



Formulación de estrategia de mercadeo para posicionar a Bancolombia Región Centro en el Sector Agro

John Henry Jaramillo Parra

Universidad EAN
Facultad de Administración, finanzas y ciencias económicas
Maestría Mercadeo Global
Bogotá, Colombia
2020

Formulación de estrategia de mercadeo para posicionar a Bancolombia Región Centro en el Sector Agro

John Henry Jaramillo Parra

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Mercadeo Global

Director (a):

Mauricio Sabogal Salamanca

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, finanzas y ciencias económicas

Maestría en Mercadeo Global

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 28 - Octubre – 2020

Dedicatoria:

A mi familia y a los campesinos de Colombia por hacerme creer en un mejor país.

Frase:

Un gran poder conlleva una gran responsabilidad.

Stan Lee

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios y a mi familia por inspirarme y darme la energía necesaria lograrlo, a mi equipo de trabajo de la gerencia de gestión comercial Región Centro en Bancolombia, en especial a Liliana Galeano Vicepresidente Regional y a mi equipo de Gerencia de Gestión comercial Región Centro, por la apertura a la experimentación con nuestros clientes, en el Segmento de cadenas productivas Bancolombia a Juan David Mejía por creer en el proyecto, el campo colombiano y darle la dirección adecuada, de acuerdo con su experiencia en el Agro colombiano e involucrar a todo el equipo confiando en el impacto positivo y por último a mi Director de Tesis Mauricio Sabogal, por su paciencia y su manera de guiarme como todo un Sensei.

Resumen

Esta tesis de maestría está enmarcada en la formulación de una estrategia de mercadeo para mejorar el posicionamiento de Bancolombia Región Centro en el Sector Agro. Como problema de investigación reconocemos la necesidad de posicionamiento en los clientes Agro, puesto que el banco líder en la mente de los campesinos colombianos y a su vez el que tiene la mayor participación de mercado es el Banco Agrario, que supera por mucho a Bancolombia, entidad donde se debe cumplir con una meta de créditos para el Agro, establecida cada año como reto para el equipo comercial con un portafolio que se ha venido fortaleciendo desde 2017.

Los objetivos específicos de este trabajo están encaminados a iniciar con un diagnóstico de la situación actual, para luego adentrarse en la investigación y conocer las percepciones de los clientes del Sector Agro, así como el manejo que a hoy se le ha dado a las comunicaciones del portafolio que ofrece la entidad. Con estos aspectos, se llega a formular propuestas de atracción y fidelización para los clientes y finalmente una estrategia de posicionamiento fortalecida y fundamentada en el sentir de clientes reales y de las personas del equipo comercial de Bancolombia Región Centro.

Mediante un marco conceptual se resuelven inquietudes acerca del objeto de estudio, se encuentra la terminología usada en la entidad financiera para identificar a sus clientes y el modelo de trabajo para clientes Agro. También se conoce la evolución histórica de la organización a intervenir que para este caso se trata de uno de los bancos líderes del mercado colombiano, Bancolombia y que para el caso puntual del Agro es el primer Banco privado en la actualidad a nivel país, más no directamente en la regional donde se realiza la investigación.

Como Plan de Acción, esta investigación indaga primero a expertos de Bancolombia para entender la situación actual, al tiempo que se recoge información primordial con respecto al desempeño del

Sector Agro y su relación con la banca, en un año que ha significado un gran cambio a nivel global debido a la pandemia del Coronavirus.

Luego, con un trabajo de campo y por medio de entrevistas, se constata de primera mano y antes de la pandemia, las necesidades y visión de personal de Bancolombia y de entidades aliadas.

Posteriormente y con la colaboración del equipo de expertos en Agro de Bancolombia se construyen una serie de entrevistas y encuestas que son aplicadas a personas involucradas con el Agro en calidad de grande, mediano o pequeño productor o perteneciente a las cadenas productivas, donde se identifican percepciones y necesidades actuales.

Un análisis de la información conseguida es el que guía finalmente a la construcción de propuestas a implementar en Bancolombia Región Centro y que, junto a las recomendaciones, se espera que sea de utilidad, de aplicación y buenos resultados en la entidad financiera en época de reactivación económica.

PALABRAS CLAVE: posicionamiento, mercadeo, Bancolombia, Agro, clientes, estrategia.

Abstract

This master's thesis is framed in the formulation of a marketing strategy to improve the positioning of Bancolombia Central Region in the Agro Sector, as a research problem we recognize the need for positioning in Agro clients, since the leading Bank in mind of Colombian farmers and the one with the largest market share is Banco Agrario, which far exceeds Bancolombia, an entity where a target of loans for Agro must be reached, established each year as a challenge for the commercial team with a portfolio that has been strengthening since 2017.

The specific objectives of this work are aimed at starting with a diagnosis of the current situation and then entering into the investigation and knowing the perceptions of the clients of the Agro Sector, as well as the management that today has been given to the communications of the portfolio offered by the entity, with these aspects, we come to formulate proposals to attract and retain customers and finally have a strengthened positioning strategy based on the feelings of real customers and the people of the commercial team of Bancolombia Central Region.

Through a conceptual framework we resolve concerns about the object of study, we find terminology used in the financial institution to identify its clients and the work model for Agro clients, we also know the historical evolution of the organization to intervene, which in this case is about One of the leading banks in the Colombian market, Bancolombia, which in the specific case of Agro is currently the first private bank at the country level, but not directly in the region where the investigation is done.

As an Action Plan, this research first investigates Bancolombia experts to understand the current situation, while collecting essential information regarding the performance of the Agro Sector and its relationship with banking, in a year that has meant a great change to global level due to the Coronavirus pandemic.

Later, in a fieldwork and through interviews, it is verified first-hand and before the pandemic, the needs and vision of Bancolombia employees and allied entities.

Subsequently, and with the collaboration of the Bancolombia Agro Expert Team, a series of interviews and surveys are constructed that are applied to people involved with Agro as large, medium or small producers or belonging to the productive chains, where perceptions and current needs are identified.

An analysis of the information obtained is the one that finally guides the construction of proposals to be implemented in Bancolombia Central Region and that, together with the recommendations, it is expected to be useful, applicable and with good results in the financial institution in times of economic reactivation.

