



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Marketing (MM)

Plan de Marketing para la Distribución de Insumos Agrícolas de Sucampo en el Departamento  
del Cesar

Presentado por:

Juan Camilo Esguerra Álvarez

Bogotá, D.C. 29 de mayo de 2022



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Marketing (MM)

Plan de Marketing para la Distribución de Insumos Agrícolas de Sucampo en el Departamento  
del Cesar

Modalidad: Problemática empresarial

Presentado por:

Juan Camilo Esguerra Álvarez

Bajo la dirección de:

Manuela Cardona Villegas

Bogotá, D.C. 29 de mayo de 2022

## Contenido

Contenido .....	i
Preliminares .....	iii
Agradecimientos .....	iv
Dedicatoria .....	v
Declaración de originalidad y autonomía .....	vi
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	vii
Lista de tablas .....	ix
Resumen Ejecutivo.....	x
Palabras clave .....	x
Abstract.....	xi
Keywords.....	xi
1.    Introducción .....	1
2.    Descripción de la Situación Organizacional de Sucampo.....	3
2.1.    Análisis del entorno: El sector agrícola colombiano.....	3
2.1.1.    Tendencias de los productos que más aportaron en 2021 al crecimiento del sector agropecuario colombiano y que son relevantes para Sucampo .....	5
2.2.    La industria: Comercialización de insumos agropecuarios en Colombia .....	12
2.3.    La firma: Sucampo-Sullanta SAS y su marca Sucampo .....	14
3.    Descripción de la Problemática enfrentada por Sucampo.....	20
4.    Solución a la Problemática Empresarial que enfrenta Sucampo.....	25
4.1.    Plan Estratégico de Marketing para la incursión de Sucampo en el departamento del Cesar.....	28
4.1.1.    El Producto: Modelo de Soluciones Integrales Sucampo.....	30

4.1.2.	Precio del producto.....	36
4.1.3.	Plaza .....	37
4.1.4.	Promoción.....	38
4.1.5.	Medición, Acción y Reacción .....	39
5.	Plan y recomendaciones de implementación y aplicación .....	41
6.	Conclusiones.....	47
	Referencias bibliográficas .....	49

# **Preliminares**

## **Agradecimientos**

A Sucampo, Sullanta y Magro por el apoyo brindado para la obtención de este título.

A Julián Armando Valero Marulanda por la fe que en mí ha depositado.

A Manuela Cardona Villegas por compartir tan generosamente su conocimiento.

*Juan Camilo Esguerra Álvarez*

## **Dedicatoria**

A Clara Lucia Contreras Barón por mantenerme en la senda. Sin ella habría sido imposible.

A Paulo Fernando Esguerra Contreras por ser el mejor de los motivos.

A Camilo Esguerra y Soledad Álvarez por siempre estar ahí.

*Juan Camilo Esguerra Álvarez*

## **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que he(mos) escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Juan Camilo Esguerra Álvarez

Firmado en Bogotá, D.C. el 29 de mayo de 2022

## Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Juan Camilo Esguerra Álvarez

Firmado en Bogotá, D.C. el 29 de mayo de 2022

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Evolución del PIB colombiano y del PIB agrícola colombiano en el tiempo</i>	4
<b>Figura 2.</b> <i>Evolución en el tiempo del precio del arroz paddy en Colombia</i>	6
<b>Figura 3.</b> <i>Evolución en el tiempo de los precios internacionales del maíz.</i>	7
<b>Figura 4.</b> <i>Evolución en el tiempo del precio internacional de la fibra de algodón.</i>	9
<b>Figura 5.</b> <i>Modelo general de la distribución de insumos agrícolas en Colombia.</i>	13
<b>Figura 6.</b> <i>Modelo de distribución de insumos agrícolas de Sucampo y del mercado en general.</i>	15
<b>Figura 7.</b> <i>Organigrama de alto nivel de Sucampo-Sullanta SAS.</i>	17
<b>Figura 8.</b> <i>Modelo de plan estratégico de marketing.</i>	26
<b>Figura 9.</b> <i>Modelo del diseño centrado en el ser humano.</i>	27
<b>Figura 10.</b> <i>Plan estratégico de marketing para el modelo de soluciones integrales Sucampo en el departamento del Cesar.</i>	29
<b>Figura 11.</b> <i>Modelo de soluciones integrales Sucampo.</i>	31
<b>Figura 12.</b> <i>Representación del modelo de soluciones integrales Sucampo bajo el modelo de plan de negocio en un lienzo.</i>	34
<b>Figura 13.</b> <i>El embudo de ventas y sus etapas.</i>	43

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Matriz DOFA para la identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de Sucampo.</i>	20
<b>Tabla 2.</b> <i>Informe de pérdidas y ganancias proyectado para la agencia Sucampo Cesar operando bajo el modelo de soluciones integrales Sucampo.</i>	35
<b>Tabla 3.</b> <i>Acciones necesarias para implementar el modelo de soluciones integrales Sucampo en el Cesar.</i>	41
<b>Tabla 4.</b> <i>Plan de comunicación de alto nivel para la promoción del modelo de soluciones integrales Sucampo.</i>	42

## **Resumen Ejecutivo**

### **Plan de Marketing para la Distribución de Insumos Agrícolas de Sucampo en el Departamento del Cesar**

El sector agropecuario en Colombia ha presentado un desempeño positivo durante los últimos 5 años y su participación sobre la economía nacional es superior a la participación del sector en el producto interno bruto global, lo que hace que la agricultura nacional pueda ser vista como una oportunidad de negocio atractiva. Dentro de ese contexto opera Sucampo, una organización dedicada a la distribución de insumos agrícolas, que se ha fijado como objetivo incrementar sus ventas un 50% en 2025 con respecto al ejercicio comercial de 2020. Sin embargo, enfrenta el desafío de reducir su concentración geográfica en el Tolima, reducir su dependencia del mercado del arroz y escapar de la destrucción de margen habitual en la industria como consecuencia de la guerra de precios existente. El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de proponer y documentar una posible solución para esta problemática, arrojando un plan de marketing construido teniendo en consideración el contexto y la situación actual de la organización y alrededor de un nuevo producto, el modelo de soluciones integrales Sucampo. Así mismo, este plan de marketing se cimenta sobre el modelo de plan estratégico de marketing, el modelo de diseño centrado en el ser humano y el modelo de plan de negocio en un lienzo. Con este se espera que la organización tenga una guía para el desarrollo del negocio, permitiéndole diversificar su mercado en términos geográficos y de cultivo, así como diferenciarse de la competencia para escapar de la destrucción de valor habitual en la industria. Para que este plan contribuya exitosamente al objetivo trazado para 2025, requerirá de un seguimiento exhaustivo y de ajustes sobre la marcha. Igualmente, podrá brindar acceso a diversos mercados, dado que las premisas sobre las que el producto está concebido son transversales a casi todos los agricultores en Colombia.

### **Palabras clave**

Distribución de insumos agrícolas, diseño centrado en el ser humano, plan de marketing, diferenciación de la competencia, diversificación de mercados.

## **Abstract**

### Marketing Plan for the Distribution of Agricultural Inputs of Sucampo in the Department of Cesar

The agricultural sector in Colombia has presented a positive performance during the last 5 years and its participation in the national economy is higher than the sector's participation in the global gross domestic product, which means that national agriculture can be seen as an attractive opportunity for business. Within this context operates Sucampo, an organization dedicated to the distribution of agricultural inputs, which has set itself the goal of increasing its sales by 50% in 2025 compared to the 2020 business year. However, it faces the challenge of reducing its geographical concentration in Tolima, reduce its dependence on the rice market and escape the usual margin destruction in the industry because of the existing price war. The present work was developed with the objective of proposing and documenting a possible solution for this problem, resulting a marketing plan built around a new product (the Sucampo comprehensive solutions model) and considering the context and the current situation of the organization. Likewise, this marketing plan is based on the strategic marketing plan model, the human-centered design model, and the business model canvas. With this, the organization is expected to have a guide for the development of the business, allowing it to diversify its market in geographic and crop terms, as well as to differentiate itself from the competition to escape the usual value destruction in the industry. For this plan to successfully contribute to the goal set for 2025, exhaustive monitoring and adjustments on the fly will be required. Also, it will be able to provide access to various markets, given that the premises on which the product is conceived are transversal to almost all farmers in Colombia.

## **Keywords**

Distribution of agricultural inputs, human-centered design, marketing plan, differentiation from the competition, market diversification.

## 1. Introducción

Durante los últimos 5 años el sector agropecuario en Colombia ha presentado un producto interno bruto (PIB) positivo semejante e incluso superior al PIB nacional, con la ventaja adicional de que durante 2020, año de la pandemia de Covid-19, mientras que la economía colombiana como un todo experimentó un profundo retroceso, el sector agropecuario continuó creciendo (Becerra, 2022; DANE, 2021a, 2021b; Datosmacro.com, 2019; Minagricultura, 2018, 2019; Pastrán, 2021a). Esto, sumado a que en Colombia la participación de la agricultura sobre el PIB nacional oscila entre el 6,1 y 7,6% mientras que a nivel global contribuye con tan solo el 4,4% de la economía, hacen que el sector sea supremamente atractivo como oportunidad de negocio (Banco de la República, 2019; Banco Mundial, 2022; Romero, 2011; World Bank, 2021).

Dentro de este contexto opera Sucampo, una marca de Sucampo-Sullanta SAS, dedicada a la distribución de insumos agrícolas y cuyo origen se remonta a 1956. La compañía se ha trazado el objetivo de incrementar sus ventas en un 50% para 2025 tomando como referencia el ejercicio comercial de 2020, sin embargo, este se ve amenazado por la alta concentración geográfica del negocio en el Tolima, la alta dependencia del mercado de arroz (en riesgo por los tratados de libre comercio) (Arango, 2021; Legis, 2021; M. Rodríguez, 2017; Rojas, 2017), la baja diferenciación del modelo de operación y la reducción de márgenes de la industria. Consecuentemente enfrenta el desafío de identificar la manera de controlar estos riesgos y avanzar en la consecución de la meta (J. Valero, comunicación personal, el 1 de septiembre de 2020).

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de proponer y documentar una posible solución para esta problemática empresarial. La importancia de este ejercicio va más allá de

simplemente facilitar el cumplimiento de la meta corporativa a 2025, dado que, con la amenaza de los tratados de libre comercio sobre el mercado del arroz (Arango, 2021; Legis, 2021; M. Rodríguez, 2017; Rojas, 2017), la destrucción de márgenes corriente en la industria (de Roux et al., 2021) y el crecimiento del comercio digital (Diario La República, 2021), es la existencia misma de la organización la que se ve amenazada si no diversifica sus mercados en términos de geografías y cultivos.

A partir del modelo de plan estratégico de marketing (Espinel, 2022), el modelo de diseño centrado en el ser humano (Taing, 2021) y el modelo de plan de negocio en un lienzo (Osterwalder & Pigneur, 2013) fue propuesto un plan de marketing para la organización alrededor de una nueva forma de servicio al agricultor, el modelo de soluciones integrales Sucampo, con el que se espera que la organización tenga la posibilidad de superar los desafíos que enfrenta para alcanzar, de manera sostenible, el nivel de ventas esperado en 2025.

Con este plan, construido teniendo en consideración la situación actual de la organización y el contexto en el que se desenvuelve, se pretende que la compañía tenga una guía para el desarrollo del negocio, permitiéndole diversificar su mercado en términos geográficos y de cultivo, así como diferenciarse de la competencia para escapar de la destrucción de valor habitual en la industria.

Este documento consta de un análisis del entorno desde la perspectiva del sector agropecuario como un todo y la industria de distribución de insumos agropecuarios en particular. Seguidamente se presenta el análisis de la situación actual de la firma, para después adentrarse en la descripción de la problemática, su posible solución y recomendaciones para implementarla. Por último, se presentan las conclusiones.

## 2. Descripción de la Situación Organizacional de Sucampo

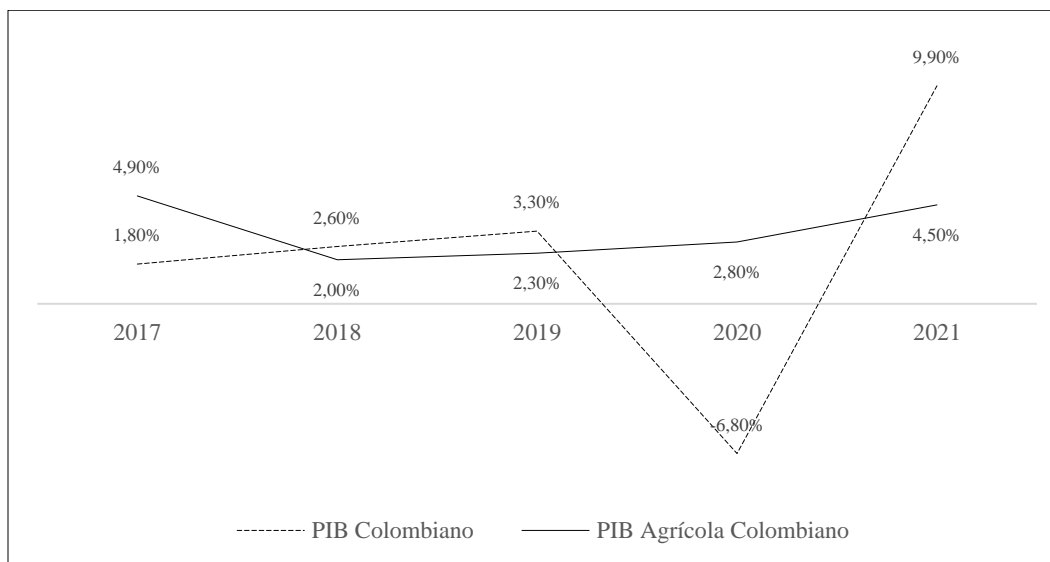
### 2.1. Análisis del entorno: El sector agrícola colombiano

El producto interno bruto (PIB) de Colombia ascendió, en precios constantes (base 2015), en 2019 a COP 882.029.000.000.000 y retrocedió a COP 822.088.000.000.000 en 2020, valores equivalentes en precios corrientes a COP 1.161.019.000.000.000 y a COP 1.002.922.000.000.000 respectivamente (Banco de la República, 2022). En Colombia, desde 2011, el sector agropecuario representa entre el 6,1 y 7,6 % del PIB nacional (Banco de la República, 2019; Banco Mundial, 2022; Romero, 2011) (mientras que la participación de la agricultura en el PIB global es de 4,4%) (World Bank, 2021), valores que hacen del sector uno de gran relevancia para el país y un mercado atractivo.

En 2017, 2018, 2019 y 2020 el PIB nacional creció a tasas de 1,8%; 2,6%; 3,3% y -6,8% (este último retroceso fue consecuencia de la pandemia de Covid-19) respectivamente y en enero de 2022, la proyección de cierre de crecimiento del PIB colombiano para 2021 era del 9,9%. Entretanto el PIB agropecuario de Colombia en los mismos periodos creció 4,9%; 2,0%; 2,3% y 2,8% (este último, a pesar de la pandemia de Covid-19) (Becerra, 2022; DANE, 2021a, 2021b; Datosmacro.com, 2019; Minagricultura, 2018, 2019) y durante 2021, en el primer trimestre el sector agropecuario creció el 3,3%, durante el segundo el 3,8% (destacándose la ganadería en particular con un crecimiento del 9%), en el tercer semestre creció un 1,3% (nuevamente con una importante contribución de la ganadería que creció el 4,0%); y a septiembre de ese año, el gobierno colombiano esperaba que el sector cerrara con un crecimiento consolidado anual del 4,5% (figura 1) (Grupo Bancolombia, 2021; Pastrán, 2021a).

**Figura 1.**

*Evolución del PIB colombiano y del PIB agrícola colombiano en el tiempo*



Fuente: Elaboración Propia adaptado de Becerra (2022) ; DANE (2021a, 2021b); Datosmacro.com (2019); Grupo Bancolombia (2021); Minagricultura (2018, 2019); Pastrán (2021a)

Las cifras anteriores ponen en evidencia la tendencia positiva del sector agropecuario que, durante los últimos 5 años, ha crecido a un ritmo semejante e incluso superior al del resto de la economía nacional, corroborando también la atractividad de este mercado. Adicionalmente, es muy probable que esta tendencia se mantenga durante 2022 cuando se espera que el sector crezca entre el 2,0% y 3,1% soportándose en las más de 40 millones de hectáreas disponibles en Colombia para su explotación agrícola, la exportación de café y de productos no tradicionales como el aguacate y la carne bovina, los crecientes precios de las materias primas y la creciente inversión en el sector que a noviembre de 2021 había aumentado un 32% con respecto al año anterior (El País, 2022; Pastrán, 2021b; Ruiz, 2021; D. Vargas, 2021a).

