de la creación de página web, redes sociales y una sólida estrategia de marketing digital.

Esta estrategia busca una posición de la marca empresarial desde la aplicación de marketing digital, iniciando por la creación de una página web e implementándose a lo largo del año. Igualmente, se desdobra en 3 actividades.

8.2.4. Plan de Acción Branding e Identidad Corporativa

Se presenta a continuación el plan de acción con sus respectivas estrategias y actividades.

Figura 23.*Plan de Acción Branding e Identidad Corporativa*

| PLAN DE ACCIÓN | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | RESPONSABLES | INDICADOR | TIEMPO |
|--|---|--|-----------------------|--|---------------|
| <i>Renovar branding e identidad corporativa de la empresa más acorde a las necesidades del sector palmicultor con una sólida estrategia de marketing digital</i> | Diseñar un cambio de imagen renovado que genere más impacto dentro del mercado palmicultor | Diseñar un nuevo logo empresarial Implementación logo | Mercadeo y publicidad | Implementación del nuevo logo | 1 vez |
| | Crear una identidad corporativa a través de merchandising a partir de renovación de la imagen | Adquirir e implementar papelería básica de publicidad Diseño estampado de Camiseta y Cachucha Uniformes Implementar branding e identidad corporativa | Mercadeo y publicidad | Implementar merchandising en áreas empresariales | 3 meses |
| | Generar presencia web de la empresa a través de la creación de página web, redes sociales y una sólida estrategia de marketing digital. | Crear página básica HTML (inicio y 4 página interna) Implementar campañas publicitarias (GOOGLE ADWORDS) Implementar presencia web | Mercadeo y publicidad | Implementar 1 campaña de marketing digital | 1 mes |

8.3. Estrategias de Adquisición y Aplicación de Software y Tecnología

Este plan de acción es fundamental para hacer una empresa más competitiva y generar valor dentro de la organización. Este plan está fundamentado en 3 estrategias las cuales son:

- Adquirir e implementar un software CRM que permita brindar una atención al cliente más personalizada y provea información detallada del cliente.
- Adquirir e implementar un software financiero para el manejo de cartera de la empresa.

- Adquirir e implementar un software ERP con soluciones administrativas y financieras para BGT.

Estas estrategias se despliegan simultáneamente con dos actividades, la primera es la adquisición de un software que cubra cada una de las áreas de BGT y la segunda es la aplicación de estas herramientas sacando provecho de toda la información que entregan. De acuerdo con lo anterior, se inclina por adquirir un paquete completo de la marca *OASISCOM cloud solutions* que cubre no solo un sistema ERP, sino que también entrega un análisis de CRM, finanzas, presupuesto, inventarios, etc. Se presenta a continuación el plan de acción con sus respectivas estrategias y actividades:

8.3.1. Plan de Acción Adquisición y Aplicación de Software y Tecnología

Se presenta a continuación el plan de acción con sus respectivas estrategias y actividades.

Figura 24.

Plan de Acción Adquisición y Aplicación de Software y Tecnología

| PLAN DE ACCIÓN | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | RESPONSABLES | INDICADOR | TIEMPO |
|---|---|---|------------------------|--|--------|
| Adquirir softwares y tecnología para implementarlos en las diferentes áreas de la empresa | Adquirir e implementar un software CRM que permita brindar una atención al cliente más personalizada y provea información detallada del cliente | Adquirir e implementar un software que abarque cada una de las áreas de la empresa (OASISCOM) | Fianzas y Gerencia BGT | Adquirir software en conjunto periódicamente | 1 año |
| | Adquirir e implementar un software financiero para el manejo de cartera de la empresa | | | | |
| | Adquirir e implementar un software ERP con soluciones administrativas y financieras para BGT | | | | |

8.4. Estrategias de Promoción y comunicación:

8.4.1. Desarrollar campañas BTL (Below The Line Marketing) que incluyan asistencia a ferias empresariales regionales y nacionales.