KEY WORDS: positioning, marketing, Bancolombia, Agro, clients, strategy

Tabla de contenido

LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABLAS	13
1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. problema de investigación	195
2. OBJETIVOS	19
2.1. OBJETIVO GENERAL	199
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	199
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1. POSICIONAMIENTO	22
4.1. EL POSICIONAMIENTO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.....	23
4.2. ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN.....	25
4.3. PARTICIPACION DE MERCADO	27
4.4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	29
5. MARCO INSTITUCIONAL	38
6. DISEÑO METODOLÓGICO	42
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	48
7.1. SITUACION ACTUAL.....	48
7.2. ANÁLISIS DE DATOS	55
8. PLAN DE INTERVENCIÓN	76
9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	87
9.1. RECOMENDACIONES.....	87
9.2. CONCLUSIONES.....	89
10. REFERENCIAS.....	91
A. ANEXOS	101

Lista de figuras

Figura 1. Opciones Bancarias para El Agro	15
Figura 2. el ABC de los Créditos para el Sector Agro en Colombia	16
Figura 3 La producción del sector alimenticio	32
Figura 4 Las 10 Tendencias que Buscarán los Consumidores tras la Pandemia del Covid-19.....	35
Figura 5 Principales ejecutivos Bancolombia	38
<i>Figura 6 Línea del tiempo, evolución Grupo Bancolombia</i>	<i>39</i>
<i>Figura 7 Portafolios y Servicios Líneas de Negocio para los Clientes</i>	<i>40</i>
Figura 8 Evolución de La Banca En Colombia	40
Figura 9 Cosecha sector Café	49
Figura 10 Ciclo del Café	50
<i>Figura 11 Ciclo del Arroz</i>	<i>51</i>
<i>Figura 12 Resumen Sector Ganado</i>	<i>53</i>
<i>Figura 13 Sector palma en las regiones de Colombia.....</i>	<i>54</i>
Figura 14 Nube de Palabras etapa cualitativa.....	55
Figura 15 Mapa de Empatía cliente Agro	56
Figura 16 Banco que más Piensan los Clientes para Proyecto Agrote	58
Figura 17. Dificultad que Los Clientes Presentan al Tomar Crédito Agro	58
Figura 18 Bancos nacionales que ha trabajado para impulsar proyecto Agro	59
<i>Figura 19 Sector En La Que Se Enfoca La Actividad del Cliente.....</i>	<i>59</i>
Figura 20 opción de tiempo por la que el cliente toma para pagar su crédito Agro	60
<i>Figura 21 Cambios en el Negocio o Proyecto Agro de los Clientes.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 22. Calificación a los bancos durante la pandemia</i>	<i>61</i>
<i>Figura 23. Probabilidad de adquirir crédito para proyecto agro</i>	<i>62</i>
<i>Figura 24. Valor a solicitar crédito Agro de los clientes</i>	<i>62</i>
<i>figura 25. Plazo que los clientes optan de acuerdo con sus necesidades para crédito agro</i>	<i>63</i>
<i>Figura 26. Tiempo en que necesita crédito Agro</i>	<i>64</i>
Figura 27 Orden de importancia soluciones Agro Para Los Clientes	65

<i>Figura 28. Solicitud cliente en el tema agro para los bancos época actual</i>	65
<i>Figura 29. Promedio En Que El Cliente Recomienda El Crédito Agro</i>	66
<i>Figura 30. Manera en la que le agrada a los clientes recibir información de créditos agro</i>	67
<i>Figura 31. Banco con el que el cliente opta por tramite crédito agro en cuanto a la experiencia antes y después de la pandemia</i>	67
<i>Figura 32 Sugerencia que los clientes dan a los bancos por impulsa el Agro en Colombia</i>	68
<i>Figura 33 Análisis mapa de percepción tasa de interés, rapidez, cobertura</i>	69
<i>Figura 34 Análisis mapa percepción apoyo a pequeños productores, trayectoria, conocimiento</i>	70
<i>Figura 35 Banco Agrario Vs Bancolombia Agros en acompañamiento, flexibilidad, rapidez</i>	71
<i>Figura 36 Apoyo pequeños productores, tasa de interés, flexibilidad</i>	71
<i>Figura 37 Cobertura, acompañamiento, conocimiento Bancolombia Vs Banco Agrario</i>	72
<i>Figura 38 Apoyo pequeños productores Agro en flexibilidad de condiciones y tasa de interés</i>	73
<i>Figura 39. Mapa perceptual flexibilidad, tasa de interés</i>	73
<i>Figura 40. Mapa Perceptual Trayectoria en el negocio Agro, flexibilidad, acompañamiento</i>	74
<i>Figura 41 Plan de medios Agro</i>	80
<i>Figura 42 Propuesta medios Agro</i>	81

Lista de tablas

Tabla 1 Participación de Mercado Agro a noviembre de 2019	41
Tabla 2 Relación de propuesta con conceptos de atracción y fidelización	76
Tabla 3. Resumen de propuestas.....	84
Tabla 4 Modelo de negocio	85
Tabla 5 Aplicación de atributos en la propuesta.....	86

Introducción

Esta tesis de maestría permite analizar el Sector Agro colombiano y el posicionamiento en dicho sector, de uno de los bancos más grandes del país, Bancolombia. Este banco, a pesar de contar con 145 años en el mercado, tiene problemas de posicionamiento en los clientes Agro, dado que por tradición nacional el Banco Agrario es la entidad que ha apoyado a los campesinos y aliados del Sector con soluciones financieras.

El análisis permite entender a la Región Centro de Bancolombia, una de las 5 regionales en las que se divide el país para la entidad y la problemática que tiene para llegar a sus clientes del Sector Agro. Aunque se ha presentado un crecimiento con respecto a años anteriores y los resultados financieros han sido muy positivos sobre todo en 2019, el porcentaje de participación de mercado de la organización para la geografía en cuestión aún representa un reto con respecto a la competencia (Gerencia de cadenas productivas, 2020). El autor de esta tesis trabaja directamente en Bancolombia como responsable de la estrategia Agro en la Región Centro, motivo que permite el relacionamiento con expertos y equipo comercial, llevando a un mejor entendimiento de la situación real con los clientes y a la oportunidad de la aplicación de los resultados de este trabajo.

Este trabajo profundiza en la historia de Bancolombia y su evolución en el Sector Terciario, llevándolo a renovarse constantemente e incluso incursionar en el mercado internacional, donde sus aspiraciones mencionan temas de experiencia superior y ser sostenibles (Vicepresidencia de negocios, 2020).

Para la Región Centro de Bancolombia específicamente el Sector Agro representa grandes oportunidades de negocios y de seguir bancarizando, teniendo en cuenta la situación actual de pandemia.

Esta Tesis es importante en el sentido de entender la percepción y sentimientos de los clientes Agro en la Región Centro de Bancolombia, en el hecho de conocer sus necesidades reales y sobre estas poder trabajar, en la búsqueda de mejorar la oferta, la comunicación y los apoyos del banco al campo colombiano, en un mercado competido y con particularidades en la coyuntura actual.

Problema de investigación:

Para el Sector Agro, los bancos nacionales ofrecen líneas de crédito especializadas, cuentas de ahorros, tarjetas de crédito con beneficios especiales de tasa y de aliados, créditos rotativos.

A nivel nacional, Bancolombia es el Banco privado líder en desembolsos de créditos Agro, sin embargo, en Bancolombia Región Centro, la entidad financiera líder es el Banco Agrario. En la siguiente gráfica observamos las opciones financieras para el agro en Colombia, según los créditos otorgados en el año 2018:

Figura 1. Opciones Bancarias para El Agro



Fuente: Agronegocios (2018)

En Bancolombia y de acuerdo con las normas, un productor puede acceder a un crédito Agropecuario, al desarrollar actividades mencionadas en los artículos 2 y 26 de la Ley 16 de 1990 o las contempladas en el artículo 13 de la Ley 101 de 1993. Estos están representados en la siguiente gráfica:

Figura 2. el ABC de los Créditos para el Sector Agro en Colombia



Fuente: Adaptado de Grupo Bancolombia (2018), de acuerdo a la “ley General de Desarrollo Agro, disponible en <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/creditos-sector-agro>

La Región Centro de Bancolombia, abarca el 63% del país, puesto que comprende los departamentos del Tolima, Boyacá, Huila, Caquetá, Putumayo, Meta, Vichada, Guaviare, Vaupés, Guainía, Casanare, Arauca, Santander y Norte de Santander. Dentro del portafolio de productos y servicios de la empresa, son ofrecidos créditos para el fomento del Agro que están dirigidos a productores primarios y a quienes comercializan o transforman insumos o prestan servicios en el sector. (Bancolombia, 2018).