### **2.1.1. Tendencias de los productos que más aportaron en 2021 al crecimiento del sector agropecuario colombiano y que son relevantes para Sucampo**

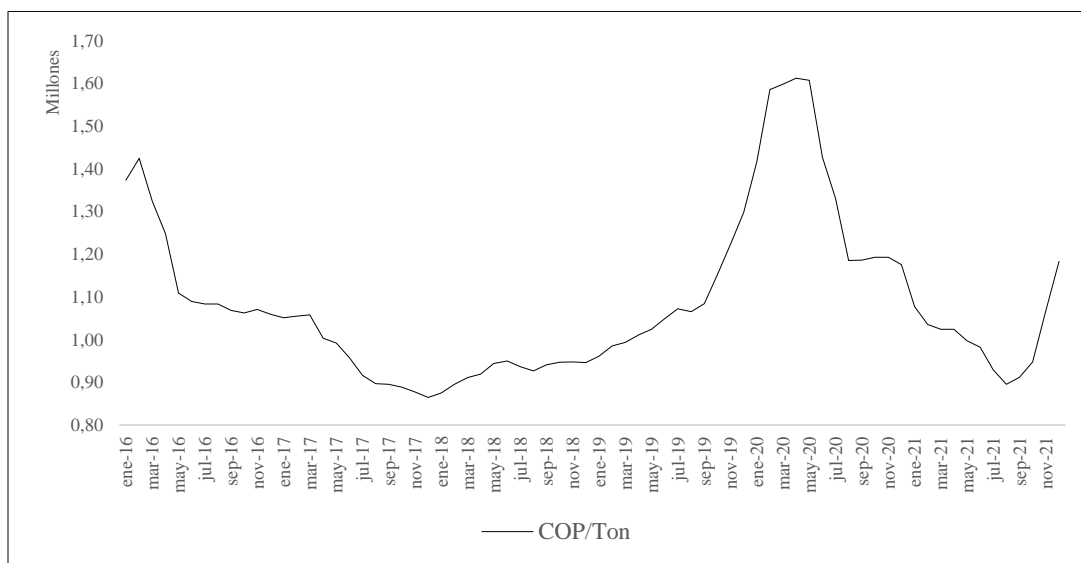
En 2020, el crecimiento del sector agropecuario colombiano estuvo fundamentado en los cultivos de ciclo corto como el arroz y el maíz, en exportaciones de productos tradicionales como flores y banano y en exportaciones de productos no tradicionales como el aguacate Hass, otros frutales y la carne bovina (Aldana, 2020; Portafolio, 2021a; L. Rodríguez, 2021). Entretanto, en 2021 el crecimiento del sector agropecuario fue impulsado principalmente por las exportaciones de café, flores, banano, aguacate y carne, entre otros (Contexto Ganadero, 2021b; El Nuevo Siglo, 2021; Portafolio, 2021b; D. Vargas, 2021a). De esta variedad de productos, son relevantes para Sucampo, dada sus áreas de influencia geográfica, el arroz, el maíz, el café, el aguacate y potencialmente la carne.

El sector arrocero gozó de una bonanza durante 2020, experimentando un crecimiento del 40% frente a 2019 y alcanzando ventas por 4,5 billones de pesos. Esto resultó de: (i) la posibilidad que tuvo el sector (y el agro en general) de continuar trabajando durante la pandemia cuando los demás sectores estaban reclusos, (ii) el bajo inventario de arroz (a comienzos de 2020 era de 650 mil toneladas del producto) y (iii) el incremento de los precios que pasaron de 1 millón de pesos por tonelada a 1,3 millones de pesos en promedio (figura 2). Sin embargo, esto trajo consigo el crecimiento del área cultivada (pasó de 518 mil hectáreas en 2019 a 580 mil hectáreas en 2020), lo que en combinación con el incremento de la productividad (pasó de 5,8 a 5,9 toneladas por hectárea) llevó el inventario de arroz para comienzos de 2021 a una nueva marca histórica de 1.104.000 toneladas (nivel que a cierre de ese año se mantenía en una cifra semejante) con el consecuente rebote de precios a menos

de un millón de pesos por tonelada durante ese periodo y el respectivo impacto sobre los agricultores (figura 2) (Arango, 2021; Fedearroz, 2021; L. Rodríguez, 2022).

**Figura 2.**

*Evolución en el tiempo del precio del arroz paddy en Colombia*



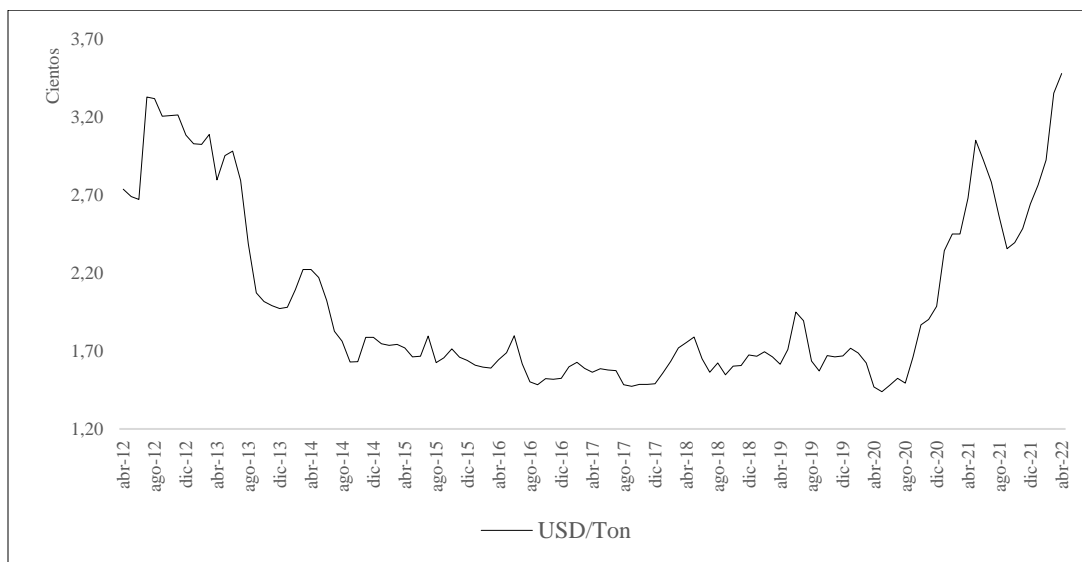
Fuente: Elaboración propia adaptado de Fedearroz (2022)

En los años venideros, las perspectivas para el cultivo del arroz no son halagüeñas: en 2030 se espera haber culminado la implementación del TLC con Estados Unidos para el sector arrocero (citando como ejemplo solo uno de los diferentes acuerdos comerciales vigentes para Colombia) lo que llevará a que el arroz proveniente de ese país ingrese a Colombia sin aranceles, posiblemente con precios más competitivos, como resultado de sus mayores productividades y políticas agrarias más favorables para los agricultores de la nación norteamericana, lo que desplazará la producción nacional, aumentando la competencia y la presión sobre los productores locales. Esta situación ya hoy pone de manifiesto la necesidad de diversificación alrededor de este cultivo (Arango, 2021; Legis, 2021; M. Rodríguez, 2017; Rojas, 2017).

Por otro lado, en Colombia, el maíz tiene la particularidad de estar indexado a los precios internacionales del cereal. Esto ocurre porque la demanda anual del país asciende a 7,2 millones de toneladas y la producción nacional es inferior a 1,8 millones de toneladas, obligando a la nación a suplir el faltante mediante importaciones del grano (Fenalce, 2022; Minagricultura, 2020b). Durante el segundo semestre de 2020, hubo un repunte del área sembrada del cereal (pasó de 162 mil hectáreas en el primer semestre del año a 176 mil hectáreas en el segundo) explicado, al menos en parte, por el incremento de los precios internacionales que pasaron de 145 dólares por tonelada en agosto de ese año a 310 dólares en mayo siguiente, para estabilizarse alrededor de 235 dólares por tonelada en septiembre de 2021 (figura 3) (Arango, 2021; Fenalce, 2022).

### Figura 3.

*Evolución en el tiempo de los precios internacionales del maíz.*



Fuente: Elaboración propia adaptado de Index Mundi (2022)

Esta tendencia de buenos precios en el mercado contribuyó a que, en ese último periodo, se sembrara el mayor número de hectáreas de los últimos 5 años, alcanzando las

393.381 y una producción anual de 1.623.905 toneladas (de cualquier forma insuficiente para colmar la demanda local) (Fenalce, 2022). Adicionalmente, al cierre de 2021 se preveía una alta probabilidad de que los precios internacionales del cereal se mantuvieran e incluso crecieran durante 2022 lo que haría que la siembra de este producto continuase siendo atractiva para los agricultores (Morgan, 2021), predicción que ha resultado acertada y que se refleja en la escalada de precios que el cereal ha tenido en lo corrido del año (figura 3) (Index Mundi, 2022b).

En este punto es necesario hacer un paréntesis para traer a colación el algodón, un cultivo a punto de desaparecer del escenario agrícola nacional: en 1977 se produjeron 475.925 toneladas mientras que en 2020 se produjeron 19.322, una reducción del 95,9% (Más Colombia, 2021); y que por tanto carece de un impacto significativo en el crecimiento del sector.

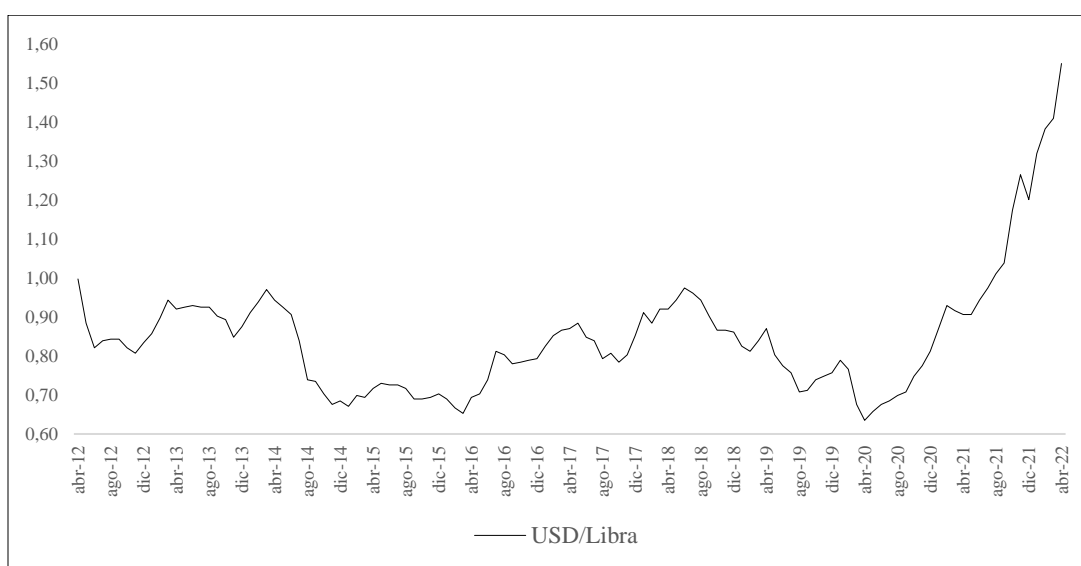
No obstante, como consecuencia de la reciente demanda global, que llevó en noviembre de 2021 el precio del algodón a su máximo después de 9 años y medio (119 centavos de dólar por libra, un incremento del 60% desde 2020) (Arango, 2021; Trading Economics, 2022), así como por su excelente sinergia como cultivo de rotación con otros semestrales como el arroz y el maíz (Díaz et al., 2004), este cultivo se perfila como una estupenda alternativa para los agricultores colombianos (Arango, 2021).

Aunque en un escenario de bastante incertidumbre, a cierre de 2021, se esperaba que por lo menos durante el primer trimestre de 2022 el precio del algodón se mantuviera al alza para luego experimentar un retroceso. Así mismo, se anticipaba que si el veto de Estados Unidos sobre el algodón de la provincia del Xinjiang en China se mantenía y el precio del petróleo, que a su vez determina el precio de las fibras sintéticas, continuaba subiendo, era

probable que el precio del algodón continuase su escalada durante 2022 (Business Line, 2021; Shoulberg, 2021). Estas proyecciones se materializaron como lo corrobora el precio de la fibra en abril de 2022, cuando alcanzó nuevamente un máximo histórico después de 10 años, llegando a 155 centavos de dólar por libra (un aumento del 30% con respecto a noviembre de 2021) (Index Mundi, 2022a) (figura 4).

#### **Figura 4.**

*Evolución en el tiempo del precio internacional de la fibra de algodón.*



Nota: Elaboración propia adaptado de Index Mundi (2022a)

Entretanto, en 2020 el sector caficultor vio como sus producciones se redujeron un 6% mientras que sus exportaciones retrocedieron un 8% con respecto a 2019 (Federación Nacional de Cafeteros, 2021). No obstante, estas cifras estaban dentro de los rangos contemplados por la Federación de Cafeteros y a pesar de ellas, el valor de la cosecha ascendió a 2.600 millones de dólares, un 25% más que en 2019 (AFP, 2021). En 2021, las exportaciones de café se redujeron un 1% con respecto al año inmediatamente anterior (Federación Nacional de Cafeteros, 2022; Swissinfo.ch, 2022), sin embargo, existe la

expectativa de que el valor de la cosecha haya sido superior al de 2020 como consecuencia de los buenos precios internacionales del producto que superaron los 2 dólares por libra (alcanzando el máximo de los últimos 10 años) y el mayor valor del dólar frente al peso colombiano (El Colombiano, 2022; Portafolio, 2022; Taylor, 2021).

Como consecuencia de la escasez de producto, de las bajas producciones brasileras, de las dificultades climáticas y logísticas mundiales, se espera que el precio del café continúe al alza, marchando hacia los 3 dólares por libra, durante 2022 y posiblemente durante 2023 (El País, 2022; Taylor, 2021).

A diferencia de los cafeteros, los productores de aguacate vienen año tras año viendo como sus exportaciones crecen a dos dígitos. En 2019 se exportaron 44.570 toneladas de esta fruta con un valor de 89 millones de dólares, en 2020 esas cifras ascendieron a 67.071 toneladas con un valor de 126 millones de dólares, un incremento de 50% y 41% respectivamente (Procolombia, 2021). En 2021, durante los primeros 9 meses del año, Colombia exportó 69.629 toneladas de aguacate, un 35% más que las toneladas exportadas entre enero y septiembre de 2020 y un 3,8% más que lo que exportó en todo ese año. El valor de las exportaciones de aguacate entre enero y septiembre de 2021 ascendió a 157 millones de dólares, un 63% más que el valor alcanzado por las exportaciones de la fruta en el mismo periodo de 2020 y 25% más que el valor de la totalidad de las exportaciones de ese año. Con estas cifras, este producto se ha configurado como el cuarto renglón en las exportaciones agrícolas de Colombia y ha beneficiado a departamentos como Tolima, Huila, Valle del Cauca, Caldas, Risaralda y Quindío (D. Vargas, 2021b). Se espera que durante 2022 Colombia se consolide como el tercer mayor exportador de esta fruta a la Unión Europea

(Semana, 2022) y comience a participar en el mercado chileno, que se caracteriza por un alto consumo y precios competitivos (González, 2021).

Aquí vale la pena mencionar que, así como el aguacate, otros productos agrícolas no tradicionales que se cultivan en las áreas de influencia de Sucampo vienen presentando crecimientos de sus ventas y por ende de sus áreas cultivadas, lo que los convierte en mercados atractivos para la comercialización de insumos agrícolas. Se destacan, a septiembre de 2021, la lima Tahití con ventas de 33 millones de dólares y un crecimiento de 90% con respecto al mismo periodo del año anterior; la gulupa con ventas de 29 millones de dólares y un crecimiento del 54%; el mango con ventas de 18 millones de dólares y un crecimiento del 53% y el maracuyá con ventas de 8 millones de dólares y un crecimiento del 57% (Bloomberg, 2022; laules@portafolio.co, 2021).

Finalmente, la carne bovina se ha convertido en otro de los pilares fundamentales del crecimiento del sector agropecuario colombiano, gracias a sus exportaciones y al importante ritmo con el que vienen prosperando. Entre enero y septiembre de 2021 la carne fue el segundo producto no tradicional de mayor crecimiento, alcanzó ventas de 120 millones de dólares y una variación frente al mismo periodo del año anterior de 104%. Igualmente, las exportaciones de ganado en pie presentan una tendencia positiva, en 2018 se exportaron 42.837 cabezas de ganado con un valor de 79 millones de dólares, en 2019 13.846 cabezas con un valor de 10 millones de dólares, en 2020 137.379 animales un valor de 72 millones de dólares y entre enero y julio de 2021 se exportaron 148.857 cabezas de ganado con un valor de 86 millones de dólares (laules@portafolio.co, 2021). Se espera que en 2022 las exportaciones mundiales de carne suban para abastecer la creciente y fuerte demanda,

especialmente de los países asiáticos (Agricultura de las Américas, 2021; Contexto Ganadero, 2021a).