Esta estrategia busca reposicionar a BGT en el mercado palmicultor por medio de presencia en ferias agroindustriales, apoyado por campañas de publicidad tipo BTL en las cuales se realizan 5 actividades. Dichas actividades abarcan desde el material publicitario hasta asegurar recursos humanos necesarios en la exhibición. Así mismo, el objetivo de esta estrategia es participar en al menos 1 feria o evento empresarial en el año.

8.4.2. Desarrollar campañas de venta directa a través de la fuerza de venta de la empresa

Esta estrategia se enfoca en desarrollar ventas con la fuerza laboral que posee la organización para mantener a la empresa en un nivel competitivo en el sector. De igual forma, se desarrolla en 4 actividades que apuntan a vender al menos 5 servicios de forma directa buscando completar la meta anual de al menos 60 servicios ofrecidos al cliente.

8.4.3. Desarrollar estrategia de marketing digital.

Esta estrategia está encaminada en una reposición de la marca desde el marketing digital, renovando la imagen y atracción de la página web y redes sociales, durante el primer mes e implementándose consecutivamente cada 3 meses a lo largo del año. Lo anterior, se desglosa en 5 actividades.

8.4.4. Plan de Acción Campañas de Promoción y Comunicación

Se presenta a continuación el plan de acción correspondiente:

Figura 25.

Plan de Acción Campañas de Promoción y Comunicación

| PLAN DE ACCIÓN | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | RESPONSABLES | INDICADOR | TIEMPO |
|---|--|---|-----------------------|---|----------|
| Desarrollar campañas de promoción y comunicación para visibilizar la empresa en el mercado de palma de aceite | Desarrollar campañas BTL (Below The Line Marketing) que incluyan asistencia a ferias empresariales regionales y nacionales | Generar material publicitario BTL | Mercadeo y publicidad | Asistir a 3 ferias anualmente | 12 meses |
| | | Alquiler de Stand | | | |
| | | Asegurar personal | | | |
| | | Gastos del personal y viajes | | | |
| | Desarrollar campañas de venta directa a través de la fuerza de venta de la empresa | Implementar campañas BTL en ferias empresariales | Ventas y finanzas | Realizar al menos 5 ventas directas cada servicio | 1 mes |
| | | Asegurar el personal | | | |
| | | Catálogo de productos y servicios | | | |
| | | Transporte | | | |
| | Desarrollar estrategia de marketing digital | Implementación campaña de venta directa | Mercadeo y publicidad | Realizar 1 campaña extendida | 12 meses |
| | | Implementar campañas publicitarias (GOOGLE ADWORDS) | | | |
| | | Desarrollar e-mail marketing para comunicar las diferentes ofertas comerciales (envío de correos hasta 1000 personalizados) | | | |
| | | Realizar mantenimiento y actualización web (5 cambios página web) | | | |
| | Renovar diseño de Redes sociales (Social Media) | | | | |
| | Implementar estrategia de marketing digital | | | | |

8.5. Presupuesto

El presupuesto para cada una de las actividades está dividido por estrategias, las cuales se agrupan por planes individuales en cada objetivo a desarrollar.

Tabla 19.*Presupuesto Plan de Acción Diversificación de Productos y Servicios*

| ACTIVIDADES | PRESUPUESTO |
|--|----------------------|
| Establecer los recursos y las necesidades para desarrollar la capacitación | \$ 100.000 |
| Asegurar un espacio para la sesión de capacitación | \$ 100.000 |
| Asegurar Outsourcing del servicio de capacitación | \$ 8.000.000 |
| Publicidad | \$ 600.000 |
| Implementar y ofertar programa de capacitación | \$ 8.800.000 |
| Establecer los recursos y las necesidades específicas para desarrollar la capacitación | \$ 100.000 |
| Asegurar un espacio para la sesión de consultoría | \$ 100.000 |
| Asegurar Outsourcing del servicio de consultoría | \$ 8.000.000 |
| Implementar servicio de consultoría para empresas palmicultoras | \$ 8.200.000 |
| Asegurar atención de técnicos para análisis de cultivos palmeros | \$ 8.000.000 |
| Cubrir costos de desplazamiento | \$ 3.000.000 |
| Implementar servicio técnico para cultivos de palma | \$ 11.000.000 |
| TOTAL | \$ 28.000.000 |