En el negocio del Agro, Bancolombia tiene aliados como Finagro, banco de segundo piso que da recursos a las entidades financieras, para el apoyo a proyectos productivos a través de créditos (Finagro, 2020) y Cebiar un aliado que se dedica a gestionar negocios para los grandes, medianos y pequeños productores y la cadena productiva desde el punto de vista técnico y ambiental (Sfa Cebiar, s.f.).

Durante 2018, Bancolombia Región Centro tuvo un crecimiento en desembolsos de créditos Agro de 96% con respecto al año inmediatamente anterior (Grupo Bancolombia, 2020). En 2019 el reto de desembolsos representó un crecimiento del 30% con respecto al año 2018. Este reto se debe cumplir por un equipo de 285 colaboradores en donde encontramos 118 Gerentes de Sucursal, 29 Ejecutivos Pyme, 50 Asesores Pyme y 88 Asesores Móviles (Gerencia de medición, 2020). Este equipo es apoyado por la Gerencia de Gestión Comercial de la Región Centro, donde el autor de esta tesis es quien lidera la estrategia Agro.

Desde 2019, Bancolombia ha ampliado el portafolio Agro, con nuevos productos como AgroYa, el cual viene a ser un crédito rotativo para productores, la tarjeta de crédito MasterCard Agro y en meses recientes, el directorio Agro para apoyar la venta digital de los productores. (Mejía, 2020) Uno de los éxitos más notables de la Región Centro de Bancolombia al término de 2019 fue incrementar la participación de mercado por encima de Bancos como BBVA y Davivienda, quedando en segundo lugar en el ranking, detrás del Banco Agrario (Gerencia de cadenas productivas, 2019)

Para este 2020, la situación inesperada con respecto a COVID-19 ha llevado a que el trabajo interno cambie abruptamente, Bancolombia participaba en ferias físicas en distintos departamentos, siendo las más significativas para la regional, la Agroferia en la ciudad de Bucaramanga, que normalmente se realiza en el mes de abril, el AgrosHOW Pajonales en el departamento del Tolima, realizado en el mes de marzo y finalmente, ExpoAgrofuturo que abarca a todos los clientes a nivel nacional y se realiza en las instalaciones de Corferias en Bogotá y plaza mayor en Medellín (Gerencia de gestión comercial Región Centro, 2020).

La situación de pandemia ha transformado la manera en la que Bancolombia Región Centro se comunica con los clientes y así mismo ha llevado a la organización a repensar los retos definidos para el año 2020, a atender prorrogas en créditos realizados previamente y a anular la participación física en cualquier evento (Gerencia de mercadeo nacional, 2020). Esta es la manera de responder ante las necesidades del cliente durante la coyuntura.

Sin embargo, un reto de desembolsar \$513.000.000.000 al finalizar 2020 es parte de la planeación estratégica de este último semestre del año, lo que hace necesario seguir trabajando para el Agro colombiano teniendo en cuenta la situación actual y tomando como Sectores foco para la Región Centro, el Sector arroz, la palma, el café y la ganadería, de acuerdo con lo planteado por los líderes regionales (Vicepresidencia de Personas y Pymes, 2020). Haciendo de este momento una oportunidad de oro para posicionarse en nuestra geografía apoyando a los productores y cualquier persona vinculada en las cadenas productivas.

El propósito de esta tesis es formular estrategias de mercadeo que permitan incrementar el posicionamiento de Bancolombia Región Centro en el Sector Agro, teniendo en cuenta el cambio que ha tenido el Agro tanto en Colombia como en el mundo durante la coyuntura actual. Esto se hace necesario para contrarrestar el impacto que pueda tener la competencia en la consecución del reto planteado y en la percepción de los clientes.

En este punto es necesario preguntar: ¿Cómo incrementar el posicionamiento de Bancolombia Región Centro en los Clientes Agro? ¿Qué acciones se deben realizar para asegurar el posicionamiento de Bancolombia Región Centro en el Agro e incrementar su participación de Mercado? ¿Cuál sería el elemento diferenciador de la estrategia de mercadeo de Bancolombia Región Centro con respecto a los Bancos líderes del Agro?, estas preguntas, serán resueltas en las páginas de esta tesis.

Objetivos

Objetivo general

Plantear un plan estratégico para el posicionamiento de la Región Centro de Bancolombia en el Sector Agro.

Objetivos específicos

Diagnosticar la condición actual de la participación de Mercado de la Región Centro de Bancolombia en el Sector Agro.

Conocer sobre las expectativas que tiene un cliente del Sector Agro para con el Sector bancario, durante el desarrollo de este proyecto para la construcción de una propuesta diferenciadora y apropiada para Bancolombia Región Centro.

Diseñar una propuesta de atracción y fidelización para clientes del Sector Agro de la Región Centro de Bancolombia, durante el desarrollo de este proyecto, incentivando el uso y el aprovechamiento del portafolio de productos y servicios ofrecidos.

Justificación

El posicionamiento posee dos fases, una que extrae el concepto de una marca y los significados de la misma y otra que comunica ese concepto a los clientes o consumidores (Mir, 2015). Esta comunicación debe tener identidad de marca y una propuesta de valor diferencial, debe ser activa hacia el público objetivo y de esta manera demostrar ventajas frente a la competencia (Aaker & Blanco, 2014).

Es así como este trabajo está enfocado en el posicionamiento de Bancolombia en el Agro, específicamente en la geografía que comprende la Región Centro en donde el Banco Agrario, es la entidad que está posicionada en la mente de los clientes como el Banco que apoya los proyectos Agro.

Su participación de Mercado supera ampliamente a Bancolombia pese a diferentes acciones que se han realizado, como participación en ferias Agro, reuniones con clúster de ganaderos, arroceros y demás subsectores y comunicaciones vía mailing, mensaje de texto, redes sociales, volanteo y perifoneo (Gerencia de mercadeo, 2020).

Es importante señalar que el investigador pertenece a la Maestría en Mercadeo Global de la Universidad EAN, de igual manera trabaja como analista de la gerencia de gestión para la Región Centro de Bancolombia liderando la estrategia Agro, motivo que hace viable la aplicación de los resultados de este trabajo.

Por consiguiente, esta tesis busca una manera diferente de posicionar a Bancolombia Región Centro y que los clientes lo identifiquen como un banco especializado en apoyar proyectos Agro, tanto para grandes, medianos y pequeños productores, como para las personas de la cadena productiva, entre los que se encuentran los transformadores donde encontramos lugares como panaderías, ferreterías, almacenes de venta de insumos para el Agro y quienes prestan servicios de apoyo (Negocios, 2018).

El alcance de este trabajo tiene como foco los Sectores arroz, palma, ganado y café, definidos por la vicepresidencia y los líderes de la regional. (Vicepresidencia de Personas y Pymes, 2020)

Formular una estrategia de mercadeo para el posicionamiento de Bancolombia Región Centro se hace necesaria para que los clientes Agro identifiquen a la entidad como una excelente alternativa para sus proyectos.