A pesar de los números positivos que el sector agropecuario colombiano ha presentado en los últimos años y de su diversificación, la financiación de las cosechas, la comercialización y la volatilidad de los precios de los productos continúan siendo un constante problema para los agricultores y ganaderos del país (Portafolio, 2021a; Sánchez, 2021; Valora Analitik, 2021).

## **2.2. La industria: Comercialización de insumos agropecuarios en Colombia**

Dentro del sector agropecuario existe un mercado alrededor de los insumos requeridos para desarrollar esta actividad productiva, destacándose principalmente la comercialización de plaguicidas (herbicidas, fungicidas e insecticidas en orden de importancia), fertilizantes, medicamentos veterinarios y alimentos para animales.

Al cierre de 2019 el mercado de plaguicidas registró ventas por 474 millones de dólares (1,55 billones de pesos), equivalentes a 106.200.000 kilogramos o litros de productos comercializados, y el de fertilizantes alcanzó ventas de 720 millones de dólares (2,36 billones de pesos) con 1.677.325 toneladas de producto comercializadas. (Minagricultura, 2020a).

En 2021 las ventas de medicamentos veterinarios y vacunas alcanzaron la cifra de 1.03 billones de pesos (Zapata, 2021). Entre tanto, aunque no existe información actualizada y/o confiable acerca del valor del mercado de alimentos para animales, basta una mirada al censo pecuario nacional para formarse una idea de su valor potencial. En Colombia en 2021 había 27.973.390 bovinos en 633.408 predios; 5.950.113 porcinos en 208.828 predios; 210.541.160 aves en 440.385 predios; 414.637 bufalinos en 5.174 predios; 1.684.630 equinos; 1.779.697 ovinos y 1.136.839 caprinos; para un total de 249.480.466 animales de

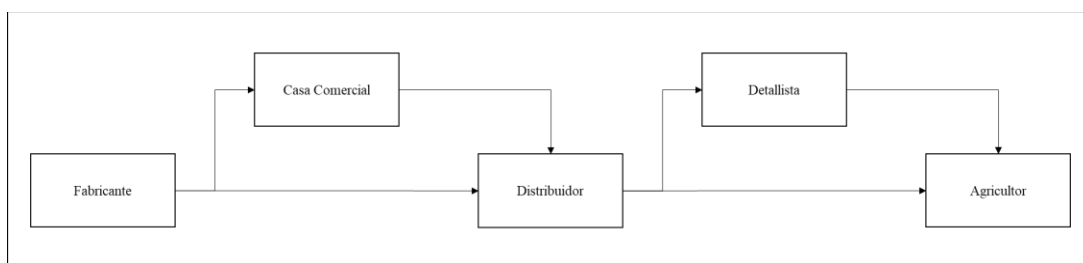
los que la población aviar participa con el 84% y la población de bovinos con el 11% (ICA, 2021).

El mercado de insumos agropecuarios se caracteriza por ser altamente dependiente de las importaciones. En 2020 Colombia importó 680 millones de dólares en plaguicidas, un 31% más que en el periodo inmediatamente anterior (Chavarro, 2021). Consecuentemente es posible estimar que las importaciones en 2019 fueron de 489 millones de dólares, una cifra incluso superior a las ventas locales de ese periodo (Chavarro, 2021; Minagricultura, 2020a). La situación de los fertilizantes es semejante, porque el 85% de ese mercado es atendido por 4 empresas, las cuales dependen en un 98% de las importaciones de materias primas y productos terminados para hacer su formulación y comercialización (Zapata, 2021).

En la figura 5 se presenta el modelo bajo el que ocurre la venta y distribución de los insumos agrícolas en Colombia. Este se caracteriza por un alto nivel de intermediación de los productos antes de llegar a manos del agricultor (de Roux et al., 2021).

### **Figura 5.**

*Modelo general de la distribución de insumos agrícolas en Colombia.*



Fuente: Elaboración propia.

Se trata de un mercado altamente competido como lo demuestran las cifras expuestas a continuación: Según el ICA, en el país existen 5.891 establecimientos dedicados a la venta y distribución de insumos agrícolas con registro para tal actividad ante esa institución (ICA,

2022). Una segunda fuente revela que en Colombia existen 164 empresas dedicadas al comercio al por mayor de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario, que se clasifican dentro de las 9.000 organizaciones más grandes, por ingresos, de la nación. Dentro de estas 164 organizaciones, Sucampo, con base en los ingresos operacionales reportados para 2020, ocupa el quinto lugar en relevancia (Superintendencia de Sociedades, 2021). En este mismo orden de ideas, en el ranking de revista Semana de las 500 empresas más grandes de Colombia, en la categoría de Comercio y dentro de ella, específicamente, de Insumos Agrícolas, son contempladas 93 empresas dedicadas a esta actividad, dentro de las que Sucampo ocupa la posición 16 por sus ingresos netos de 2020 (Semana, 2021).

Este amplio número de empresas dedicadas a la actividad (sin tener en consideración aquellas que operan en la informalidad) genera una amplia oferta para los agricultores, lo que naturalmente lleva a una profunda destrucción de valor dado que la competencia se concentra principalmente alrededor del precio de los insumos (de Roux et al., 2021). Sin embargo, estas cifras también revelan el buen desempeño de la organización ya que dentro de un océano de más de 5.000 empresas dedicadas a la comercialización de insumos agropecuarios en Colombia (ICA, 2022), Sucampo ocupa un lugar preponderante ubicándose dentro de las 5 a 20 empresas (dependiendo de la fuente) más importantes en esta actividad empresarial (Semana, 2021; Superintendencia de Sociedades, 2021).

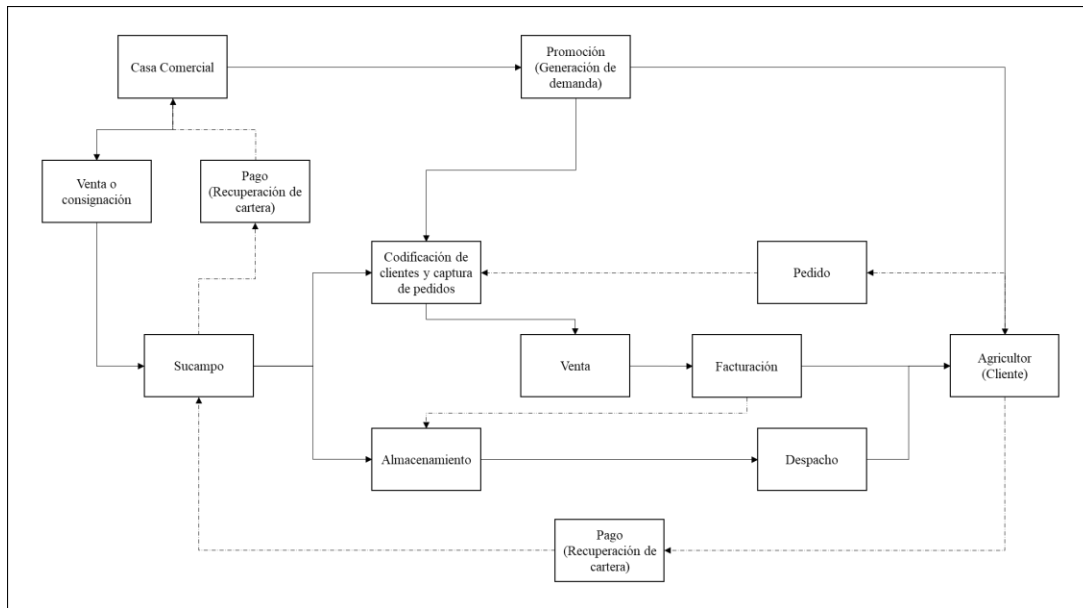
### **2.3.La firma: Sucampo-Sullanta SAS y su marca Sucampo**

Sucampo opera como una distribuidora multimarca de plaguicidas (de síntesis química y biológicos), fertilizantes y semillas, con agencias (puntos de atención) en Ibagué, Espinal, Saldaña, Purificación y Lérída en el Tolima; en La Unión en el Valle del Cauca y en

Campoalegre, Huila, desde 2020. Por sus ubicaciones geográficas Sucampo históricamente se ha concentrado en la atención de agricultores dedicados a la siembra de cultivos semestrales como arroz y maíz (El Nuevo Día, 2021).

**Figura 6.**

*Modelo de distribución de insumos agrícolas de Sucampo y del mercado en general.*



Fuente: Elaboración propia.

La operación de Sucampo se ajusta al estándar de la industria y no dista significativamente de la de sus competidores (figura 6), de forma que: (i) las casas comerciales productoras de insumos venden (normalmente a crédito) o entregan el producto en consignación a Sucampo, (ii) Sucampo se encarga del almacenamiento del producto en sus diferentes agencias, (iii) las casas comerciales se encargan de hacer la promoción de sus productos frente a los agricultores en campo, (iv) Sucampo codifica a los agricultores y hace la venta del producto ya sea de contado o a crédito, (v) Sucampo recupera la cartera y (vi)

Sucampo paga los productos a las casas comerciales (Borrero & Franco, 2004; Tobar & Romero, 2007).

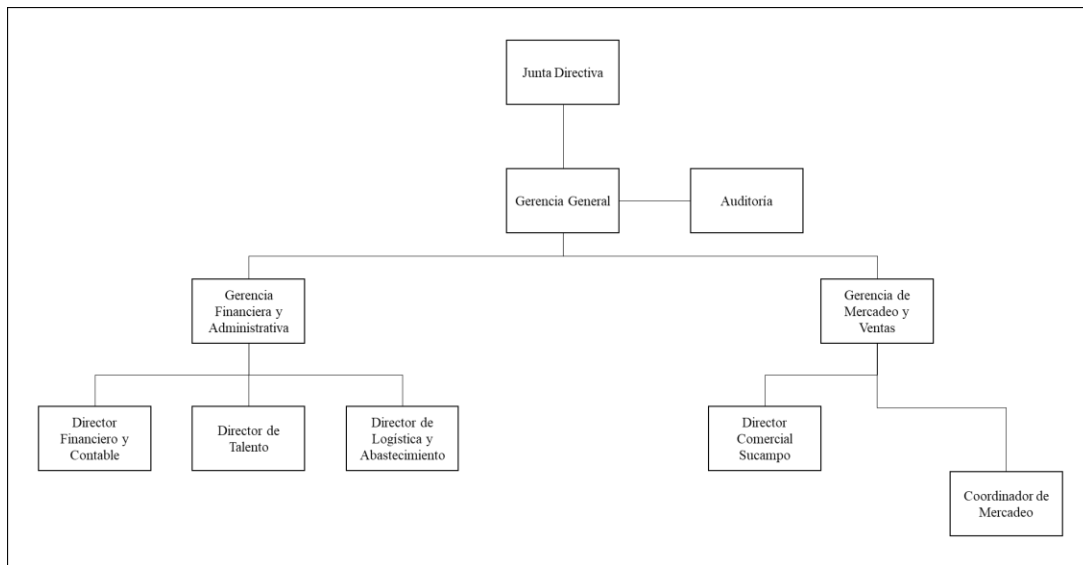
La alta concentración de Sucampo en el Tolima, su elevada dependencia de los cultivos semestrales para el desarrollo de su actividad comercial y la aparente baja diferenciación de su modelo de operación del de los competidores, son tres grandes preocupaciones de la junta directiva de la organización. Con esto en mente, en 2020 el organismo renovó la administración de la compañía con la instrucción de reestructurar el negocio y proponer una nueva forma de operar en aras de permitir a la marca expandirse en el territorio nacional e incrementar su nivel de ventas de manera sostenible.

Igualmente, la nueva administración tuvo la oportunidad de diagnosticar la insignificante presencia de la marca en medios digitales y su nula participación en las ventas por canales electrónicos del país, lo que ha mantenido a Sucampo al margen de estas dos tendencias inevitables en el mundo de hoy (J. Valero, comunicación personal, el 1 de septiembre de 2020). En 2020, como consecuencia de la pandemia de Covid-19, en Colombia el comercio electrónico del sector detallista creció un 53% y se espera que crezca un 74% hasta el 2025 (Diario La República, 2021). La administración destaca que el hecho de que cifras tan significativas se presenten en un sector de la economía ajeno al de Sucampo no quiere decir que puedan ser ignoradas, sino que por el contrario constituyen una alerta de la necesidad que tiene la industria de los insumos agrícolas, y en particular la organización, de transformarse, lo que se refuerza con el hecho de que ya existen antecedentes exitosos de comercialización de este tipo de productos por canales electrónicos, como es el caso de “Farmers Business Network” que desde 2015 vende agroquímicos y fertilizantes a precios

mucho más competitivos que los de otros actores en Estados Unidos y Canadá (Sharma, 2019).

**Figura 7.**

*Organigrama de alto nivel de Sucampo-Sullanta SAS.*



Nota: El organigrama solo abarca aquellos cargos asociados con la marca Sucampo y omite otras marcas/unidades de negocio de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a las preocupaciones de la junta directiva y a su propio diagnóstico, la nueva administración hizo una revisión de la estructura organizacional de Sucampo y reordenó de manera profunda las áreas de compras, logística y comercial y además creó el área de mercadeo (ver figura 7). Esta reestructuración fue ejecutada teniendo en consideración el objetivo de incrementar las ventas en un 50% en 2025 teniendo como referencia las ventas logradas en 2020, mediante la ampliación del alcance geográfico y digital de la organización y la diversificación de sus mercados desde la perspectiva del tipo de cultivos atendidos; objetivo que a la luz del crecimiento sostenido del sector agropecuario, de las tendencias de varios cultivos en Colombia y del apoyo que se espera que el área de

mercadeo brinde al equipo comercial, parece realizable (J. Valero, comunicación personal, el 1 de septiembre de 2020).

Dentro de los grandes aciertos de esta reestructuración de la compañía se encuentra la segregación de la labor de compras de la labor comercial. El acierto no solo resulta de que esto sea una buena práctica en términos de control (AICPA, s/f), sino también de que el equipo responsable de este ejercicio tiene foco, lo que a su vez permite que el área comercial también se concentre en su labor de ventas.

Pero el cambio fue incluso más profundo y también se innovó en la forma en la que se hacen las compras: aprovechando la trayectoria de la organización, su excelente historial crediticio frente a las casas comerciales proveedoras de insumos agrícolas y ante las instituciones financieras, los amplios cupos de crédito disponibles, la suficiente disponibilidad de capital de trabajo y retroalimentándose de la información de seguimiento a inventarios y de las necesidades del área comercial, la compañía migró de hacer compras puntuales, por intuición y/o de bajo volumen a hacer compras a gran escala de productos altamente demandados, lo que se tradujo en mejores precios de adquisición, mejor rotación del inventario y por tanto mayores márgenes y/o capacidad de reacción frente a la competencia al momento de la comercialización de los insumos (J. Á. Pinzón, comunicación personal, el 12 de enero de 2022).

Con lo expuesto hasta este punto, es posible entonces afirmar que Sucampo es una marca con un objetivo de crecimiento claramente definido, que reconoce que sus mayores debilidades para conseguirlo son justamente su limitado alcance geográfico en el territorio nacional, su alta dependencia del mercado de cultivos semestrales (arroz y maíz) y su bajo nivel de transformación digital, pero que también sabe que cuenta con una amplia trayectoria

comercial, que goza del respaldo de sus proveedores, de la confianza de sus clientes y de suficiente músculo financiero para, bajo la dirección de una nueva administración, expandir su operación y alcanzar así la meta que se ha fijado.

### 3. Descripción de la Problemática enfrentada por Sucampo

Como se mencionó en el capítulo anterior, la organización enfrenta el desafío de incrementar sus ventas en un 50% en 2025 (tomando como referencia las ventas de 2020) y la pregunta que naturalmente se desprende de este reto es ¿cómo hacerlo?

Para poder dar respuesta a este interrogante es necesario comprender las debilidades y fortalezas con las que cuenta Sucampo, pero también es fundamental entender cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta. Con este propósito se construyó la matriz DOFA que se presenta en la tabla 1 de este documento.