Tabla 20.*Presupuesto Branding e Identidad Corporativa*

| ACTIVIDADES | PRESUPUESTO |
|--|---------------------|
| Diseñar un nuevo logo empresarial | \$ 750.000 |
| Implementación logo | \$ 750.000 |
| Implementar papelería básica de publicidad | \$ 450.000 |
| Diseño estampado de Camiseta y Cachucha | \$ 750.000 |
| Uniformes | \$ 2.550.000 |
| Implementar branding e identidad corporativa | \$ 4.500.000 |
| Crear página básica HTML (inicio y 4 páginas internas) | \$ 800.000 |
| Implementar campañas publicitarias (GOOGLE ADWORDS) | \$ 750.000 |
| Implementar presencia web | \$ 1.550.000 |
| TOTAL | \$ 3.350.000 |

Tabla 21.*Presupuesto Plan de Acción Adquisición y Aplicación de Software y Tecnología*

| ACTIVIDADES | PRESUPUESTO |
|---|---------------------|
| Adquirir e implementar un software que abarque cada una de las áreas de la empresa (OASISCOM) | \$ 3.552.000 |
| TOTAL | \$ 3.552.000 |

Tabla 22.*Presupuesto Plan de Acción Campañas de Promoción y Comunicación*

| ACTIVIDADES | PRESUPUESTO |
|---|----------------------|
| Generar material publicitario BTL | \$ 3.000.000 |
| Alquiler de Stand | \$ 400.000 |
| Salario vendedores | \$ 1.000.000 |
| Gastos del personal y viajes | \$ 250.000 |
| Implementar campañas BTL en ferias empresariales | \$ 4.650.000 |
| Asegurar personal | \$ 14.400.000 |
| Catálogo de productos y servicios | \$ 250.000 |
| Transporte | \$ 1.320.000 |
| Implementación campaña de venta directa | \$ 15.970.000 |
| Implementar campañas publicitarias (GOOGLE ADWORDS) | \$ 250.000 |

| | | |
|---|----|-------------------|
| Desarrollar e-mail marketing para comunicar las diferentes ofertas comerciales (envío de correos hasta 1000 personalizados) | \$ | 120.000 |
| Realizar mantenimiento y actualización web (5 actualizaciones estimadas) | \$ | 200.000 |
| Renovar diseño de Redes sociales (Social Media) | \$ | 120.000 |
| Implementar estrategia de marketing digital | \$ | 690.000 |
| TOTAL | \$ | 21.310.000 |

Así pues, se establecieron presupuestos para cada uno de los planes individuales que en su conjunto abarcan todo el desarrollo del plan de acción para BGT, consolidando los valores anteriores la empresa posee un presupuesto anual como se muestra en la tabla:

Tabla 23.

Presupuesto Anual Plan de Acción BGT

| PLAN DE ACCIÓN | | PRESUPUESTO |
|---|----|-------------------|
| Incremento del volumen de ventas neto con relación a un periodo anterior a partir del aumento en la penetración del mercado y del tique promedio por cliente a partir de la diversificación en productos y servicios ofrecidos. | \$ | 28.000.000 |
| Renovar branding e identidad corporativa de la empresa más acorde a las necesidades del sector palmicultor con una sólida estrategia de marketing digital | \$ | 6.800.000 |
| Adquirir softwares y tecnología para implementarlos en las diferentes áreas de la empresa (Pago de ERP mensual) | \$ | 3.552.000 |
| Desarrollar campañas de promoción y comunicación para visibilizar la empresa en el mercado de palma de aceite | \$ | 21.310.000 |
| TOTAL | \$ | 59.662.000 |

8.6. Implementación del plan de acción

El plan de acción descrito se describe estructuralmente en un diagrama de Gantt del Apéndice D.