Marco de referencia

Posicionamiento

La posición de un producto o servicio viene a ser la manera como sus clientes lo definen en su mente, ya sea por sus atributos o características, se forman una idea con relación a otros productos o servicios y este aspecto marca la diferencia (Ries & Trout, 1980).

Ahora bien, teniendo un buen posicionamiento es de esperarse que aumente la participación de mercado, visto esto como una estrategia de ataque hacia los competidores y sus productos (Moreira, 2011). Este es precisamente uno de los objetivos básicos y notables cuando hacemos mercadeo y que a su vez viene a ser el objetivo de este trabajo.

Para profundizar en el concepto, evocamos el año 1969, cuando se decía que el posicionamiento puede traer cambios estratégicos al interior de las empresas, ya sea en los precios, en la presentación de los productos, en publicidad o cualquier atributo (Ries & Trout, 1980), todo con el objetivo de conseguir posibles clientes y un lugar en su mente.

En la práctica, cuando las empresas buscan el posicionamiento, deben hacer estrategias diferenciadoras, dar un valor agregado a sus productos o servicios que logre resaltarlos por encima de sus competidores, por ejemplo, Amazon en las entregas a domicilio empezó marcando la diferencia, entregando pedidos al siguiente día de la compra, un hecho que hizo que ganara la confianza de sus clientes a nivel mundial (Munteanu, 2014).

Los aspectos previamente expuestos, son considerados, ya que en este trabajo se busca el posicionamiento de Bancolombia en el público Agro de su Región Centro, los clientes Agro son agricultores que valoran las marcas que dan acompañamiento, que ofrecen calidad y que transmiten confianza, teniendo en cuenta factores como una buena reputación, gran respaldo, garantías e incluso aquellas que demuestran compromiso y cercanía con sus proyectos y negocios, junto a un conocimiento del Sector (Ortegón, 2017).

Haciendo el ejercicio práctico de tan solo preguntar a cualquier colombiano sobre un banco que apoye los proyectos Agro, la respuesta en su mayoría es Banco Agrario, esta es la marca mejor posicionada y el líder del mercado en cuanto a financiación de proyectos Agrarios se refiere, desde 1931 ha venido apoyando el Agro colombiano y aunque han sufrido cambios importantes, fusiones e intervenciones estatales (Nuñez, 2018). El público Agro los tiene en su mente como la entidad propicia para brindar soluciones financieras a sus necesidades.

Retomando uno de los puntos más importantes del concepto de posicionamiento que menciona que si no se cuidan los atributos diferenciales de una marca muy probablemente se termine ofreciendo otro producto al inicialmente pensado (Limia, 2020), esto si se comete el error de querer atender diferentes necesidades; observamos como Banco Agrario se ha especializado exclusivamente en el Sector Agro y esto le ha dado su liderazgo en el mercado.

El posicionamiento en una empresa de servicios

Cuando se habla de entidades financieras debemos entender que son empresas de servicios, un servicio puede ser una forma especial de crédito de alguna de sus tantas líneas, en este tipo de servicios hay contacto entre el cliente y el asesor, negociando productos en su mayoría intangibles. Por tanto, generalmente, las empresas de servicios se preocupan por tener personal profesional, capacitado y competente (García, 2020).

Para posicionar un servicio se pueden realizar acciones entre las que encontramos:

- Desarrollar una imagen que proyecte a la empresa
- Darle una personalidad a la empresa para que el público la reconozca
- Motivar, preparar y desarrollar competencias en el personal.
- Comunicar lo diferente (García, 2020).

Siguiendo esta línea, es de aclarar que una empresa de servicios puede tomar la opción de posicionar

- De acuerdo con los atributos que tiene su servicio: validándolos con sus clientes para tomar decisiones en cuanto a cómo son identificados, valorados y encontrar la manera de marcar la diferencia con respecto a la competencia.

- De acuerdo con la competencia: enaltecendo las ventajas que tiene la empresa en términos de precios o calidad, así como otros aspectos que difícilmente la competencia pueda ofrecer. (Ceupe, 2020).

Según un estudio realizado en Ecuador donde se buscaba el posicionamiento del banco pichincha mediante el cambio de logo, se concluyó que las entidades bancarias para posicionarse utilizan la comunicación dirigida a segmentos del mercado definidos al interior de cada organización, buscando relaciones a largo plazo que conlleven a la fidelización de clientes. (Obando, 2019). En este mismo estudio se determina que los bancos deben adaptar sus estrategias de posicionamiento a sus segmentos, aportando herramientas digitales seguras, visto esto como una necesidad del cliente actual, que lo impulsa a tener confianza y fidelidad por la marca. (Obando, 2019).

Por su parte un estudio realizado por la Universidad del País Vasco concluye que el liderazgo en el servicio en la banca, atrae clientes, de hecho, es visto como un aspecto que se percibe como diferenciación, el cliente analiza la coherencia entre lo que se ofrece y la realidad, llevándolo de esta manera a definir la calidad en el servicio que a su vez se traduce en lealtad hacia la marca. (Apaolaza, 2002).

La tendencia de los bancos es la de establecer relaciones a largo plazo con sus clientes y brindarles experiencias memorables, unido a una digitalización que en parte mejore esta misma experiencia, de allí la aparición de las aplicaciones de bancos para teléfonos móviles así como las intuitivas páginas online de los mismos que buscan atraer clientes (Mahecha, López, & Socarras, 2019). Previamente se habló sobre la importancia de la segmentación de clientes, para beneficio de la banca, estos esfuerzos en tecnología también están siendo aplicados de manera segmentada y con una comunicación diferente para cada segmento.

Ahora bien, este tipo de soluciones son tan solo el principio de la transformación digital en la banca, que a su vez busca la inclusión financiera para todo tipo de clientes, consumidores que de acuerdo a la superintendencia financiera se deben empoderar para que ejerzan sus derechos y para que puedan tener un acercamiento a la banca en una relación basada en la transparencia, en la educación financiera y en la seguridad, es decir que para atraer clientes de diferentes segmentos en este 2020, la banca debe desarrollar modelos de negocio en donde el

cliente sea el centro y las estrategias giren en torno a él. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Atracción y Fidelización

Para tener una relación duradera y de largo plazo con los clientes, la atracción y fidelización juegan un papel importante ya que forman parte del marketing relacional, el cual como se mencionó previamente tiene al cliente en el centro, visto como una ventaja competitiva que genera sostenibilidad y a la vez estabilidad financiera, traduciéndose en una mejor participación de mercado y en la satisfacción de los clientes. (Dialnet, 2001).

Una parte del marketing relacional consiste en convertir a los usuarios, en este caso de un servicio, en clientes que perduren en el tiempo, entendiendo la atracción de clientes como las acciones, recursos, contenidos de la experiencia anterior a la compra. Acciones que van desde estudiar las necesidades reales del cliente y buscar la inclusión de diferentes consumidores a través del dialogo, del conocimiento que entre vendedor y comprador puedan compartir para finalizar en el proceso de compra. (OBS, 2020).