**Tabla 1.**

*Matriz DOFA para la identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de Sucampo.*

	Factores Negativos	Factores Positivos
<b>Factores Intrínsecos</b>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta concentración geográfica</li> <li>Alta concentración en el cultivo de arroz</li> <li>Modelo de operación poco diferenciado</li> <li>Desconocimiento de la idiosincrasia de varias regiones del país</li> <li>Bajo conocimiento de los cultivos de ladera</li> <li>Carencia de un ecosistema digital</li> </ul>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operación agrícola en varias regiones del país</li> <li>Gerencia general con excelente relacionamiento</li> <li>Gran reconocimiento de la marca por los proveedores</li> <li>Alta disponibilidad de capital de trabajo y cupo de crédito</li> <li>Elevado conocimiento técnico de los cultivos semestrales (arroz, algodón, maíz)</li> </ul>
<b>Factores Extrínsecos</b>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incertidumbre alrededor del cultivo del arroz</li> <li>Los agricultores no reconocen la marca en nuevos territorios</li> <li>Bajo hábito de pago de los agricultores en varias regiones del país</li> <li>Limitada disponibilidad de riego en diferentes regiones del país</li> <li>Carencia y/u obsolescencia de la maquinaria agrícola del país</li> <li>Desconocimiento del cultivo del algodón y del maíz</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incertidumbre alrededor del cultivo del arroz</li> <li>Altos precios internacionales del maíz y del algodón</li> <li>Interés del gobierno en asegurar la comercialización de las cosechas</li> <li>Los agricultores necesitan alternativas de comercialización, financiación y definición de precio confiables</li> <li>Sector agroindustrial incapaz de satisfacer su demanda de materias primas</li> <li>Disrupción de la cadena logística mundial</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La combinación de debilidades y amenazas presentados en la tabla 1 se configuran como el principal problema que la organización ha de superar si quiere alcanzar la ambiciosa meta de incrementar sus metas en un 50% para 2025 tomando como referencia las ventas de 2020.

Básicamente, Sucampo opera principalmente en el Tolima con especial énfasis en el mercado de arroz bajo un modelo poco diferenciado que conlleva una alta destrucción de valor (en 2021 el 90% de las ventas de la organización ocurrió en el Tolima y su margen estuvo entre 2 y 7 puntos porcentuales por debajo del obtenido con las ventas en otras regiones del país), a lo que se suma que el mercado del arroz está profundamente amenazado por el inexorable avance en la desgravación de las importaciones del cereal como consecuencia de los tratados de libre comercio firmados por Colombia (Parra-Peña et al., 2022). Esto se traduce en que Sucampo debe ampliar su área de influencia no solo en términos geográficos (esto es ingresar en territorios diferentes a los ya ocupados) sino también en términos de cultivos reduciendo así su dependencia del arroz.

¿Pero, hacía donde expandirse? Al cruzar la información de las ubicaciones geográficas de Sucampo con la de los cultivos que más aportaron al crecimiento del sector agropecuario parecen surgir varias posibilidades, sin embargo, dada la baja experiencia y el bajo conocimiento técnico de la organización en cultivos de ladera como café, aguacate y otros, la diversificación de la compañía hacia esas regiones y productos no surge como la primera opción.

Lo anterior necesariamente conduce a las fortalezas presentadas en la tabla 1, de las cuales se destacan dos que pueden señalar el derrotero a seguir: (i) el profundo conocimiento que tiene Sucampo del cultivo de algodón y maíz y (ii) que Sucampo hoy en día, con su

unidad de negocio agrícola, opera, además de en el Tolima, en el Cesar, justamente con cultivos de arroz, pero también de maíz y de algodón. Consecuentemente, si el negocio de comercialización de insumos se amplía hacia ese departamento existe la posibilidad de generar sinergias entre las dos unidades de negocio con un impacto positivo en el ejercicio logístico y de costos de las dos unidades. Así mismo, como consecuencia de la experticia técnica que se desprende de la actividad agrícola y del alto nivel de relacionamiento interinstitucional de la alta gerencia de Sucampo, existe la posibilidad de capitalizar varias de las oportunidades presentadas en la matriz.

Por un lado, la incertidumbre alrededor del cultivo del arroz, dado que no es una amenaza exclusivamente para Sucampo, sino para todos los agricultores, paradójicamente se convierte en una oportunidad porque los obliga a buscar nuevas alternativas para migrar su explotación agrícola, lo que constituye una potencial puerta de entrada para Sucampo al compartir con ellos su conocimiento de los cultivos de algodón y maíz. Este conocimiento se enlaza a la perfección con tres situaciones y/o tendencias actuales: (i) la creciente demanda mundial de materias primas y deteniéndose en el aspecto local, la insuficiente oferta de los agricultores colombianos para abastecer a la industria nacional, (ii) el alza continua del precio de este tipo de productos, lo que se traduce en mejores ingresos para los agricultores (Ferré, 2022) y (iii) la incapacidad de la cadena logística mundial de recuperarse de la interrupción causada por la pandemia (Hand, 2022) lo que hace valioso para las industrias contar con proveedurías locales de materias primas.

Esto conduce a un segundo grupo de problemas que una vez más se desprenden de las matriz DOFA presentada en la tabla 1. Los agricultores del Departamento del Cesar no son la excepción a la regla y tienen dificultades para financiar sus cultivos, para asegurar la

comercialización de sus cosechas y para asegurar un precio justo para ellas (ADR et al., 2021). Aunque esto es una amenaza para ellos, para Sucampo se convierte también en una oportunidad para establecerse en la región en la medida que sea capaz de satisfacer estas necesidades de los agricultores. Esto no debería representar una dificultad para la organización dado que cuenta con alta disponibilidad de capital de trabajo y de cupo de crédito, así mismo goza del reconocimiento de sus proveedores, lo que le debería permitirle acceder a los recursos necesarios en términos de dinero, insumos y plazo para desarrollar esta operación.

Sin embargo, también es una realidad que los agricultores recurrentemente son deudores morosos lo que expone a Sucampo a la pérdida de la cartera y a los mayores costos financieros que se desprenden de esta situación (de Roux et al., 2021). Esto necesariamente enfrenta a Sucampo a la necesidad de identificar un modelo de operación que le permita asegurar la recuperación de los recursos entregados a los agricultores para la financiación de su actividad productiva.

¿Pero, por qué habrían de preferir los agricultores a Sucampo y no a los otros distribuidores de insumos agrícolas que tradicionalmente han atendido la región? La respuesta a esta pregunta es la diferenciación y esta proviene de la posibilidad de brindar asistencia técnica, herramientas para la fijación de precio y asegurar la comercialización de las cosechas con la que cuenta Sucampo.

Finalmente, este capítulo se puede resumir de la siguiente manera: Sucampo es una organización que tiene como objetivo incrementar sus ventas en un 50% en 2025 tomando como referencia las ventas de 2020 y para lograrlo debe ingresar a nuevos territorios y atender cultivos diferentes al arroz. Esto lleva a las siguientes preguntas: ¿Hacia dónde expandirse?

¿Qué cultivos atender? ¿Cómo proteger la cartera? ¿Cómo diferenciarse de los competidores en esa nueva región y/o cultivo? ¿Es el modelo de operación actual de Sucampo el adecuado para ingresar en nuevas regiones del país y atender nuevos cultivos? ¿Basta el reconocimiento del que Sucampo goza en el Tolima para asegurar su penetración en los nuevos mercados?

#### **4. Solución a la Problemática Empresarial que enfrenta Sucampo**

Recapitulando, es posible afirmar que Suampo enfrenta el reto de incrementar sus ventas en un 50% en 2025 tomando como base el año 2020 y que una de las alternativas para hacerlo es reducir su concentración geográfica y, paralelamente, su dependencia del cultivo del arroz. Para ello, tiene la posibilidad de expandirse a otros territorios dentro de la geografía colombiana, siendo uno de ellos el departamento del Cesar y esta oportunidad se presenta en un contexto en el que el sector agrícola nacional, y en particular cultivos como el algodón y el maíz, experimentan una bonanza de precios (Arias, 2021; El Pílon, 2022; Verano, 2021).

Sin embargo, la organización tiene también el desafío de diferenciarse de sus competidores en esta nueva región de forma que sea preferida por los agricultores sin incurrir en la recurrente destrucción de valor (bajos márgenes) asociada a la guerra de precios del modelo de operación tradicional de los distribuidores de insumos agrícolas (de Roux et al., 2021) (ver figura 6) y la necesidad de obtener, en el Cesar, el reconocimiento de marca del que ya goza en otras regiones del país.

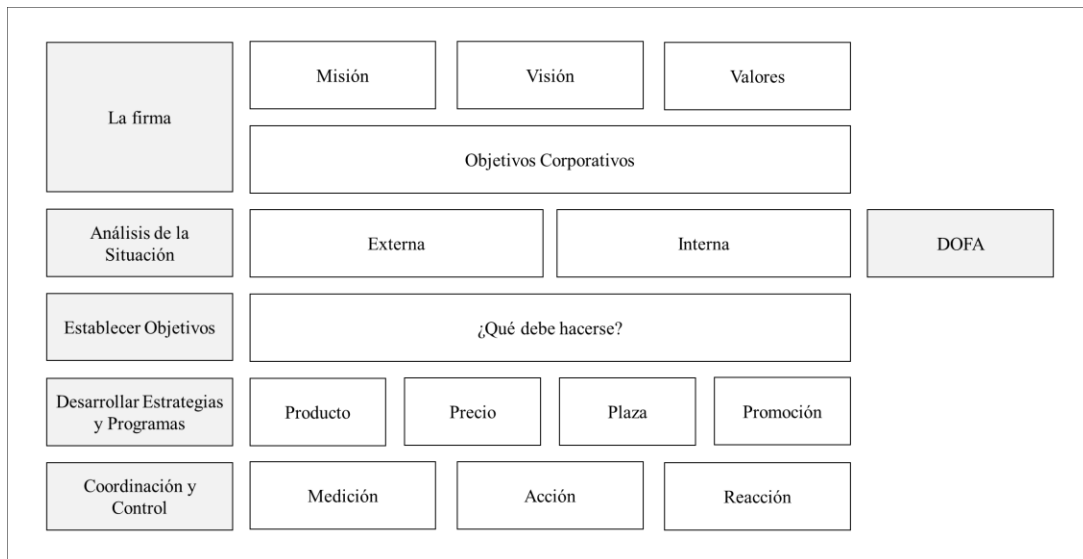
La solución a esta problemática se generó a partir de dos modelos: (i) el Modelo de Plan Estratégico de Marketing (Espinell, 2022) y (ii) el Modelo de Diseño Centrado en el Ser Humano de la Universidad de Stanford (Roumani, 2020).

El modelo de Plan Estratégico de Marketing (figura 8) curiosamente comparte una estructura semejante a la del desarrollo de este documento. El modelo parte del entendimiento de la organización y sus objetivos corporativos, seguido de la comprensión del contexto en el cual se desenvuelve, para a partir de esta información definir los objetivos del plan de marketing y desarrollar las estrategias y programas para la consecución de estos. Desde luego,

el modelo concluye con una etapa de medición, acción y reacción, incurriendo también en un ciclo de mejora continua (Espinel, 2022).

**Figura 8.**

*Modelo de plan estratégico de marketing.*



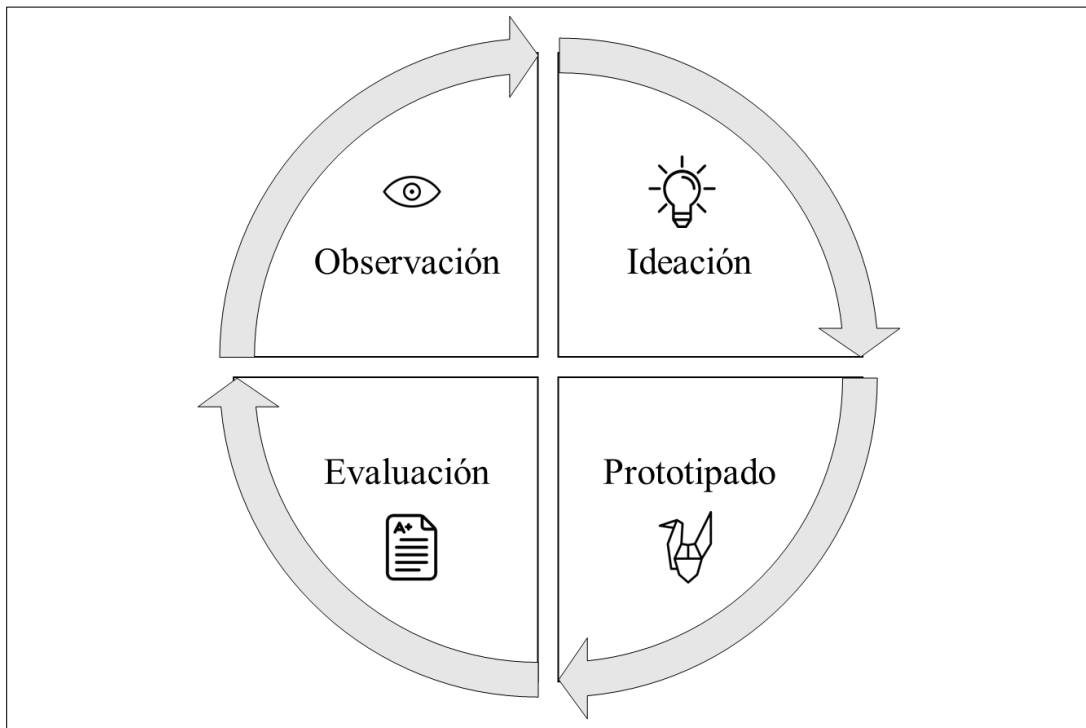
Fuente: Elaboración propia adaptado de Espinel (2022)

Por otro lado, el Modelo de Diseño Centrado en el Ser Humano tiene como propósito el abordaje de retos significativos para resolverlos de una manera creativa. Esto se logra a través del entendimiento de las necesidades un grupo específico de personas y el diseño de productos, servicios, sistemas y/o experiencias dirigidas a atender esas necesidades primarias de aquellos que experimentan el problema (Roumani, 2020). Este modelo (figura 9) se compone de 4 grandes etapas en un ciclo continuo: (i) la observación del entorno y de las necesidades del usuario para lograr su comprensión, (ii) ideación o diseño de posibles soluciones para los problemas del usuario, (iii) prototipado de la solución (producto, servicio, sistema y/o experiencia) ideada y (iv) evaluación de la implementación de la solución para

obtener aprendizajes, hacer ajustes y mejoras sobre esta e iterar (Harte et al., 2017; Taing, 2021).

**Figura 9.**

*Modelo del diseño centrado en el ser humano.*



Fuente: Elaboración propia adaptado de Taing (2021)

Es posible afirmar que existe una convergencia entre los modelos, siendo que los dos dependen de manera importante de la observación del contexto y del entendimiento de las necesidades de los diferentes actores (agricultores, industriales y Sucampo *per se*), así mismo, el modelo de diseño centrado en el ser humano proporciona el insumo (producto) para la etapa de desarrollo de estrategias y programas del modelo de plan estratégico de marketing como se verá más adelante.

#### **4.1. Plan Estratégico de Marketing para la incursión de Sucampo en el departamento del Cesar**

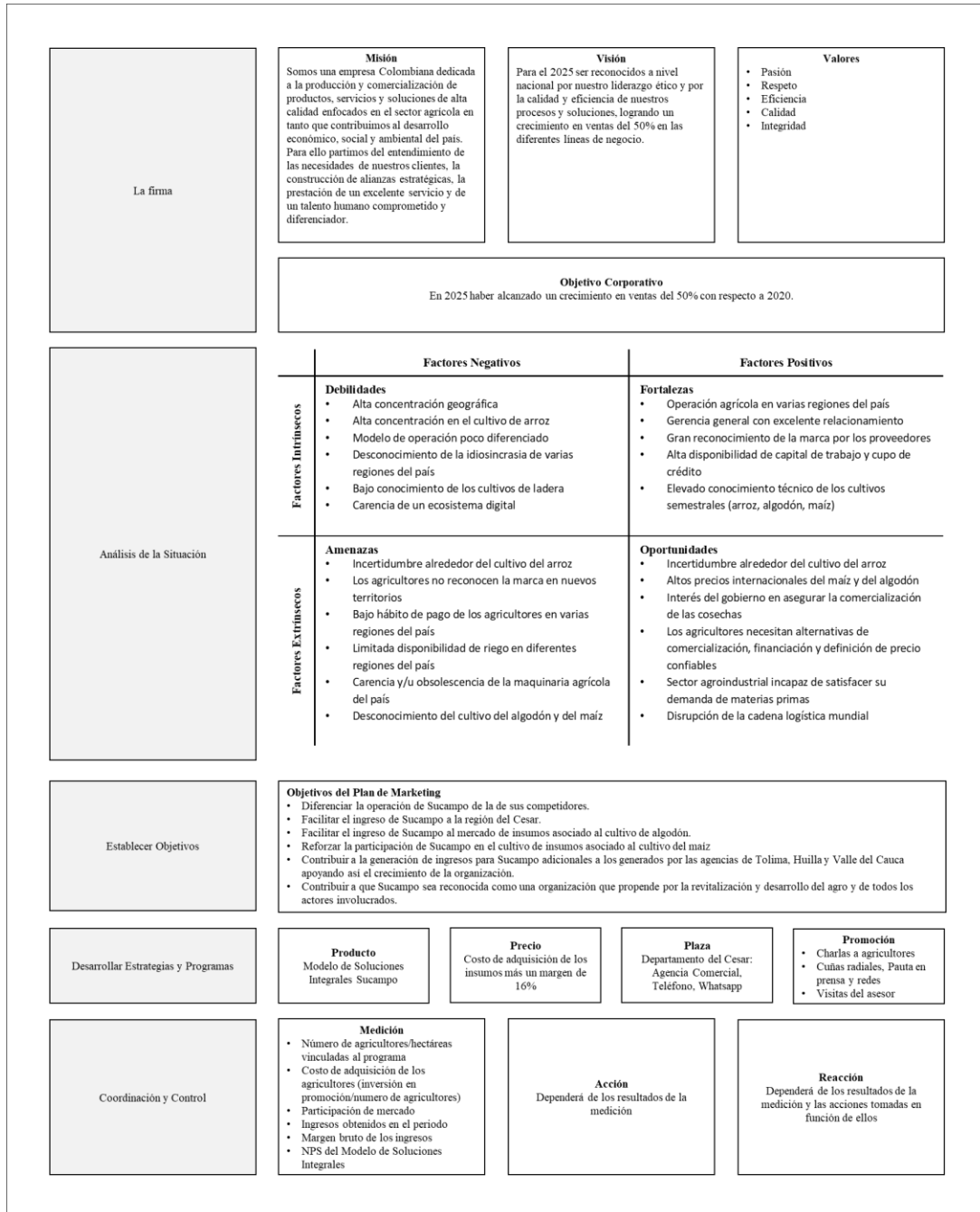
En la figura 10 se plasma el modelo estratégico de marketing de acuerdo con (Espinel, 2022) para la incursión de Sucampo en el departamento del Cesar. No amerita detenerse en las etapas iniciales del modelo (la firma y análisis de la situación) dado que estas han sido discutidas ampliamente en los capítulos previos de este documento.