8.7. Indicadores y herramientas de control

Como se observa en el plan de acción, para garantizar el control de cada actividad se plantean indicadores para cada uno de ellos y un responsable asignado que dará cuentas por el estado de dicha actividad. De forma adicional, ya que la empresa adquiere el software ERP, el control y revisión de las actividades se podrán apoyar de este software para conocer el estado de los KPI's en tiempo real.

De tal forma, implícitamente se implementará un sistema que cumple el ciclo PHVA y permite tener un control real de ejecución del plan de mercadeo desarrollado por parte de las directivas de la empresa.

9. Conclusiones

En el establecimiento del diagnóstico de situación de la empresa BGT por medio de la aplicación de las herramientas PEST, 5 fuerzas de Porter y PCI se puede concluir que la empresa BGT cuenta con varios componentes fuertes para el desarrollo de sus funciones empresariales: habilidad para atraer y retener gente altamente creativa, alto nivel de tecnología aplicado en los diagnósticos, valor agregado en los productos y baja intensidad de mano de obra en el desarrollo de las actividades empresariales involucradas.

Hay un gran aumento en las plantaciones del sector palmicultor en el departamento de Norte de Santander lo que plantea un panorama alentador para empresas con modelos de negocio como el que posee BGT. Es vital aprovechar este creciente auge para desarrollar alianzas vitales y estrategias que posicionen adecuadamente a la empresa para no ser irrelevante en el mercado.

La empresa posee diversas dificultades administrativas derivadas de la ausencia de una gestión del conocimiento apoyada con tecnología. Para el desarrollo del plan de mercadeo es fundamental la integración de un software que brinde soluciones contables, de nómina, de relacionamiento de los clientes y de inteligencia de negocios.

Analizadas las condiciones del mercado de BGT y sus principales competidores, la empresa puede tener una notable la ventaja competitiva en el sector agrícola por su implementación tecnológica, no solo por su sistema de posicionamiento global para el análisis de

cultivos sino en la propuesta de implementación de sistemas ERP para el manejo y satisfacción de sus clientes y proveedores.

BGT busca convertirse en la empresa líder en el departamento de Norte de Santander en la oferta de soluciones integrales para el sector palmicultor, aportando valor desde su oferta diagnóstica y de productos agrícolas. A su vez, plantea en el mediano plazo trasladarse a otras latitudes del mercado que lo consoliden como empresa proveedora de servicios y productos de calidad para toda la región nororiental del país.

Al formular el plan de operaciones se puede concluir que es pertinente contar con un sistema de seguimiento para la implementación de las estrategias de segmentación, posicionamiento, cartera y marketing mix. Este estará apoyado con el software ERP adquirido por la empresa y podrá ser evaluado fácilmente gracias al módulo de inteligencia de mercados que el mismo software posee.

Diversificar los servicios ofrecidos por BGT puede ser una gran alternativa para aumentar su presencia en el mercado y aumentar el ticket promedio por cada cliente de la empresa. A su vez, el desarrollo de servicios que puedan ser adquiridos también por empresas competidoras dentro de su oferta de productos a las empresas (capacitación, asistencia técnica, visitas técnicas) puede brindar grandes oportunidades de crecimiento comercial para la empresa.

La implementación de un plan de mercadeo estructurado es fundamental para lograr las aspiraciones comerciales de BGT. Esto se logra al realizar un diagnóstico pertinente de la

realidad interna y externa de la empresa y de alinear los esfuerzos empresariales a desarrollar con la visión estratégica de la empresa.

10. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa implementar el plan de acción generad para el periodo 2022-2023 con el fin de alcanzar los objetivos visionales de la empresa en el corto y mediano plazo

Se recomienda desarrollar una comunicación cercana con el personal al momento de realizar la capacitación del personal en aspectos relacionados con planes estratégicos; sistemas de control; tecnologías para la operación y organización de la compañía; CRM y análisis de costos y proyecciones de precios.

De cara a la consecución de las aspiraciones visionales de la empresa en el 2025, es recomendable que la empresa inicie un estudio para la mejora de su capacidad de innovación y desarrollo I+D que le permita la consolidación de elementos de diferenciación de sus productos en el mediano plazo y no rezagarse con el continuo cambio tecnológico

Es importante hacer un análisis de costos al respecto de materias primas y de riesgos de selección y relacionamiento con proveedores, dado que hay un amplio abanico de los mismos y la propuesta de valor emitida de BGT al mercado está directamente relacionada el costo de los insumos agropecuarios ofrecidos.

Referencias Bibliográficas

- Agrosat (2021). Diagnostico. Disponible en: <https://agrosat.cl/servicios/diagnostico-2/>
- Álvarez, A. (12 de septiembre de 2009). Efectos del monocultivo en la palma de aceite. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/662/eam25.pdf?sequence=1>
- Barbosa, A. B. (2016). Plan de Mercadeo " Desparche Total". Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Benitez, J., & Santana, J. (2015). Plan de mercadeo para incrementar la colocación y facturación. Bogotá: Universidad Libre.
- Clavijo, S. (20 de septiembre de 2018). LR =Analista. Sector agropecuario: Desempeño reciente y perspectivas, pág. 1.
- DANE. (19 de 09 de 2019). Censo poblacional Dane. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>: <https://www.dane.gov.co/>
- DANE. (18 de 05 de 2020). Informe trimestral III 2020. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>: <https://www.dane.gov.co/>
- Directorio de Empresas. (17 de 009 de 2018). Datos Generales de A L B Ingeniería S A S. Obtenido de <https://directorio-empresas.einforma.co/>: <https://directorio-empresas.einforma.co/informacion-empresa/alb-ingenieria-ltda#formularioRegistro>
- Dishington, J. M. (2017). Retos de sostenibilidad de la agroindustria de la palma de aceite. Bogotá: Fedepalma.
- El Tiempo. (2021). Conozca si su ciudad tiene toque de queda o cuarentena este puente. El Tiempo, 1-4.

El Tiempo. (08 de Enero de 2021). El día con más contagios en Colombia: 18.221 casos y 364 muertes. El Tiempo, 1-5. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/salud/coronavirus-colombia-contagios-recuperados-y-muertes-de-hoy-8-de-enero-de-2021-559556>

Fedepalma. (2017). El palmicultor. Bogotá: Javegraf.

Fedepalma. (15 de Agosto de 2018). Descripción de características de productores. Obtenido de <https://web.fedepalma.org>: https://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/semanario-palmero/publicaciones/8_Palmicultor_Agosto_2018.pdf

Fedepalma. (15 de Mayo de 2019). Palma en Colombia. Obtenido de <http://www.palmadeaceite.org>: <http://www.palmadeaceite.org/palma-de-aceite-en-colombia>

Fedepalma. (s.f.). Precios de referencia fondo de fomento del palmero. Bogotá: Fedepalma.

Fedepalma, P. (2015). Fundepalma contribuye a la educación de hijos de trabajadores del sector palmero. Santa Marta: Fedepalma.

Fedesarrollo. (Julio de 2011). Fedesarrollo. Obtenido de <http://web.fedepalma.org/sites/all/themes/rspo/publicaciones/sociales/Caracterizacion-del-empleo-en-el-secto-palmero-colombiano.pdf>

FINAGRO. (25 de Abril de 2019). www.finagro.com.co/noticias/la-producción-de-palma-se-mantuvo-constante-en-2018-respecto-2017. Obtenido de www.finagro.com.co/noticias/la-producción-de-palma-se-mantuvo-constante-en-2018-respecto-2017: www.finagro.com

Florez, V. Y., & Pinto, M. E. (2015). Plan estratégico de la empresa despensa popular del municipio de Lebrija. 2015: Universidad Industrial de Santander.