En cuanto a las acciones para atraer clientes, estas dependen específicamente del servicio, producto o marca y el hecho de lograr una efectividad está ligado a las necesidades particulares de los clientes. Algunos autores aconsejan dar una mejor visibilidad al servicio o producto, reconocer y revisar las opciones de alcance que se desea tener, conocer de manera acertada al público para llegar a su emocionalidad, y encontrar en las alianzas estratégicas como apoyo para tener más cobertura o mejores ofertas. (OBS, 2020).

Durante este proceso se entabla una relación de por medio donde se exponen beneficios y atributos del servicio para de esta manera ganar la confianza de los clientes el cual es el objetivo del marketing relacional, por tanto al alcanzarla, se tiene la posibilidad de ser escuchados a profundidad, destacar las ofertas y dar el paso a la fidelización. (OBS, 2020).

Pero antes de profundizar, es necesario tener claras las fases de marketing relacional:

- Identificar clientes: la primera fase tiene que ver con la manera como el usuario conoce el producto o servicio, para esto es preciso saber a qué mercado objetivo está dirigido.

- La Estrategia: en esta fase es donde se llevan a cabo las acciones a desarrollar, estas acciones pueden abarcar desde el primer acercamiento con el usuario, hasta servicios postventa y deben planearse para largos periodos de tiempo.
- El compromiso en el tiempo: en esta fase los resultados de las acciones conllevaran a relaciones a largo plazo con los clientes, es de aclarar que es una etapa prolongada y los resultados en el corto plazo no serán percibidos. (Instituto Europeo de Postgrado, 2020).

Esa experiencia del usuario que posteriormente se convierte en cliente debe mantenerse en el tiempo ofreciendo valores agregados y retroalimentándose constantemente con herramientas como entrevistas, encuestas o el uso de redes sociales para conocer las opiniones de los clientes y las necesidades cambiantes de los mismos. (Instituto Europeo de Postgrado, 2020).

Si la experiencia es percibida de manera positiva para el cliente y la compra se repite en varias ocasiones creando una simpatía psicológica en donde el cliente prefiere por encima de la competencia el producto o servicio ofrecido, es cuando se genera la fidelización, entendida como el compromiso que surge a largo plazo en el marketing relacional. (Sarmiento, 2018).

La fidelización requiere de estrategias diferentes, dependiendo de la etapa en la que se encuentre el cliente:

- Etapa Cognitiva: En esta etapa el cliente tiene un ligero conocimiento del producto, servicio o marca y ha revisado previamente otras opciones en el mercado.
- Etapa Afectiva: En esta etapa el cliente desarrolla una afinidad con el producto, servicio o marca, porque ha cumplido sus expectativas en repetidas ocasiones.
- Etapa Conativa: En esta etapa el cliente está motivado a comprar de manera repetida en consecuencia a sus experiencias previas que han sido positivas y han venido reforzando esta idea.
- Etapa Activa: En esta etapa, además de la motivación de compra, el cliente está dispuesto a ser fiel al producto, servicio o marca, a pesar de ofrecimientos especiales o situaciones específicas con la competencia o superar situaciones

adversas que se pueden presentar durante la relación. (Sarmiento, 2018).

Los principales beneficios que trae la fidelización a una empresa, es que se mejora la rentabilidad al incrementarse las ventas y desviar los esfuerzos de atracción de clientes hacia el mantenimiento de los mismos, normalmente en mercados competitivos es la manera de sobrevivir de una empresa. (Contabilidad, 2011).

Precisamente el sistema Bancario Colombiano, es un mercado competido donde los clientes tienen varias opciones y su fidelización depende de experiencias como apoyo con créditos, servicio físico y virtual, conocimiento del personal e incluso cobertura. Hay una oportunidad en este momento de cuidar a los clientes que ya se tienen, ya que están buscando renegociar deudas, quedarse con la mejor alternativa que no solo le brinde estabilidad, sino que sienta un interés genuino de la entidad por apoyarlo en tiempos de crisis al percibir la cercana relación de la banca con la economía colombiana. (Revista Dinero, 2020).

Es importante señalar que la fidelización es un reto enorme para el sector financiero, los clientes en la actualidad están dispuestos a adquirir los productos o servicios bancarios por cualquiera de los canales que las entidades posean para este fin, llevando a la tecnología a ocupar un papel primordial en términos de facilidad y agilidad en la experiencia. Por su parte el portafolio ampliado de productos o servicios y la personalización de los mismos, dependiendo de un sector o segmento específico puede llevar a una mayor vinculación. (marketingdirecto.com, 2020).

Para llegar a esa personalización, el conocimiento de cliente toma relevancia, lo que además de una relación conlleva a mantener datos actualizados para proceder con mayor eficiencia, esto sumado a que los colaboradores de la entidad financiera en todos los niveles jerárquicos, deben estar capacitados en la oferta comercial y en la manera de tratar a sus clientes, esta formación debe adaptarse a las necesidades del mercado, debe ser constante y promover el desarrollo de habilidades y competencias de los individuos. (marketingdirecto.com, 2020).

Participación de Mercado

Se define como el porcentaje del mercado que ocupa una marca, un producto o un servicio, en un ejemplo sencillo si una empresa vende un millón de unidades de su producto y el conjunto de competidores vende en total tres millones, se dice que tiene un 33.33% del mercado y muy probablemente sea uno de los líderes de este. (Mercado, 2020)

En la banca y con respecto a la participación de mercado, hay tablas que proporcionan los rankings en cuanto a marca, créditos, tarjetas, cuentas y demás productos financieros (Ritz, 2007), presentando un mercado competido y cambiante.

Para el caso puntual la participación de mercado de Bancolombia en términos de Agro está medida de acuerdo con los montos desembolsados en créditos para proyectos agropecuarios, en el gran total de la cartera comercial del sistema financiero en Colombia (Gerencia de cadenas productivas, 2019).

En cuanto a este concepto, encontramos que los competidores de Bancolombia en la Región Centro son BBVA, Davivienda, Banco de Bogotá y Banco Agrario, entidades que han incursionado en el Agro y que participan en la mayoría de los eventos para clientes que se realizan a nivel regional, donde atributos como el conocimiento del sector, la rapidez y la cobertura toman relevancia (Mercado, 2020).

Para entender la percepción sobre este tipo de atributos y conocer las necesidades de los clientes, se realizan estudios de comportamiento de los individuos, sus gustos, motivaciones y conductas, (Hidalgo, Ramirez, & Ríos, 2014).

De acuerdo con esto y para identificar la percepción de los clientes Agro de Bancolombia, la organización requiere explorar y aprender del mercado (Davarib, Zolfagharian, & Paswand, 2019). En otras palabras, vivir de manera proactiva el campo colombiano, en consecuencia, se podrá diseñar una estrategia de posicionamiento que esté alineada con los atributos que busca un cliente en la banca.

Otro factor relevante, es la tecnología y la comunicación en la toma de decisiones (Antosz & Merchán, 2016). Podríamos pensar que los clientes involucrados con el Sector Agro no tienen acceso a la tecnología, en este documento analizamos ese aspecto.