Los objetivos del plan estratégico de marketing se desprenden de la respuesta a la siguiente pregunta: ¿qué hacer para que Sucampo consiga incrementar sus ventas en un 50% en 2025 con respecto a 2020? Como se ha mencionado repetidamente, la propuesta consiste en establecer un elemento diferenciador en la operación de Sucampo y ampliar el reconocimiento de marca a nivel nacional, a la vez que se reduce la concentración geográfica de la organización mediante la expansión a nuevos territorios (en este caso al Cesar) y la incursión en nuevos cultivos (algodón y maíz) para reducir su dependencia del mercado del arroz.

En consecuencia, los objetivos propuestos son: (i) Diferenciar la operación de Sucampo de la de sus competidores, (ii) Facilitar el ingreso de Sucampo a la región del Cesar, (iii) Facilitar el ingreso de Sucampo al mercado de insumos asociado al cultivo de algodón, (iv) Reforzar la participación de Sucampo en el cultivo de insumos asociado al cultivo del maíz, (v) Contribuir a la generación de ingresos para Sucampo adicionales a los generados por las agencias de Tolima, Huilla y Valle del Cauca apoyando así el crecimiento de la organización y (vi) Contribuir a que Sucampo sea reconocida como una organización que propende por la revitalización y desarrollo del agro y de todos los actores involucrados.

**Figura 10.**

*Plan estratégico de marketing para el modelo de soluciones integrales Sucampo en el departamento del Cesar.*



Fuente: Elaboración propia adaptado de Espinel (2022)

Para alcanzar estos objetivos fue creado un nuevo producto que puede entenderse mejor como un nuevo modelo de operación y se denomina Modelo de Soluciones Integrales Sucampo.

#### **4.1.1. El Producto: Modelo de Soluciones Integrales Sucampo**

Como se mencionó previamente, el modelo de diseño centrado en el ser humano parte del entendimiento de las necesidades de un grupo de personas y en la generación de soluciones que atiendan esas necesidades (Roumani, 2020). En el caso de Sucampo los grupos de personas para las que es necesario generar una solución son 3: (i) los agricultores, (ii) los industriales consumidores de materias primas agrícolas y (iii) la organización en sí.

Históricamente los agricultores han manifestado tres necesidades: (i) recursos para la financiación de sus cosechas, (ii) asegurar la venta de sus cosechas y (iii) asegurar el precio de sus cosechas (ADR et al., 2021; Portafolio, 2021a; Sánchez, 2021; Valora Analitik, 2021). Adicionalmente, aquellos concentrados en el sector arrocero requieren alternativas de diversificación de sus cultivos ante la amenaza de importaciones del grano sin aranceles como consecuencia de la implementación de los tratados de libre comercio (Parra-Peña et al., 2022).

Paralelamente, los industriales consumidores de materias primas agrícolas (para este caso particular algodón y maíz) no consiguen satisfacer su demanda de estos productos con la oferta local, lo que los obliga a acudir a las importaciones para completar los volúmenes requeridos (El Pílon, 2022; Fenalce, 2022; Minagricultura, 2020b).

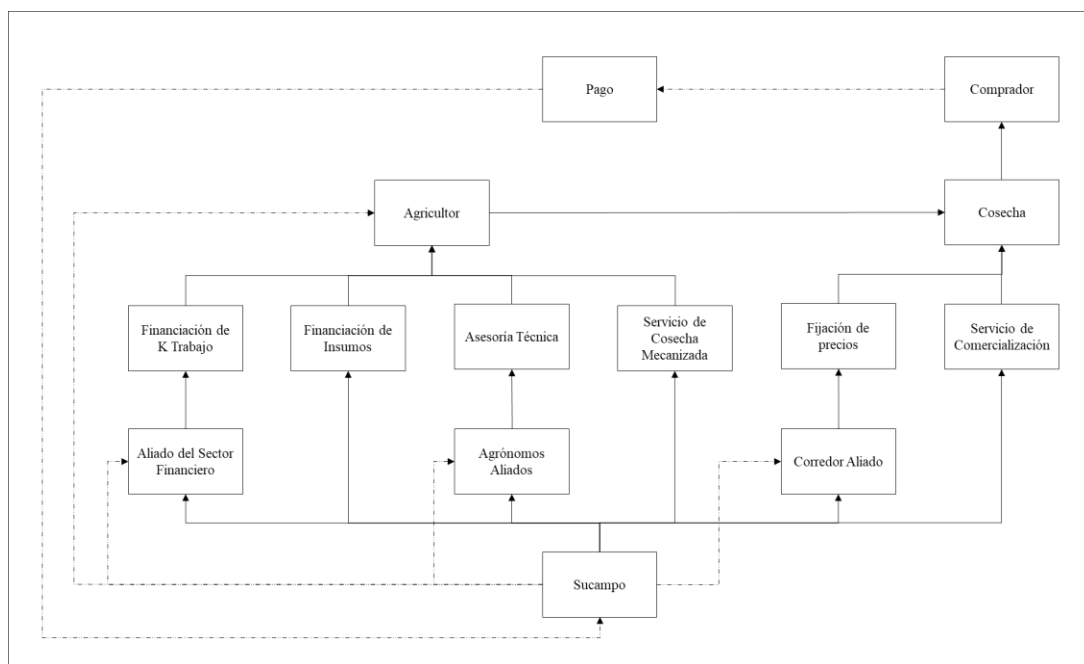
En tercer lugar, Sucampo tiene la necesidad de incrementar sus ventas para alcanzar el objetivo trazado por la corporación (incrementar sus ventas en un 50% en 2025 con respecto a 2020) y para ello se propone ingresar a nuevos territorios, en este caso al

departamento del Cesar, lo que simultáneamente conlleva los desafíos de ser una marca atractiva para los agricultores sin destruir valor y asegurar la recuperación de su cartera en un entorno donde el impago es habitual (de Roux et al., 2021).

Con base en las necesidades anteriormente expuestas, Sucampo desarrolló un producto orientado a su satisfacción, denominado Modelo de Soluciones Integrales Sucampo, tal y como se presenta en la figura 11.

**Figura 11.**

*Modelo de soluciones integrales Sucampo.*



Fuente: Elaboración propia

El modelo de soluciones integrales gira en torno del agricultor, quien parece ser el eslabón más débil en la cadena productiva (Agropopular, 2017; Cunnane, 2020; Kellett, 2021) y propone a Sucampo no solo como un distribuidor de insumos agrícolas sino también como un integrador de dicha cadena. Para ello, la organización establece alianzas e incorpora

nuevos servicios que le permiten atender las necesidades del agricultor en las dos puntas de su ejercicio.

Por un lado: (i) incorpora un aliado del sector financiero para financiar el capital de trabajo requerido por el agricultor, (ii) brinda directamente la financiación de insumos no hasta la culminación del cultivo sino hasta la comercialización de la cosecha, (iii) incorpora y capacita agrónomos aliados para brindar una adecuada asistencia técnica (lo que redundará en asegurar la cantidad, calidad y oportunidad de las cosechas) y (iv) incluye el servicio de cosecha mecanizada con un impacto positivo en la reducción de los costos de producción del agricultor y en el aseguramiento de la calidad y oportunidad de la cosecha.

Por el otro lado: (i) mediante la alianza con un corredor de instrumentos financieros ofrece la posibilidad de fijar el precio de las cosechas, de forma que desde muy temprano el agricultor conoce a qué precio venderá sus productos y (ii) mediante alianzas con industrias consumidoras de materia primas agrícolas está en capacidad de brindar el servicio de comercialización, asegurando así la venta de la totalidad de la producción del agricultor.

Una vez que el agricultor ha dispuesto del capital de trabajo para su operación agrícola, ha recibido los insumos y asistencia técnica necesarios para su producción, ha recolectado su cosecha y la ha comercializado en su totalidad a un precio definido con anticipación y no sujeto a la volatilidad del mercado, Sucampo recibe el pago del comprador. De este pago, la organización hace la devolución del préstamo al aliado del sector financiero, descuenta el valor de los insumos, de la asistencia técnica y de la mecanización y paga al corredor de instrumentos financieros aliado. Una vez hechas todas las deducciones, entrega el dinero restante al agricultor cerrando así el ciclo.

Entonces es posible afirmar que el modelo de soluciones integrales Sucampo atiende las necesidades de financiación, comercialización y protección frente a la volatilidad de los precios del agricultor y también contribuye a atender la demanda insatisfecha de los industriales. Paralelamente, le permite a la organización diferenciarse de sus competidores ya que estos se limitan a la venta y financiación de insumos (no se encontraron reportes de ejercicios similares en el contexto colombiano) y en función de esto, tornarse atractiva para los agricultores, lo que debería facilitarle el ingreso al Cesar y redundar en ventas contribuyendo así al objetivo corporativo definido.

#### ***4.1.1.1. El modelo de soluciones integrales Sucampo desde la perspectiva del modelo de plan de negocio en un lienzo***

El modelo de plan de negocio en un lienzo (Osterwalder & Pigneur, 2013) es un herramienta de gestión que de una manera sencilla describe la forma en que una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder, s/f).

En la figura 12 se presenta el modelo de soluciones integrales Sucampo bajo el esquema de plan de negocio en un lienzo, con el ánimo de brindar mayor claridad acerca de la forma en la que este genera valor para los actores involucrados.

En esta figura es importante destacar las secciones asociadas a fuentes de ingresos y estructura de costos. Los ingresos generados por el modelo provienen esencialmente de la venta de insumos agrícolas, la venta de servicios de mecanización, intereses por financiación de estos dos rubros y por las comisiones por comercialización de la cosecha.

No es del interés de Sucampo obtener lucro sobre los otros servicios entregados al agricultor porque lo que se busca con ellos es la diferenciación de la competencia y la preferencia de los clientes. También es importante aclarar que, aunque Sucampo cobra una

comisión por la comercialización de la cosecha, no opera como un intermediario. Esta diferencia es relevante porque el intermediario se caracteriza por comprar al agricultor la cosecha al menor precio posible para luego venderla al consumidor al mayor precio posible (elcampesino, 2019; Portafolio, s/f), entretanto, el modelo propone que Sucampo negocie el precio con el comprador, informe de este precio al agricultor y se lo transfiera en su totalidad menos la comisión establecida.

### Figura 12.

*Representación del modelo de soluciones integrales Sucampo bajo el modelo de plan de negocio en un lienzo.*

<b>Socios Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aliado del sector financiero</li> <li>• Casas proveedoras de insumos</li> <li>• Agrónomos/asistentes técnicos de la región</li> <li>• Proveedores de maquinaria agrícola</li> <li>• Corredores de instrumentos financieros</li> <li>• Industriales consumidores de materias primas agrícolas</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción del modelo</li> <li>• Capacitación asistentes técnicos</li> <li>• Vinculación de agricultores</li> <li>• Pignoración de la cosecha</li> <li>• Desembolso de créditos</li> <li>• Definición de la capacidad de compra de los industriales</li> <li>• Fijación de precios</li> <li>• Recolección de la cosecha</li> <li>• Comercialización de la cosecha</li> <li>• Pago oportuno a los diferentes actores involucrados</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <p>El Modelo de Soluciones Integrales Sucampo remedia las dificultades de financiación de los cultivos, comercialización de las cosechas y volatilidad de precios que enfrentan los agricultores porque financia la totalidad de la operación agrícola hasta la comercialización de la cosecha, asegura un comprador capaz de absorberla en su totalidad y brinda herramientas para la fijación de precios desde el momento de la siembra, dando al agricultor la posibilidad de conocer desde muy temprano el precio al que va a vender.</p>	<b>Relación con los Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B2C cuando se trate de agricultores personas naturales</li> <li>• B2B cuando se trate de agricultores personas jurídicas</li> <li>• Atención comercial mediante un asesor (agrónomo) destinado para tal fin.</li> <li>• Asistencia técnica mediante los agrónomos contratados para ese propósito.</li> </ul>	<b>Segmentos de Clientes</b> <p>Agricultores en el departamento del Cesar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estén buscando alternativas de diversificación de su cultivo</li> <li>• Tengan dificultades para acceder a créditos para la financiación de su actividad</li> <li>• Estén interesados en cultivar algodón y/o maíz pero sean temerosos de las variaciones del mercado</li> </ul>
<b>Estructura de Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de adquisición de los insumos</li> <li>• Gastos de personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Asesor comercial</li> <li>→ Jefe de agencia</li> <li>→ Conductor</li> <li>→ Auxiliar de bodega</li> <li>→ Auxiliar de campo</li> </ul> </li> <li>• Gastos de operación <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Adecuación de instalaciones</li> <li>→ Vehículo</li> <li>→ Combustibles</li> <li>→ Aseo y vigilancia</li> </ul> </li> </ul>		<b>Fuentes de Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de insumos</li> <li>• Venta de servicios de mecanización</li> <li>• Intereses por financiación de insumos y servicios de mecanización</li> <li>• Comisión por comercialización de la cosecha</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aseo y vigilancia</li> <li>→ Cargues y descargues</li> <li>→ Seguros</li> <li>→ Servicios</li> <li>→ Impuesto ICA</li> <li>→ Diversos</li> <li>• Gastos de promoción</li> </ul>				

Fuente: Elaboración propia adaptado de Osterwalder & Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2013)

En la tabla 2 se presenta el informe de pérdidas y ganancias proyectado para la agencia Sucampo Cesar operando bajo el modelo de soluciones integrales. Es importante aclarar que

los valores presentados fueron afectados por un factor común con el ánimo de proteger la información de la organización.

Para este ejercicio se están considerando como ingresos solamente aquellos provenientes de la comercialización de los insumos, esto con la doble intención del hacer el ejercicio más ácido y proteger la información de la compañía.

La estructura de costos de esta agencia bajo el nuevo modelo de operación tiene la gran ventaja de no divergir de la estructura asociada a la operación de una agencia comercial tradicional de Sucampo y por tanto no trae consigo nuevos retos desde la perspectiva administrativa.

**Tabla 2.**

*Informe de pérdidas y ganancias proyectado para la agencia Sucampo Cesar operando bajo el modelo de soluciones integrales Sucampo.*

Concepto	Año 1	Participación Porcentual
Ingresos operacionales por venta de insumos	25.070	100,0%
Costo de Ventas	21.059	84,0%
<b>Ganancia bruta</b>	<b>4.011</b>	<b>16,0%</b>
Gasto anual de personal	1.358	5,4%
Arrendamiento	457	1,8%
Vehículo	223	0,9%
Combustibles	106	0,4%
Aseo y vigilancia	24	0,1%
Cargues y descargues	22	0,1%
Seguros	10	0,0%
Servicios	80	0,3%
Impuesto de ICA	150	0,6%
Adecuaciones e instalaciones	104	0,4%
Diversos	24	0,1%
Marketing	240	0,8%
<b>Subtotal gastos de operación</b>	<b>2.819</b>	<b>9,8%</b>
<b>Ganancia operacional</b>	<b>1.768</b>	<b>6,2%</b>
Impuesto de renta	548	1,9%
<b>Ganancia después de impuestos</b>	<b>1.220</b>	<b>4,3%</b>

Fuente: Elaboración propia

Es posible inferir que, si se alcanza la participación esperada sobre las áreas de algodón y maíz, solo los ingresos proyectados por venta de insumos serán suficientes para cubrir los gastos de operación y entregar un margen después de impuestos atractivo de acuerdo con los estándares de la organización. De esta forma, los ingresos obtenidos por comercialización de las cosechas y por los servicios de maquinaria agrícola entrarán en el informe de pérdidas y ganancias para ampliar la utilidad del ejercicio.