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. (2020). Aplicaciones que están ayudando al desarrollo del sector agropecuario. Bogotá: Min agricultura.

Grupo Bancolombia. (24 de 08 de 2020). ¿Cómo están cambiando los hábitos de consumo durante la pandemia? Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/>: <https://www.grupobancolombia.com/>

Jurevicius, O. (13 de 02 de 2013). Strategic Management. Obtenido de <https://strategicmanagementinsight.com/>: <https://strategicmanagementinsight.com/>

La Nueva Prensa. (31 de 03 de 2020). Ñeñe-Política: Solicitan a la Corte Suprema 70 pruebas, 60 testimonios y arresto de Álvaro Uribe para evitar que nuevamente manipule y silencie testigos. Obtenido de <https://www.lanuevaprensa.com.co/>: <https://www.lanuevaprensa.com.co/>

Mantilla, S. J., & Vasquez, C. A. (2010). Formulación de un plan de mercado para la línea de cepillos - Artículos de Belleza Marca Thelegants. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. (2019). Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural. Bogotá: Min agricultura.

Mohamed, I. I., Hang, F., & Awari, K. (2020). Automatic Detection of Oil Palm Tree from UAV Images Based on the Deep Learning Method. Tanfonline, 13-24.

Montes, S. (16 de 12 de 2020). Cuales Fueron los negocios que jalaron el campo colombiano durante siete años. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/>: <https://www.agronegocios.co/>

Muñoz, R. S. (2012). Importación Productos Equinos: VetFarm Ecuador. Quito, Ecuador: Universidad de Quito.

Orjuela, S., & Sandoval, P. (2002). Guía de estudios de mercadeo para la evaluación de proyectos. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Penagos, B. (11 de Mayo de 2019). Transferencia de tecnología hacia pequeños palmicultores. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co:https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/2246/1/DQA-spa-2019-Aportes_a_la_transferencia_de_tecnologia_hacia_pequenos_palmicultores_para_transitar_a_cultivos_amigables

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review.

Restrepo, F. (2016). Tecnología móvil y software para visualizar las labores en campo y la fuerza laboral en plantaciones de palma de aceite. Bogotá: Federación de Palma.

Rojas, E., & Plata, D. J. (2010). Formulación de un plan de mercadeo para la financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, Santander. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Rueda-Zárate, A., & Pacheco, P. (2015). Políticas, mercados y modelos de producción. Obtenido de Un análisis de la situación y desafíos del sector palmero colombiano: https://www.cifor.org/publications/pdf_files/OccPapers/OP-128.pdf

Semana. (2020). Pobreza extrema subiría en Colombia al 14,3% en 2020, según CEPAL. Revista Semana, 1-4.

Semana. (21 de 11 de 2020). Encuesta del CNC y CM& le da 56% de aprobación al presidente Duque. Obtenido de <https://www.semana.com/>: <https://www.semana.com/>

Tobón, S. (04 de 10 de 2019). “La productividad en el campo colombiano lleva estancada más de dos décadas”. Obtenido de <https://semanarural.com/>: <https://semanarural.com/>

Tobón, S. (04 de 10 de 2019). La productividad en el campo colombiano lleva estancada más de dos décadas. Obtenido de <https://semanarural.com/>: <https://semanarural.com/>

Torres, A. (15 de Marzo de 2019). Adopción de tecnologías en cultivos de palma de aceite en cultivos ubicados en los llanos orientales colombianos. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co>:
<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2202/TG27574.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UIS. (2020). Guía instruccional para la modalidad de práctica empresarial. Bucaramanga: UIS.

Unión Europea. (2018). Estado efectivo de implementación del Acuerdo de Paz de Colombia 2 años de implementación. Bogotá: Unión Europea.