Diagnostico Estratégico

Bancolombia está compuesto por cinco regionales: Caribe, Sur, Antioquia, Cundinamarca y finalmente la Región Centro, abarcando un 63% de la geografía colombiana. (Vicepresidencia de Negocios, 2020)

Es precisamente en la Región Centro, donde se realiza el diagnóstico para finalmente proponer estrategias que buscan su posicionamiento en el Agro, partiendo del concepto de diagnóstico estratégico como un análisis del trabajo realizado en la organización de manera interna y hacia sus clientes. Bancolombia en 2018 se convirtió en el Banco más sostenible del mundo de acuerdo con el Dow Jones Sustainability Índice y se trabaja bajo los parámetros de la Responsabilidad Social Empresarial RSE (Gerencia de Sostenibilidad, 2020). En consecuencia, las estrategias deben satisfacer necesidades y deseos de los clientes de una manera ética y con valor tanto para el cliente como para la empresa.

Este diagnóstico es importante puesto que, se revisan las necesidades reales del cliente en cuanto al producto o servicio y su preferencia en la comunicación de información, beneficios y características (Pérez, Garzón, & Ibarra, 2016). En este sentido al construir estrategias para el posicionamiento, las opiniones del mercado objetivo a satisfacer son de gran valor.

En la actualidad, el Sector Agropecuario colombiano es apoyado por el ministerio de agricultura, abarcando temas como la inclusión, la promoción del desarrollo rural sostenible y la preocupación por la desigualdad en el campo colombiano, es así como existen programas y líneas especiales que impulsan los proyectos de los campesinos e incluso apoyos para la exportación de productos (Cano, Iregui, Ramírez, & Tribín, 2016).

Aunque existen miradas diferentes que hablan de la explotación de los bienes naturales, de abusos contra los campesinos en cuanto a precios y tierras, así como la falta de inversión tanto

del gobierno, como del Sector privado (Guerrero, Torres & Bourdon , 2014).

En Colombia, encontramos productos como el café, el aceite de palma, aguacate Hass, limón Tahití, azúcar y pulpa de fruta, así como verdura y los productos derivados del ganado. Actualmente nuestro país exporta a Estados Unidos, Alemania, Suecia, China, Ecuador, Guatemala, Bélgica, Países Bajos, Francia, Italia, Portugal, entre otros (Castañeda, 2017). En Bancolombia Región Centro y de acuerdo con la planeación 2020 los Sectores foco son: café, arroz, palma y ganadería.

El café ha sido uno de los productos colombianos que más ha gozado de éxito mundial, existen entidades como Procolombia que se encargan de promover la exportación y apoyar a las empresas en términos de capacitación y asesoramiento. Los cafeteros han logrado negocios a abril de 2020 por US\$760,8 millones, de hecho, la misma entidad ha procurado incentivar el e-commerce y actualmente ya se está gestionando la venta de café colombiano a través del gigante Amazon (Procolombia, 2020).

Sin embargo, este tipo de oportunidades están dadas en su mayoría para grandes productores, existen pequeños y medianos en todos los sectores, que reciben apoyo reducido y el acceso a créditos se hace complicado, en muchas ocasiones por la cobertura de las entidades financieras, ya que son geografías donde usualmente no existe una sucursal bancaria o los bancos no están en capacidad de atender la demanda de créditos pequeños. (Hernandez, 2017).

Este aspecto, en Bancolombia se ha solucionado bajo el esquema de asesores móviles que atienden los municipios, veredas y poblaciones donde se encuentran los medianos y pequeños productores, cuyo promedio de solicitud de créditos es 20 millones de pesos (Gerencia de cadenas productivas, 2019).

La Pandemia

El desarrollo de este trabajo inició en 2019 y tuvo que vivir el momento crucial de 2020 donde el COVID-19 empezó a afectar la salud de la población mundial y desde el ámbito que corresponde a esta investigación, la economía, la manera en cómo las entidades financieras se mantienen y entran a apoyar a todo un país y hasta la manera de pensar y reinventarse de los

diferentes negocios a nivel mundial.

Por ejemplo, en Sur África, gracias al aprovisionamiento de muchos hogares se vendió lo que había en los supermercados, pero precisamente se empezaron a afectar los pequeños productores debido a los cierres de restaurantes y colegios en un escenario donde por norma y en pro de la salud pública, todos los productores deben cumplir con estándares de calidad, cambios que debían realizar ahora en el embalaje de sus productos cumpliendo los protocolos de seguridad. Uno de los Sectores más afectados fue el de lácteos por que se cortaron sus rutas normales de mercado (Daley, 2020).

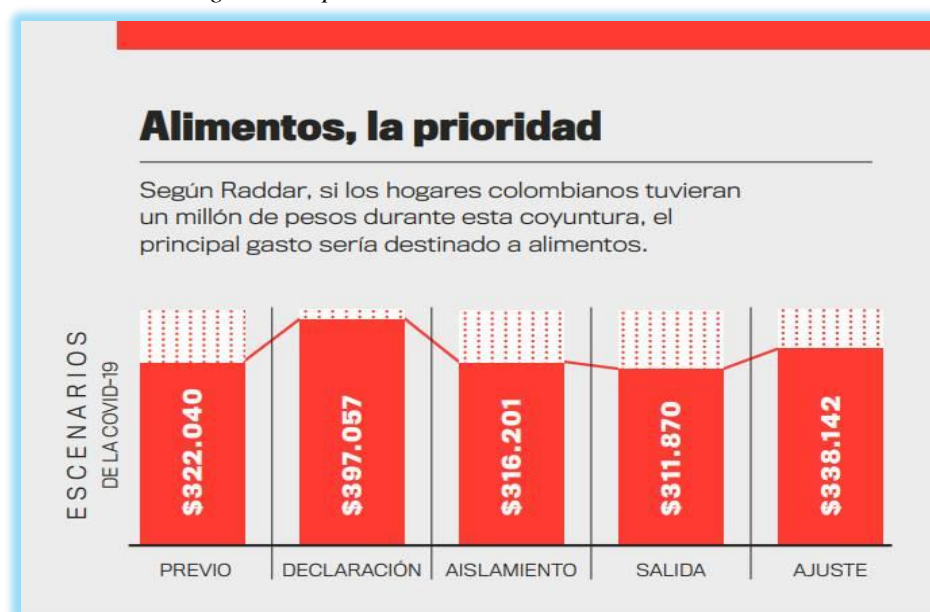
Mientras tanto en Asia, los productos pasaron de la finca a la marca y puntualmente al mundo digital, para poder atender la demanda de los consumidores en la coyuntura actual, de hecho una de las estrategias consiste en promover la colaboración de empresas que ya tienen una vasta experiencia en lo digital, a los pequeños productores, así mismo como la importancia de tener cadenas de suministro sostenibles para ser aceptadas por los consumidores que ahora buscan empaques o embalajes que ayuden al medio ambiente y que las empresas se preocupen por la salud de sus consumidores (Pearly, 2020).

Este año en Colombia, se realizó la primera exportación colombiana de aguacate Hass al mercado chino, después de cinco años de negociación debido a la exigencia anteriormente mencionada de estos mercados, según el ministerio de agricultura, Europa y Estados Unidos son otros mercados que son atendidos, las empacadoras en zonas francas colombianas, lo están empacando en forma de guacamole y según ellos durante el último superbowl, los estadounidenses consumieron 38.000 toneladas de este producto en tan solo un día (NoticiasCaracol, 2020).