#### **4.1.2. Precio del producto**

En un escenario de alta competencia reducir el precio resulta ser una forma sencilla, rápida y aparentemente reversible de atraer nuevos clientes, sin embargo, la experiencia ha demostrado que esto normalmente conlleva a una guerra de precios con los competidores y eventualmente a una importante reducción de los márgenes no solo de los involucrados en el enfrentamiento sino también de la industria como un todo (Rao et al., 2000).

Por otro lado, la diferenciación tiene la ventaja de hacer un producto y/o marca más inelástico, esto quiere decir que los clientes toleran de mejor manera los incrementos de precio. Entre menos sustitutos tenga la marca, mayor es la diferenciación percibida y por tanto mayor la disposición de un cliente a pagar un precio más elevado (Kokemuller, 2018).

El precio se define como el valor asignado a un producto o servicio en función de un complejo arreglo de cálculos, investigación y entendimiento del mercado (segmentos, capacidad de pago, competidores, márgenes, costos, etc.) y capacidad de tomar riesgo (The Economic Times, s/f). Cuanto mayor sea el riesgo, mayor será el retorno esperado y por consiguiente, mayor será el precio definido para el producto o servicio en cuestión (CMF, s/f; Kiewell, 2014).

Como se ha mencionado, la región definida para la expansión territorial de Sucampo, procurando reducir la concentración geográfica de su negocio y la dependencia del cultivo del arroz, es el departamento del Cesar, a través del establecimiento de una agencia comercial y de la implementación del modelo de soluciones integrales Sucampo.

Los agricultores en esta región tienen necesidad de financiación, seguridad en la comercialización y protección contra la volatilidad de los precios al momento de vender sus cosechas (ADR et al., 2021). Por otro lado, estos mismos agricultores se caracterizan por su bajo hábito de pago o alta morosidad lo que incrementa el riesgo de cartera y los costos financieros para la organización (de Roux et al., 2021).

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, el precio definido para los insumos comercializados en el Cesar a través del modelo de soluciones integrales consiste en el costo de adquisición más un margen del 16% (superior al margen habitual de las otras geografías de la compañía) con el objetivo de remunerar los servicios adicionales que permiten la diferenciación de la marca y el riesgo asociado a la cartera.

#### **4.1.3. Plaza**

La plaza entendida en términos de distribución, disponibilidad y acceso de los productos es fundamental para capturar el mercado deseado (Niazi et al., 2021). Consecuentemente, no basta con contar con el modelo de soluciones integrales, sino que es necesario establecer una agencia comercial y bodega que permita almacenar los productos para que en el momento en que el agricultor los requiera, estén disponibles. Así mismo, el agricultor podrá adquirir los productos acercándose al punto de venta, mediante una llamada telefónica o mediante un mensaje de WhatsApp dirigidos al asesor comercial.

Por último, dependiendo del volumen de compra, en alianza con los proveedores, Sucampo estará en capacidad de entregar los productos en donde el agricultor los requiera sin que estos pasen por las bodegas de la organización.

#### **4.1.4. Promoción**

La promoción es quizás la parte más vital del ejercicio de marketing, pues es la que: (i) permite a la marca comunicarse con sus clientes actuales y potenciales, (ii) junto con un producto sólido influenciar el mercado objetivo y (iii) señalar la diferencia frente a los competidores para así obtener la respuesta deseada del segmento objetivo a la par que construye valor de marca (Niazi et al., 2021). El corazón de la promoción es la comunicación a través de la publicidad, de las relaciones públicas, del voz a voz, ventas promocionales, entre otros (Niazi et al., 2021; Singh, 2012).

Sin embargo, comunicar en el sector rural constituye un gran desafío, porque pareciera que el campo se mantiene al margen de los avances tecnológicos en este sentido (Mastrapa & Más Basnuevo, 2002). A pesar de esto, en Colombia la radio es el medio de comunicación con mayor alcance, llegando al 95% del territorio nacional, y su consumo es una práctica habitual en los entornos rurales (Novoa, 2021; RTVC, 2020), siendo la radio comunitaria una de las principales alternativas empleadas por los habitantes del campo para adquirir información (Guevara, 2018; Novoa, 2021).

Por otro lado, internet, particularmente WhatsApp se ha convertido en otro de los canales preferidos por los campesinos para informarse (Guevara, 2018), aunque es muy importante tener en consideración que la brecha digital en el sector rural colombiano continúa siendo significativa, en 2018 tan solo el 16% de los hogares rurales contaban con conexión a internet frente al 53% promedio del país (Novoa, 2021).

Así mismo, a pesar del impacto de internet sobre los medios impresos, en 2018 la prensa escrita llegó a 4 millones de colombianos y es uno de los formatos más empleados por los agricultores para obtener información, lo que la mantiene como un canal relevante a la hora de comunicar (Galindo et al., 2001; La República, 2019).

En consecuencia, la estrategia de comunicación para promocionar el modelo de soluciones integrales Sucampo reposa en gran medida en estos tres medios de comunicación radio, prensa e internet (particularmente WhatsApp). A través de campañas recurrentes se espera posicionar la marca Sucampo en el ideario de los agricultores de la región y transmitirles los beneficios del modelo para que se vinculen a él.

Así mismo, existe evidencia de que los agricultores prefieren o gustan de las charlas y demostraciones para recibir nueva información (Galindo et al., 2001). Esto engrana a la perfección con el rol del asesor comercial dentro del ejercicio de promoción del producto dado que es su responsabilidad identificar y visitar a los clientes potenciales, presentar y demostrar el producto y llevar a los clientes a ejecutar la compra (Accountlearning.com, 2022). En consecuencia, el cuarto pilar definido para la promoción de la marca y del modelo en el departamento del Cesar recae en la actividad cotidiana del asesor comercial, quien deberá identificar prospectos, llevar a cabo charlas y visitas personalizadas para divulgar el modelo e influenciar a los agricultores para obtener su vinculación a este.

#### **4.1.5. Medición, Acción y Reacción**

La acción de medir tiene tres propósitos diferentes: (i) evaluar, (ii) investigar y (iii) mejorar. El medir para evaluar permite establecer si se están cumpliendo o no los objetivos de desempeño, medir para investigar permite obtener nuevo conocimiento y medir para

mejorar permite establecer si los cambios hechos en un proceso están entregando los resultados esperados (NHS, 2017).

Para efectos del plan estratégico de marketing la etapa de medición se concentrará en medir para evaluar y medir para mejorar. Este es un aspecto fundamental del ejercicio, porque todo aquello que es medido es susceptible de ser mejorado (Jansson, 2021).

Los indicadores claves de desempeño (KPI's) establecidos para definir si la agencia Sucampo Cesar, operando bajo el modelo de soluciones integrales Sucampo, está obteniendo los resultados esperados son: (i) número de agricultores/hectáreas vinculadas al programa, (ii) costo de adquisición de los agricultores (inversión en promoción/número de agricultores), (iii) participación de mercado, (iv) ingresos obtenidos en el periodo, (v) margen bruto de los ingresos y (vi) nivel de satisfacción de los agricultores vinculados al modelo. A partir de ellos será posible conocer el desempeño del modelo y proponer nuevas acciones para corregirlo y/u optimizarlo, incurriendo así en un ciclo de mejoramiento continuo.

## 5. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación

En la tabla 3 se presentan las acciones generales para la implementación del modelo de soluciones integrales Sucampo. Esta contempla las actividades necesarias para el establecimiento y operación de la agencia comercial Sucampo en el Cesar bajo este modelo. Sin embargo, no incluye la descripción de los costos asociados dado que estos ya fueron presentados en la tabla 2.

**Tabla 3.**

*Acciones necesarias para implementar el modelo de soluciones integrales Sucampo en el Cesar.*

Acción	Responsable	Semana					¿Por qué?	¿Para qué?
		1	2	3	4	... 14		
Identificar y arrendar oficinas y bodegas (agencia)	Coordinador logístico						Contar con instalaciones para alojar la operación administrativa y para el almacenar los insumos	Garantizar disponibilidad de producto
Contratar al facturador y al auxiliar de bodega	Directora de talento						Se requiere de un equipo para ejecutar la labor administrativa asociada de venta y despacho	Poder generar la factura asociada a la venta y poder entregar los productos
Identificar y contratar al asesor comercial	Directora de talento						Contar con una persona que constituya el punto de contacto entre Sucampo y los clientes	Promover el modelo y generar ventas para la organización bajo él
Diseñar y ejecutar el plan de comunicación	Coordinadora de marketing						Es necesario hacer promoción de la marca y de su modelo de soluciones integrales	Dar a conocer la marca y los beneficios y diferenciales del modelo para atraer clientes
Capturar y transmitir "leads" al asesor	Auxiliar de marketing						Es necesario capturar la información de clientes potenciales, depurarla y transmitirla al asesor	Concentrar al asesor en contactos que realmente tienen potencial de conversión
Vincular agricultores al modelo	Asesor comercial						Cumplir con los requisitos para tratamiento de datos y verificar historial crediticio	Poder hacer la venta con un menor riesgo de cartera y poder dar seguimiento al cliente
Seguir la captura, atención y conversión de "leads"	Coordinadora de marketing						Medir es fundamental para mejorar los procesos	Establecer si la promoción funciona, si hay adecuada conversión y corregir
Generar ventas	Asesor comercial						Es la razón de ser del negocio	Generar valor para los accionistas y los grupos de interés pertinentes
Facturar y despachar	Facturador y auxiliar de bodega						Es la forma de materializar las ventas	Generar valor para los accionistas y los grupos de interés pertinentes
Medición y seguimiento de los KPI's definidos	Gerente de mercadeo y ventas						Medir es fundamental para mejorar los procesos	Definir si la gestión comercial y el modelo son efectivos. Corregir falencias.

Nota: Los puntos suspensivos representan las semanas 5 a 13. Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4 tiene como propósito dar especial énfasis al plan de comunicación de alto nivel relacionado en la tabla 3 y que es sugerido para ejecutar la etapa de promoción asociada al plan de marketing presentado en el capítulo anterior de este documento.

**Tabla 4.**

*Plan de comunicación de alto nivel para la promoción del modelo de soluciones integrales Sucampo.*

Acción	Responsable	Valor (COP)	Semana			
			1	2	3	... 14
Canal de comunicación 1: Creación de una "landing page"	Coordinadora de marketing	12				
Canal de comunicación 2: WhatsApp	Coordinadora de marketing	3				
Canal de comunicación 3: Línea telefónica	Coordinadora de marketing	-				
Pauta en radio: 3 cuñas diarias y 6 menciones	Coordinadora de marketing	42				
Pauta en redes sociales: Facebook	Coordinadora de marketing	42				
Pauta en redes sociales: WhatsApp	Coordinadora de marketing	42				
Charlas a agricultores	Asesor comercial	28				
Pauta en prensa	Coordinadora de marketing	29				
Captura de "leads" por los diferentes canales	Auxiliar de marketing	42				
Transmisión de los "leads" al asesor comercial	Auxiliar de marketing	-				
Seguimiento a la captura y transmisión de "leads"	Coordinadora de marketing	-				
Seguimiento a la conversión de "leads"	Coordinadora de marketing	-				
<b>Total</b>		<b>240</b>				

Nota: Los valores fueron afectados por un factor común para proteger la información de la organización. Los puntos suspensivos representan las semanas 4 a 13. Fuente: Elaboración propia.

La promoción, entendida como comunicación, tiene dos componentes importantes: (i) la construcción de marca o “branding” y (ii) la captura de clientes potenciales. Sin branding la complejidad de la venta se incrementa porque no se dan a conocer de manera adecuada la promesa de valor ni los beneficios de la marca (M. Vargas, 2013).

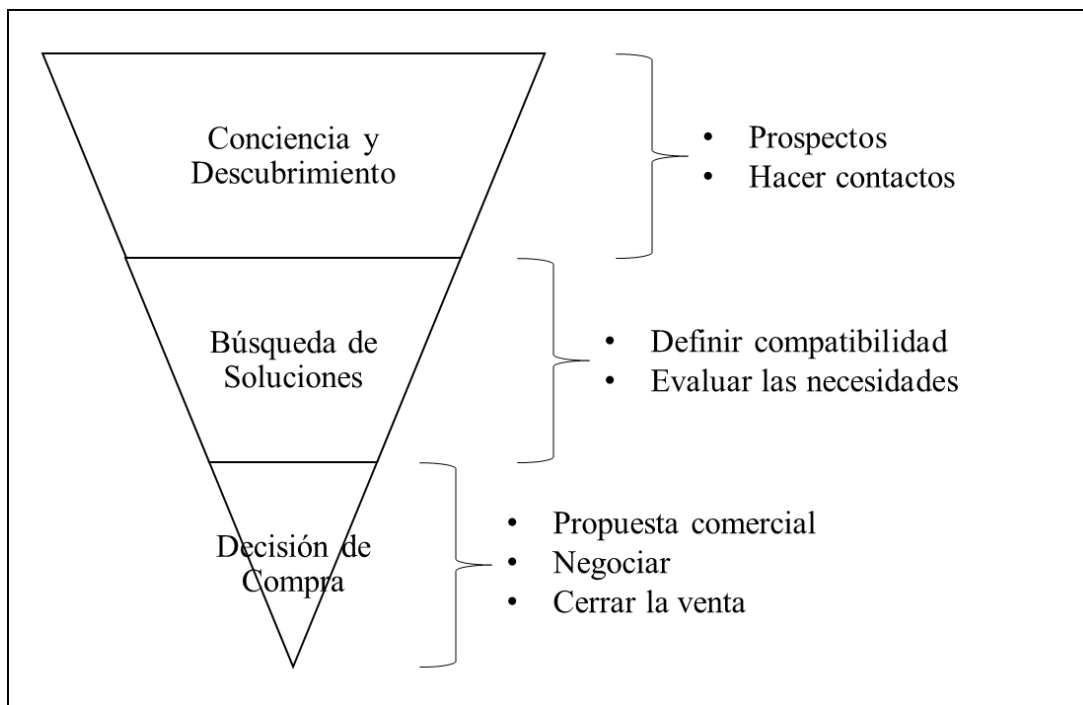
Consecuentemente, la pauta propuesta dentro del plan de comunicación sugerido para el modelo de soluciones integrales Sucampo tiene dos objetivos: (i) que los agricultores tomen conciencia de la marca Sucampo como una alternativa para atender sus necesidades (particularmente porque es la primera vez que Sucampo opera en el Cesar) y (ii) que

descubran que la marca ofrece una amplia gama de beneficios que pueden satisfacerlas, más allá de la mera venta de insumos.

Esto permitirá el ingreso de los agricultores al embudo de ventas (figura 13) (Act, s/f) y con este fin se propone hacer comunicaciones recurrentes acerca de la marca y sus beneficios por radio, prensa, WhatsApp y charlas, dada la predilección de los agricultores por estos canales para recibir información (Galindo et al., 2001; Guevara, 2018; La República, 2019; Novoa, 2021; RTVC, 2020), y por redes sociales dado su gran alcance y la posibilidad de segmentar audiencias y medir el desempeño de la pauta (Newberry & Contreras, 2021).

**Figura 13.**

*El embudo de ventas y sus etapas.*



Fuente: Adaptado de ACT (s/f)

En este sentido, es fundamental que los objetivos del plan de comunicación sean cuantificables (Sordo, 2021). La experiencia ha mostrado a Sucampo que vinculando alrededor de 3 a 4 clientes nuevos por semana se consigue alcanzar un nivel de ventas saludable en las nuevas agencias (J. Á. Pinzón, comunicación personal, el 26 de mayo de 2022). A esto hay que sumar que la tasa de conversión en medios digitales dentro de la industria agrícola oscila entre 0,62% y 0,88% (Loree, 2020; Postma, 2019), tasas que, dada la ausencia de información propia y de terceros, para efectos de este ejercicio serán asumidas como ciertas para todos los canales de comunicación.

En razón a lo anterior, la promoción deberá tener como objetivo el generar conciencia acerca de Sucampo y llevar a descubrir sus beneficios a por lo menos 467 agricultores semanales, para que con una tasa de conversión de 0,75% (promedio entre los dos valores citados) se obtengan 3,5 nuevos clientes por semana (promedio entre los dos valores citados).

Así mismo, además de contar con un objetivo cuantificable, para que el plan de comunicación sea lo más efectivo posible, debe tener una audiencia objetivo (Sordo, 2021). En este sentido, una vez más es necesario partir de la experiencia de Sucampo para hacer una definición.

La organización ha identificado que el 60% de sus clientes tiene entre 35 y 54 años y que en el 76% de ellos pertenece al género masculino (D. Jiménez, comunicación personal, el 26 de mayo de 2022). Partiendo de esta información, el plan de comunicación deberá concentrarse en este segmento de agricultores y, dado que la información proviene del Tolima y del Huila, deberá también ajustarse sobre la marcha de acuerdo con el desempeño de la pauta en el Cesar.