En este sentido, las empresas del Sector Agropecuario Colombianas, han tenido que adaptarse y hacer ajustes a su funcionamiento, como la adecuación de sus instalaciones, la compra de equipos adecuados para el personal y la capacitación en el autocuidado. Por ejemplo, Alquería, ha invertido cerca de \$7.000 millones en el cuidado de sus colaboradores o el caso de Nutresa que tiene ya a 5.500 trabajando desde casa. En este tiempo, las Pymes han tenido que desligarse

de las cadenas de abastecimiento para llegar de manera directa a sus clientes y sobrevivir en el mercado, llevándolos a tener en tiempo récord páginas de internet e incluso a ofrecer productos y servicios en redes sociales como WhatsApp (Revista Dinero, 2020).

Figura 3 La producción del sector alimenticio



Fuente: Revista Dinero (2020)

Hay otros factores que han venido afectando a las Pyme en el Agro durante este 2020 y uno de ellos es el aumento del precio de los Agroinsumos, siendo Boyacá y Tolima los departamentos más críticos, también problemas de transporte tanto para el personal, como para los productos. En el departamento del Atlántico, los productores se han visto afectados por sequías y eventos climáticos que no han permitido el curso normal del negocio, sumado a esto los costos de fertilizantes y plaguicidas se vieron afectados por la subida en la tasa de cambio que disparó los precios (El Tiempo, 2020).

Para hablar de la situación con mayor detalle, debemos revisar los sectores. En cuanto al arroz, según la federación nacional de arroceros, un colombiano consume aproximadamente 42 kilos de arroz al año. En un mercado donde las grandes marcas tienen el control en los precios, que a su vez es inestable y afecta a los campesinos, sin embargo, la demanda de arroz se ha mantenido constante durante la coyuntura. En las líneas especiales de crédito impulsadas por el

ministerio de agricultura, ya hay desembolsos en el país por 944.000 millones a cerca de 35.000 campesinos y mediante la plataforma El Campo a un Clic, se ha llevado a los cultivadores a ofrecer sus productos sin intermediarios (Ríos, 2020).

Por otra parte en el Sector Ganado, los cierres de restaurantes afectaron considerablemente y en países como China hay desconfianza en el consumo de productos que vienen de animales previniendo nuevos brotes. Por su parte en Estados Unidos, Brasil y Alemania, algunas plantas han hecho interrupciones de producción debido a brotes del virus, generando problemas en las cadenas de suministro, en donde los empleados asumen el peligro en el trabajo a bajo sueldo. Todas estas situaciones han animado a los ambientalistas ya que se dice que la carne y los lácteos son responsables hasta del 18% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero causadas por humanos (Portafolio, 2020).

En nuestro país los ganaderos que normalmente subastaban sus cabezas de ganado en grandes eventos a los que asistían personas de varios municipios se han dado a la tarea de promover las subastas virtuales y continuar con la compra y ventas de su producto. (Mejía, 2020)

Un aspecto de gran relevancia en los sectores son las exportaciones, Colombia se ha movido bastante bien durante la pandemia, ya que de acuerdo con el ministerio de Agricultura, al mes de Julio de 2020, las exportaciones del Sector Agropecuario, habían sido de US\$4.483 millones creciendo un 3% en comparación a 2019 y siendo los principales países a los que el país exporta, Estados Unidos, Bélgica y Alemania (Miniagricultura, 2020).

La desconfianza entre China, Estados Unidos y la Unión Europea está llevando a China a restringir las importaciones de esos mercados, China depende de mercados internacionales para productos como carne y soja, importando esta última desde Brasil y Argentina. (Senior, 2020). Latinoamérica debe aprovechar el interés de China y continuar fortaleciendo esta relación internacional a una mayor velocidad.

El consumidor

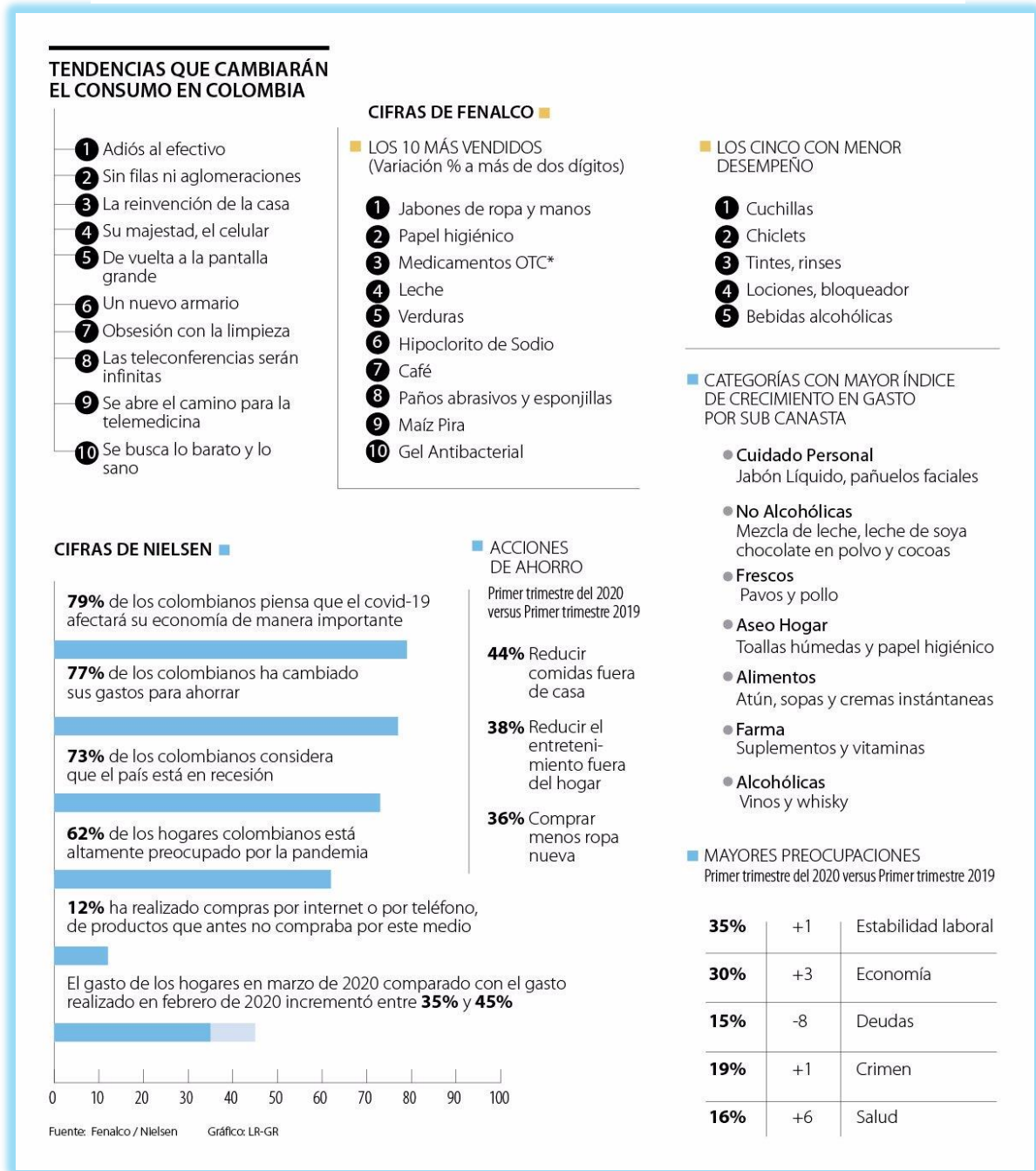
Los habitantes de las grandes ciudades han tomado consciencia del apoyo que necesitan los campesinos, el consumidor colombiano de la actualidad demanda productos saludables y sostenibles, que en lo posible provengan de pequeños agricultores, no obstante, estos productores se siguen enfrentando a la infraestructura vial del país, al conflicto armado, a un sistema de salud insuficiente y a la especulación de precios (Prada, 2020).