Volviendo al embudo de ventas (figura 13) las acciones de captura y transmisión de “leads”, propuestas en el plan de comunicación (tabla 4), tienen como objetivo que el asesor comercial pueda entrar en contacto con todos estos clientes potenciales, profundizar en el entendimiento de las necesidades que estos tienen y en las bondades del modelo para eventualmente avanzar a la etapa de presentación de una oferta comercial, negociación para terminar de derribar las objeciones finales esgrimidas por aquellos y el cierre de la venta (Act, s/f), o en este caso, concretar la vinculación del agricultor al modelo de soluciones integrales Sucampo.

Por último es fundamental hacer el ejercicio de medición periódico de manera que sobre la marcha se puedan tomar acciones correctivas para optimizar el ejercicio de pauta y la consecución de leads y al final de la ejecución identificar las deficiencias que deben ser corregidas para futuros ejercicios (Sordo, 2021).

Pasando a la perspectiva financiera, cabe destacar que la inversión en el plan de comunicación (promoción) es del  $0,8\% \cong 1,0\%$ . La literatura reporta que la mayoría de compañías invierten menos del 15% de sus ventas en publicidad y mercadeo y que en general, y de manera saludable, esta inversión oscila, dependiendo de la industria, entre el 1 y el 10% (Bransom, 2019). Por lo tanto, la inversión propuesta para el plan de mercadeo se ajusta a la media del mercado, aunque ubicándose en el límite inferior.

En este mismo orden de ideas, la Administración de Pequeños Negocios de Estados Unidos recomienda, a las empresas que facturan menos de 5 millones de dólares al año, una inversión en mercadeo y publicidad del 7 al 8% de las ventas y los expertos coinciden en que la inversión recomendada en este rubro, para este tipo de compañías, debe ser del 2 al 5% (Andersen, 2019; BDC, 2020; Bransom, 2019; Nuphoriq, 2017). Sin embargo, la

recomendación varía sustancialmente cuando se trata de la introducción de una nueva línea o producto. En este caso la inversión debería ser hasta del 20% (Bransom, 2019). Por consiguiente, dado que el modelo de soluciones integrales es algo completamente novedoso, Sucampo debe hacer un seguimiento juicioso del desempeño del plan y de la penetración del modelo en el mercado, porque existe la posibilidad de que, para alcanzar los objetivos deseados, sea necesario incrementar el monto destinado a publicidad y mercadeo.

## 6. Conclusiones

Sucampo tiene como objetivo incrementar sus ventas en un 50% en 2025 con respecto a su ejercicio comercial de 2020. Este objetivo está amenazado por los riesgos de alta concentración geográfica, alta dependencia del mercado de arroz, baja diferenciación frente a los competidores y reducción del margen del sector de distribución de insumos agrícolas.

El plan de marketing presentado en este documento constituye una herramienta para que Sucampo consiga el objetivo que se ha propuesto, dado que a partir del entendimiento de la situación actual de la organización y de su contexto establece una guía para el desarrollo del negocio, permitiéndole diversificar su mercado en términos geográficos y de cultivo, así como diferenciarse de la competencia para escapar de las temidas guerras de precio que llevan a la destrucción del margen de las organizaciones.

Es probable que el plan de marketing propuesto sea exitoso dado que no se limita a sugerir un ejercicio de comunicación, sino que gira alrededor de un nuevo “producto”, en este caso concreto, un nuevo modelo de operación, el modelo de soluciones integrales, concebido no a partir de las necesidades comerciales de Sucampo, sino a partir de las necesidades de su principal grupo de interés: los agricultores. La construcción del modelo desde una perspectiva centrada en el cliente tiene la capacidad de reducir las barreras de entrada y de generar sentimientos positivos de este hacia la marca al sentirse tenido en cuenta por ella.

El hecho de que exista el modelo de soluciones integrales facilita también el ejercicio de promoción desde la perspectiva de generación de conciencia alrededor de la marca y de diferenciación de esta frente a los competidores. Esto ocurre porque el modelo ofrece elementos diferenciales tangibles: financiación del capital de trabajo, servicios de

mecanización, comercialización asegurada, fijación de precio, etc., lo que permite trascender de comunicar una promesa de valor etérea y genérica a comunicar algo que el agricultor fácilmente puede constatar.

Como con cualquier proceso, especialmente si es nuevo, el seguimiento periódico de los indicadores definidos, los ajustes al plan (incluyendo al producto y al plan de comunicación) y la retroalimentación a los individuos involucrados en su ejecución son fundamentales para incrementar la posibilidad de éxito. Dentro de esta etapa, la ejecución del plan de comunicación merece especial atención porque parte de hallazgos obtenidos en una región diferente a la de su implementación y porque el presupuesto asignado para ello parece estar muy por debajo de lo que la literatura recomienda para la introducción de un nuevo producto o servicio, por lo que puede requerir de varios ajustes y optimizaciones (en términos de audiencia, mensaje y presupuesto) sobre la marcha.

Si bien el plan de marketing propuesto está enfocado en una región y cultivos específicos: maíz y algodón en el departamento del Cesar; dado que las necesidades de financiación, comercialización y fijación de precios no son exclusivos de los agricultores de esta región sino que son inherentes a ellos en casi todo el país, tiene la capacidad de convertirse en una herramienta útil para que Sucampo pueda continuar su ejercicio de expansión y diversificación contemplando el ingreso a otras zonas y mercados (cultivos) del país en aras de alcanzar su objetivo de ventas en 2025.

### Referencias bibliográficas

- Accountlearning.com. (2022). *Functions, Duties and Responsibilities of a Salesman – Accountlearning | Contents for Management Studies |*.  
<https://accountlearning.com/functions-duties-responsibilities-salesman/>
- Act. (s/f). *What is a Sales Funnel*. Act! Recuperado el 28 de mayo de 2022, de  
<https://www.act.com/what-is-a-sales-funnel/>
- ADR, FAO, & Gobernación del Cesar. (2021). *Plan integral de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial. Departamento del Cesar*. <https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/CESAR-TOMO-1.pdf>
- AFP. (2021, enero 7). *Colombia vio caer en 2020 las exportaciones y la producción de café*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/colombia-vio-caer-en-2020-las-exportaciones-y-la-produccion-de-cafe-548067>
- Agricultura de las Américas. (2021, septiembre 18). *Crecen exportaciones de carne bovina colombiana*. *Agricultura de las Americas*.  
<https://agriculturadelasamericas.com/premium/crecen-exportaciones-de-carne-bovina-colombiana/>
- Agropopular. (2017, agosto 17). *Los agricultores son el primer eslabón de la cadena alimentaria, pero “el más débil”*. *agropopular.com*.  
<https://www.agropopular.com/eslabon-cadena-alimentaria-170817/>
- AICPA. (s/f). *Segregation of Duties*. AICPA. Recuperado el 12 de enero de 2022, de  
<https://www.aicpa.org/interestareas/informationtechnology/resources/value-strategy-through-segregation-of-duties.html>

- Aldana, É. (2020, diciembre 16). *La exportación de frutas va en aumento pese a la pandemia, lima Tahití y aguacate entre los líderes*. Agronegocios.  
<https://www.agronegocios.co/agricultura/la-exportacion-de-frutas-va-en-aumento-pese-a-la-pandemia-lima-tahiti-y-aguacate-entre-los-lideres-3102008>
- Andersen, I. (2019). *Why You Need to Optimize for Voice Search Now*.  
<https://www.revlocal.com/resources/library/blog/how-much-should-you-spend-on-marketing>
- Arango, L. (2021). *Cultivos mecanizados: Una oportunidad*. Portafolio.co.  
<https://www.portafolio.co/opinion/luis-arango-nieto/cultivos-mecanizados-una-oportunidad-558254>
- Arias, F. (2021, agosto 29). *Maiceros prevén bonanza de precios por unos 4 años*.  
www.elcolombiano.com. <https://www.elcolombiano.com/negocios/bonanza-por-precios-del-maiz-en-colombia-KG15468244>
- Banco de la República. (2019, abril 5). *Recuadro 2: Coyuntura del sector agropecuario colombiano*. Banco de la República (banco central de Colombia).  
<https://www.banrep.gov.co/es/recuadro-2-coyuntura-del-sector-agropecuario-colombiano>
- Banco de la República. (2022, noviembre 1). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Banco de la República (banco central de Colombia).  
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/producto-interno-bruto-pib>
- Banco Mundial. (2022). *Agricultura, valor agregado (% del PIB) | Data*. Banco Mundial.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS>

- BDC. (2020). *What is an average marketing budget for a small business?* BDC.Ca.  
<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/what-average-marketing-budget-for-small-business>
- Becerra, B. (2022, enero 11). *Banco Mundial mejoró a 9,9% su proyección de crecimiento del PIB de Colombia en 2021*. Diario La República.  
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/banco-mundial-mejoro-a-99-su-proyeccion-de-crecimiento-del-pib-de-colombia-en-2021-3284530>
- Bloomberg. (2022, enero 5). *El mundo le está comprando más al agro colombiano, exportaciones logran récord*. Bloomberg Línea Colombia.  
<https://www.bloomberglinea.com.co/2022/01/05/el-mundo-le-esta-comprando-mas-al-agro-colombiano-exportaciones-logran-record/>
- Borrero, M., & Franco, S. (2004). *Plan de negocios para la comercialización de una línea de productos agroquímicos en la empresa Vecol* [Pontificia Universidad Javeriana].  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7137/m1?sequence=1>
- Bransom, A. (2019). *The Recommended Percentage of Sales for a Marketing Budget*. Small Business - Chron.Com. <https://smallbusiness.chron.com/recommended-percentage-sales-marketing-budget-25023.html>
- Business Line. (2021, diciembre 16). *In 2022, cotton prices may decline but palm oil will scale new highs*. Business Line.  
<https://www.thehindubusinessline.com/markets/commodities/in-2022-cotton-prices-may-decline-but-palm-oil-will-scale-new-highs/article37971436.ece>
- Chavarro, J. (2021, julio 29). *Región Andina: Importaciones de agroquímicos aumentan con fungicidas como principal unidad de negocio*. *AgriBusiness Global*.

<https://www.agribusinessglobal.com/es/agrochemicals/region-andina-importaciones-de-agroquimicos-escalada-con-fungicidas-como-unidad-de-negocio-principal/>

CMF. (s/f). *CMF Educa—Riesgo versus rentabilidad*. CMF Educa - Comisión para el Mercado Financiero. Recuperado el 22 de mayo de 2022, de <https://www.cmfeduca.cl/educa/621/w3-article-510.html>

Contexto Ganadero. (2021a, octubre 26). *¿Qué países liderarán la lista de exportadores de carne bovina en 2022? | CONtexto ganadero | Noticias principales sobre ganadería y agricultura en Colombia*. <https://www.contextoganadero.com/internacional/que-paises-lideraran-la-lista-de-exportadores-de-carne-bovina-en-2022>

Contexto Ganadero. (2021b, noviembre 18). *Sector ganadero bovino ha crecido en todos los trimestres de 2021 | CONtexto ganadero | Noticias principales sobre ganadería y agricultura en Colombia*. <https://www.contextoganadero.com/economia/sector-ganadero-bovino-ha-crecido-en-todos-los-trimestres-de-2021>

Cunnane, C. (2020, octubre 1). 'As farmers, we are the weakest and most vulnerable link in the food supply chain'. *Thatsfarming.Com*. <https://thatsfarming.com/farming-news/as-farmers-we-are-the-weakest-and-most-vulnerable-link-in-the-food-supply-chain/>

DANE. (2021a). *Boletín Técnico. Cuentas anuales nacionales. 2019 provisional*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cuentas-nal-anuales/bol-cuentas-nal-anuales-2019provisional.pdf>

DANE. (2021b). *Boletín Técnico. Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre 2020pr*.  
DANE.

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim20\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim20_produccion_y_gasto.pdf)

Datosmacro.com. (2019). *PIB de Colombia 2018*. datosmacro.com.

<https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia?anio=2018>

de Roux, N., López, M., Moreno-Ardila, A., & Rodríguez, T. (2021). *Financiación no Bancaria y Casas de Agroinsumos en Colombia*.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/flexpaper/handle/1992/54081/dcede2021-56.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=1>

Diario La República. (2021, septiembre 18). *El comercio electrónico en Colombia crecerá 74% en los próximos cinco años*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/internet-economy/el-comercio-electronico-en-colombia-crecera-74-en-los-proximos-cinco-anos-3234428>

Díaz, G. S., Hernández, T., & Cabello, R. (2004). Reseña bibliográfica: La rotación de cultivos, un camino a la sostenibilidad. *Cultivos Tropicales*, 25(3), 27.

<https://www.redalyc.org/pdf/1932/193217916004.pdf>

El Colombiano. (2022, enero 13). *Producción de café cayó 9% en 2021*. El Colombiano.

<https://www.elcolombiano.com/negocios/produccion-de-cafe-cayo-9-en-2021-OA16348556>

El Nuevo Día. (2021, octubre 17). *SuCampo-Sullanta S.A.S: 65 años comprometidos con el desarrollo social de las regiones*. El Nuevo Día.

<http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/tolima/475903-sucampo-sullanta-sas-65-anos-comprometidos-con-el-desarrollo-social-de-las-regiones>

El Nuevo Siglo. (2021, octubre 15). *Exportaciones de café, flores y banano han crecido hasta 19% este año*. El Nuevo Siglo. <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/10-15-2021-exportaciones-de-cafe-flores-y-banano-han-crecido-hasta-19-este-ano>

El País. (2022, enero 9). *El campo se proyecta como uno de los pilares de la economía colombiana en 2022*. El País.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HebuzepmMjQJ:https://www.elpais.com.co/contenido-premium/el-campo-se-proyecta-como-uno-de-los-pilares-de-la-economia-colombiana-en-2022.html+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

El Pilón. (2022, febrero 1). *Entrevista Diario El Pilón. La reactivación va lenta, pero se producirán en 2022 cerca de 17.000 toneladas*. <http://conalgodon.com/la-reactivacion-va-lenta-pero-se-produciran-en-2022-cerca-de-17-000-toneladas/>

elcampesino. (2019, mayo 9). *FincaYa, la aplicación que permite comprar directamente a los campesinos*. *Periódico El Campesino – La voz del campo colombiano*.

<https://elcampesino.co/fincaya-la-aplicacion-que-permite-comprar-directamente-a-los-campesinos/>

Espinel, O. (2022, febrero 11). *Plan Estratégico de Marketing*. Plan Estratégico de Marketing, GSB - Universidad del Rosario.

Fedearroz. (2021, septiembre 9). *Balance 2020 y perspectivas 2021*. Fedearroz.

<https://fedearroz.com.co/es/publicaciones/editoriales/balance-2020-y-perspectivas-2021/>

- Fedearroz. (2022). *Precios del sector arrocerero*. Fedearroz.  
<https://fedearroz.com.co/es/fondo-nacional-del-arroz/investigaciones-economicas/estadisticas-arroceras/precios-del-sector-arrocerero/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2021, enero 7). Producción de café de Colombia en 2020 fue de 13,9 millones de sacos. *Federación Nacional de Cafeteros*.  
<https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-en-2020-fue-de-139-millones-de-sacos/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2022, enero 12). Producción de café de Colombia cierra 2021 en 12,6 millones de sacos. *Federación Nacional de Cafeteros*.  
<https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-cierra-2021-en-126-millones-de-sacos/>
- Fenalce. (2022). *Histórico de área, producción y rendimiento de cereales y leguminosas*.  
 Fenalce.  
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOTk3NDZhYTMtZjg5NC00OWIxLWE3NmItOTIzYjdlZmFmNmJhIiwidCI6IjU2MmQ1YjJILTBmMzEtNDdmOC1iZTk4LTNmMjI4Nzc4MDBhOCJ9>
- Ferré, I. (2022). *Why cotton prices are soaring*. <https://finance.yahoo.com/news/why-cotton-prices-are-soaring-193152713.html>
- Galindo, G., Pérez, H., López, C., & Robles, A. (2001). Estrategia de comunicación en el medio rural zacatecano para transferir innovaciones agrícolas. *Terra Latinonamericana*, 19(4), 7. <https://www.redalyc.org/pdf/573/57319412.pdf>

González, X. (2021, diciembre 28). *Las oportunidades del aguacate colombiano en Chile*.

Redagícola. <https://www.redagricola.com/co/las-oportunidades-del-aguacate-colombiano-en-chile/>

Grupo Bancolombia. (2021, junio 4). *Radiografía del sector agropecuario en el segundo trimestre de 2021*. Grupo Bancolombia. Capital Inteligente.

<https://www.bancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/informe-sector-agropecuario-segundo-trimestre-2021>

Guevara, A. (2018). *El desafío de informarse en la Colombia rural*. Semana rural.

<https://semanarural.com/web/articulo/el-desafio-de-informarse-en-la-colombia-rural/643>

Hand, M. (2022, abril 12). *Global supply chain disruption to continue into 2023*. Seatrade

Maritime. <https://www.seatrade-maritime.com/supply-chain-and-logistics/global-supply-disruption-continue-2023>

Harte, R., Glynn, L., Rodríguez-Molinero, A., Baker, P., Scharf, T., Quinlan, L., &

ÓLaighin, G. (2017). A Human-Centered Design Methodology to Enhance the Usability, Human Factors, and User Experience of Connected Health Systems: A Three-Phase Methodology. *JMIR Hum Factors*, 4, e8.

<https://doi.org/10.2196/humanfactors.5443>

ICA. (2021). *Censo pecuario año 2021*.

<https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/epidemiologia-veterinaria/censos-2016/censo-2018>

ICA. (2022). *Comercialización de Insumos Agropecuarios*.

<https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/regulacion-y-control-de-medicamentos-veterinarios/comercializacion-de-insumos-agropecuarios>

Index Mundi. (2022a). *Cotton—Daily Price—Commodity Prices—Price Charts, Data, and News—IndexMundi*.

<https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=cotton&months=60>

Index Mundi. (2022b). *Maize (corn)—Daily Price—Commodity Prices—Price Charts, Data, and News—IndexMundi*.

<https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=corn&months=60>

Jansson, K. (2021). *How to Measure Process Improvement and Why You Should*.

<https://blog.kainexus.com/continuous-improvement-software/features/measure-improvement/5-compelling-reasons-to-measure-the-improvement-work>

Jiménez, D. (2022, mayo 26). *True north Magro Sucampo* [Comunicación personal].

Kellett, W. (2021, septiembre 6). 'Once again, farmers are seen as the weakest link in the food supply chain'—TFA. *Agriland.Co.Uk*. <https://www.agriland.co.uk/farming-news/once-again-farmers-are-seen-as-the-weakest-link-in-the-food-supply-chain-tfa/>

Kiewell, D. (2014). *How to price risk to win and profit | McKinsey*.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-to-price-risk-to-win-and-profit>

Kokemuller, N. (2018). *How Does Product Differentiation Affect Price Elasticity? Your Business*. <https://yourbusiness.azcentral.com/product-differentiation-affect-price-elasticity-27855.html>

- La República. (2019). *Así le fue a audiencias de los medios de comunicación en la última década*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/asi-le-fue-a-audiencias-de-los-medios-de-comunicacion-en-la-ultima-decada-2942547>
- laules@portafolio.co. (2021, septiembre 28). *Carne, mango y aguacate, los líderes de nuevas exportaciones*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/carne-mango-y-aguacate-los-lideres-de-nuevas-exportaciones-556791>
- Legis. (2021, octubre 13). *Importaciones de arroz.pdf*. Legis. <https://conocimiento.legis.com.co/hubfs/Importaciones%20de%20arroz.pdf>
- Loree, R. (2020, abril 30). 2020 Average Ecommerce Conversion Rate by Industry. *ShippyPro Blog*. <https://www.blog.shippypro.com/2020-average-ecommerce-conversion-rate/>
- Más Colombia. (2021, octubre 7). *La producción colombiana de algodón cayó un 95,9% en 40 años / Más Colombia*. <https://mascolombia.com/la-produccion-colombiana-de-algodon-cayo-un-959-en-40-anos/>
- Mastrapa, E., & Más Basnuevo, A. (2002). *Comunicación rural y manejo de información para la sostenibilidad de la agricultura familiar*. Leisa Revista de Agroecología. <https://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-18-numero-2/2257-comunicacion-rural-y-manejo-de-informacion-para-la-sostenibilidad-de-la-agricultura-familiar>
- Minagricultura. (2018, febrero 15). *El agro fue el jalonador de la economía durante 2017, presentando una variación en el PIB de 4,9%*. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-agro-fue-el-jalonador-de-la->

econom% C3% ADa-durante-2017,-presentando-una-variaci% C3% B3n-en-el-PIB-  
de-4,9.aspx

Minagricultura. (2019, marzo 4). *"Nuestra meta es que el agro pase de crecer 2% a 4% anual"*: Ministro Andrés Valencia.

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/%E2%80%9CNuestra-meta-es-que-el-agro-pase-de-crecer-2-a-4-anual%E2%80%9D-ministro-Andr%C3%A9s-Valencia.aspx>

Minagricultura. (2020a, junio 30). *Boletín de precios de insumos agropecuarios No.2 de 2020*.

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Boletines/BOLET%C3%8DN%20DE%20PRECIOS%20DE%20INSUMOS%20AGROPECUARIOS%20No.2%20de%202020.pdf>

Minagricultura. (2020b, diciembre 10). *Minagricultura, industriales de balanceados y productores de Córdoba lanzan iniciativa denominada 'Maíz País'*.

[https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Iniciativa\\_%e2%80%98Ma%c3%adz\\_Pa%c3%ads%e2%80%99.aspx/](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Iniciativa_%e2%80%98Ma%c3%adz_Pa%c3%ads%e2%80%99.aspx/)

Morgan, T. (2021, diciembre 13). *2022 Outlook: Why Corn's Sweet Spot May Be Below \$6 in the New Year*. AgWeb. <https://www.agweb.com/news/crops/corn/2022-outlook-why-corns-sweet-spot-may-be-below-6-new-year>

Newberry, C., & Contreras, N. (2021, noviembre 10). Publicidad en Redes Sociales: La guía completa para mercadólogos. *Social Media Marketing & Management Dashboard*. <https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-redes-sociales/>

NHS. (2017). *The How-to guide for measurement for improvement*.

<https://www.england.nhs.uk/improvement-hub/wp->

content/uploads/sites/44/2017/11/How-to-Guide-for-Measurement-for-Improvement.pdf

Niazi, N., Rashid, M., & Shamugia, Z. (2021). Role of Marketing Mix (4Ps) in Building Brand Equity: Case Study of Shell Petrol, UK. *Business And Management Studies An International Journal*, 6(1), 35.

Novoa, A. (2021). *La radio y la internet: ¿Cuáles han sido sus contribuciones al desarrollo rural comunitario y a la consolidación de la paz en Colombia? Estudio de caso: Cauca, Colombia.*

[https://oa.upm.es/68787/1/TFM\\_ANDREA\\_CAROLINA\\_NOVOA\\_ARCINIEGAS.pdf](https://oa.upm.es/68787/1/TFM_ANDREA_CAROLINA_NOVOA_ARCINIEGAS.pdf)

Nuphoriq. (2017, noviembre 28). How Much Should You Be Spending on Marketing?

*Nuphoriq.* <https://nuphoriq.com/create-a-marketing-budget/>

Osterwalder, A. (s/f). *Alex Osterwalder*. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de

<https://www.alexosterwalder.com>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Parra-Peña, R., Flórez, S., & Rodríguez, D. (2022). *¿Cómo lograr un sector arrocero competitivo para 2030?*

<http://www.andi.com.co/Uploads/Principales%20conclusiones.pdf>

Pastrán, A. (2021a, octubre 8). “Esperamos que el PIB del sector agropecuario crezca cerca de 4,5% para todo 2021”. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/economia/esperamos-que-el-pib-del-sector-agropecuario-crezca-cerca-de-45-para-todo-2021-3229094>

- Pastrán, A. (2021b, noviembre 8). *A septiembre, la inversión extranjera en el agro en Colombia ha crecido 32% anual*. Agronegocios.  
<https://www.agronegocios.co/agricultura/a-septiembre-la-inversion-extranjera-en-el-agro-en-colombia-ha-crecido-32-anual-3258904>
- Pinzón, J. Á. (2022, enero 12). [Comunicación personal].
- Pinzón, J. Á. (2022, mayo 26). *SOP - Elección asesor comercial Purificación* [Comunicación personal].
- Portafolio. (s/f). *Comercialización agrícola llena de intermediarios*. Portafolio.co.  
Recuperado el 15 de mayo de 2022, de  
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/comercializacion-agricola-llena-intermediarios-486692>
- Portafolio. (2021a, febrero 16). *¿Por qué el agro fue el 'rey' del crecimiento en el 2020?* Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/por-que-el-agro-fue-el-rey-del-crecimiento-en-el-2020-549200>
- Portafolio. (2021b, diciembre 16). *Legumbres, frutas y café impulsan las exportaciones del agro*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/exportaciones-del-agro-legumbres-frutas-y-cafe-impulsan-exportacion-en-colombia-559687>
- Portafolio. (2022, enero 12). *Producción de café en el país en 2021 fue de 12,6 millones de sacos*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/indicadores-economicos/produccion-de-cafe-en-colombia-durante-el-2021-560457>
- Postma, E. (2019). *Digital Advertising Benchmarks All Agrimarketers Should Know*. Think Shift. <https://thinkshiftinc.com/blog/digital-advertising-benchmarks-all-agrimarketers-should-know>

- Procolombia. (2021, febrero 5). *El aguacate hass colombiano estará presente en la edición LV del 'Super Bowl' con más de 43 toneladas*. Sala de Prensa | PROCOLOMBIA.  
<https://procolombia.co/noticias/el-aguacate-hass-colombiano-estara-presente-en-la-edicion-lv-del-super-bowl-con-mas-de-43-toneladas>
- Rao, A. R., Bergen, M. E., & Davis, S. (2000, marzo 1). How to Fight a Price War. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/03/how-to-fight-a-price-war>
- Rodríguez, L. (2021, abril 16). *Colombia exportó USD 916,2 millones en banano durante el 2020*. RCN Radio. <https://www.rcnradio.com/economia/colombia-exporto-us9162-millones-en-banano-durante-el-2020>
- Rodríguez, L. (2022, enero 2). *Colombia tiene suficiente arroz, no es cierto que se importaron 10 mil toneladas: Fedearroz*. RCN Radio.  
<https://www.rcnradio.com/economia/colombia-tiene-suficiente-arroz-no-es-cierto-que-se-importaron-10-mil-toneladas-fedearroz>
- Rodríguez, M. (2017, agosto 21). *TLC: Crisis del sector arrocero*. La Nación.  
<https://www.lanacion.com.co/tlc-crisis-del-sector-arrocero/>
- Rojas, D. (2017). *Impacto del TLC con Estados Unidos de América sobre el agro colombiano: Implicaciones y recomendaciones (caso arroz)* [Universidad Militar Nueva Granada].  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17235/DAYANAALAJANDRAROJASAVILA2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, Y. (2011). Incidencia del PIB agropecuario en el PIB nacional. Evolución y transformación. *Revista Gestión y Desarrollo*, 8(2), 12.  
[https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/03\\_pib\\_agropecuario.pdf](https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/03_pib_agropecuario.pdf)

- Roumani, N. (2020, julio 21). *Unlocking the power of design for the social sector*. Stanford d.School. <https://dschool.stanford.edu/news-events/unlocking-the-power-of-design-for-the-social-sector-a-human-centered-systems-minded-and-strategy-aligned-design-approach-for-social-sector-leaders>
- RTVC. (2020, agosto 26). *'El Campo en la Radio', en la Radio Nacional de Colombia*. RTVC Sistema de Medios Públicos. <https://www.rtvco.gov.co/noticia/el-campo-en-la-radio-en-la-radio-nacional-de-colombia>
- Ruiz, L. (2021, octubre 25). *¿Cómo se comportará la economía en el 2022?* [www.vanguardia.com. https://www.vanguardia.com/economia/nacional/como-se-comportara-la-economia-en-el-2022-DD4410324](https://www.vanguardia.com/economia/nacional/como-se-comportara-la-economia-en-el-2022-DD4410324)
- Sánchez, A. (2021). *Una mirada a la inclusión financiera y el crédito agropecuario en Colombia* [EAFIT]. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30240/Alejandro\\_SanchezOsipino\\_2021.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30240/Alejandro_SanchezOsipino_2021.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Semana. (2021, julio 26). *Estas son las 5.000 Empresas más grandes de Colombia*. [Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo.](https://www.semana.com/ultimas-noticias-de-colombia-y-el-mundo) <https://www.semana.com/especiales-editoriales/articulo/estas-son-las-5000-empresas-mas-grandes/202110/>
- Semana. (2022, enero 15). *Colombia seguirá siendo el mayor exportador de aguacate hacia Europa en 2022*. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1NL5affmKn0J:https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/colombia-seguira-siendo-el->

mayor-exportador-de-aguacate-hass-hacia-europa-en-2022/202153/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

Sharma, G. (2019, mayo 1). *Digital Disruption in Agrichemicals* | Accenture.

WordPressBlog. <https://www.accenture.com/us-en/blogs/chemicals-and-natural-resources-blog/disruption-in-agrichemicals-making-the-case-for-transformation>

Shoulberg, W. (2021, octubre 12). *What The Spike In Cotton Prices To A 10-Year High Means*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/warrenshoulberg/2021/10/12/what-the-spike-in-cotton-prices-to-a-10-year-high-means/>

Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40–45. <https://doi.org/10.9790/487X-0364045>

Sordo, A. I. (2021). *Plan de comunicación: Qué es y cómo crearlo (con ejemplos y plantilla)*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-plan-comunicacion>

Superintendencia de Sociedades. (2021). *Informes Económicos y Financieros*.

[https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Paginas/Informes-economicos-y-financieros.aspx](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Paginas/Informes-economicos-y-financieros.aspx)

Swissinfo.ch. (2022, enero 12). *La producción de café de Colombia bajó en 2021 por segundo año consecutivo*. SWI swissinfo.ch.

[https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-caf%C3%A9\\_la-producci%C3%B3n-de-caf%C3%A9-de-colombia-baj%C3%B3-en-2021-por-segundo-a%C3%B1o-consecutivo/47256628](https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-caf%C3%A9_la-producci%C3%B3n-de-caf%C3%A9-de-colombia-baj%C3%B3-en-2021-por-segundo-a%C3%B1o-consecutivo/47256628)

Taing, K. (2021, julio 8). *Office Divvy's Human-Centered Design Approach to Client Relations*. OfficeDivvy. <https://officedivvy.com/office-divvys-human-centered-design-approach-to-client-relations/>

- Taylor, C. (2021, diciembre 1). *Coffee prices are at 10-year highs, and analysts say they have much further to go*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2021/12/01/coffee-could-rally-for-years-after-hitting-10-year-high-analysts-say.html>
- The Economic Times. (s/f). *What is Pricing Strategies? Definition of Pricing Strategies, Pricing Strategies Meaning*. The Economic Times. Recuperado el 22 de mayo de 2022, de <https://economictimes.indiatimes.com/definition/pricing-strategies>
- Tobar, J., & Romero, M. (2007, marzo 1). *Estructura y Poder de Mercado en el Sector de Agroquímicos en Colombia*.  
[http://www.mamacoca.org/docs\\_de\\_base/Fumigas/Estudio\\_agroq\\_CEDE-UANDES\\_2007.pdf](http://www.mamacoca.org/docs_de_base/Fumigas/Estudio_agroq_CEDE-UANDES_2007.pdf)
- Trading Economics. (2022, enero 11). *Cotton | 2022 Data | 2023 Forecast | 1913-2021 Historical | Price | Quote | Chart*. <https://tradingeconomics.com/commodity/cotton>
- Valero, J. (2020, septiembre 1). *Proceso de Inducción Juan Camilo Esguerra*  
[Comunicación personal].
- Valora Analitik. (2021, mayo 24). Exceso de inventarios y caída de precios preocupan a productores de arroz. *Valora Analitik*.  
<https://www.valoraanalitik.com/2021/05/24/exceso-inventarios-caida-precios-preocupa-productores-arroz/>
- Vargas, D. (2021a, octubre 31). *Cannabis, agro y energía: Sectores a los que mejor les iría en Colombia en 2022*. [www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com).  
<https://www.elcolombiano.com/negocios/cannabis-agro-y-energia-sectores-a-los-que-mejor-les-iria-en-colombia-en-2022-DL15960672>

Vargas, D. (2021b, noviembre 29). *Exportaciones de aguacate hass colombiano crecen 63%*. [www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com).

<https://www.elcolombiano.com/negocios/exportaciones-de-aguacate-hass-colombiano-crecen-63-CO16092123>

Vargas, M. (2013, enero 21). Un producto o un servicio sin Branding ¡No se vende!

*Giraffe*. <https://giraffeideas.com/un-producto-o-un-servicio-sin-branding-no-se-vende/>

Verano, E. (2021, agosto 5). *Se asoma una bonanza*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/analisis/eduardo-verano-de-la-rosa-500119/se-asoma-una-bonanza-3212045>

World Bank. (2021). *Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP) | Data*.

<https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS>

Zapata, A. (2021, diciembre 19). *Importación de agroinsumos eleva precios de alimentos*.

[www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com). <https://www.elcolombiano.com/negocios/agroinsumos-una-dependencia-que-tiene-en-jaque-al-agro-GP16196752>