En la india por ejemplo siendo uno de los principales exportadores de arroz en el mundo, buscan el apoyo crediticio para la temporada de siembra en kharif, conscientes de la escasez de mano de obra y capital, además de que estos créditos mantendrían las cadenas de suministro agrícola en el país (Verma & Kumar, 2020). Aprovechando el hecho de que otros exportadores o han bajado su producción.

En este sentido, las instituciones financieras deberían evitar el hecho de ser complicadas para el campesino, tener flexibilidad, conocer las necesidades de una población que hoy es excluida financieramente, por falta de conocimiento en sus proyectos y falta de confianza del sistema financiero (Cardona, Hoyos, & Saavedra, 2018). Se puede trabajar en nuevos modelos de negocio que eliminen barreras entre los bancos y los clientes Agro, que hagan sentir al campesino colombiano, incluido en el desarrollo del país.

Cabe señalar que la llegada de COVID-19, trajo consigo un cambio comportamental en los consumidores, las principales tendencias son las siguientes:

Figura 4 Las 10 Tendencias que Buscarán los Consumidores tras la Pandemia del Covid-19



Fuente: La República (2020)

Teniendo en cuenta estos nuevos comportamientos, es necesario que la banca modifique aspectos como la comunicación, por ejemplo, mantener a colaboradores y clientes informados en tiempo real ha llevado incluso a la renovación de app bancarias, en Europa, el uso de aplicaciones

bancarias en la primera semana de cuarentena creció en un 72%. El fomento del uso de redes sociales y el hecho de establecer mejores parámetros de seguridad ha llevado a la banca a armarse en temas de seguridad tecnológica. En la actualidad el dinero en efectivo es percibido como un foco de contagio, llevando a promover los medios de pago sin contacto (Portafolio, 2020). El cliente bancario desde la llegada del COVID-19, busca tranquilidad y hacer sus transacciones de una manera sencilla.

Las entidades financieras que han implementado cambios y mostrados beneficios a sus clientes durante este 2020, se han ganado su confianza y han asegurado su lugar en la mente del consumidor, entendiendo que es un usuario con nuevos valores, atento a la higiene, con apertura a usar canales intuitivos donde resuelvan sus inquietudes y en la medida de lo posible a través de su dispositivo móvil para evitar visitar lugares físicos (Gonzalez, 2020).

El 36% de los consumidores mundiales ha encontrado un proveedor de servicios financieros durante la crisis y piensa seguir con él (Cio España, 2020). Buscan un Banco que con sus productos, servicios y canales aliviane la sensación de intranquilidad financiera en época de pandemia.

Al hablar de los productos y servicios que se ofrecen a las personas y empresas involucradas en el Agro, los Bancos brindan líneas de créditos especializadas, cuentas de ahorros, tarjetas de crédito con beneficios especiales de tasa y de aliados, créditos rotativos (Tafur, 2009). Sin embargo, esta bancarización se da en ciudades, mientras que en el campo hay baja cobertura bancaria.

Por su parte, Bancolombia sigue fortaleciendo su equipo de red de sucursales y asesores móviles y en los últimos meses de 2020, ha ampliado el portafolio para el Agro, una de las nuevas soluciones, es el directorio de emprendedores y productores Agro, donde busca relacionar a los grandes, medianos y pequeños productores con el consumidor final. En este directorio el consumidor puede encontrar información de redes sociales, páginas web, números de atención y comprar vía código QR, esta es una iniciativa que busca tener 5.000 clientes inscritos (Cardona A. S., 2018).

En este directorio se le ha dado mucha relevancia a apoyar proyectos encabezados por mujeres, de hecho, a partir de Julio de 2020, una nueva línea de crédito sostenible de género para financiar proyectos liderados por mujeres, se une al portafolio, en esta línea, se tienen en cuenta proyectos de Agro sostenible, energías renovables o producción más limpia (Revista Semana, 2020).

En esta tesis se investigan estrategias que permitan ubicar a Bancolombia en la mente de las personas que día a día trabajan por fortalecer la economía del país, por enaltecer el campo colombiano y llevar sus productos por el mundo en una época de cambios.

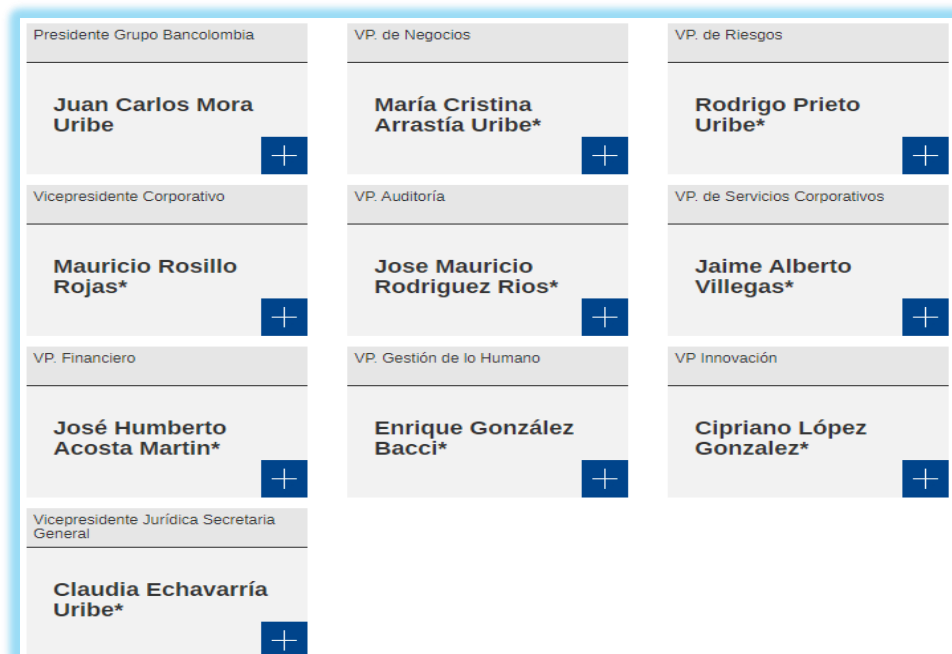
Marco institucional

En su página web, la organización Bancolombia “se define como un grupo financiero líder que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas, de manera sostenible” (Grupo Bancolombia, s.f.)

Es una entidad financiera que busca generar bienestar, enmarcando su misión y visión en la ética, la sostenibilidad, los valores y el hecho de llevar soluciones financieras a sus clientes de manera oportuna (Grupo Bancolombia, s.f.)

En cuanto a la estructura organizacional, Bancolombia está conformado por una serie de vicepresidencias encargadas de distintos frentes, para el Agro y la Región Centro, la dependencia es la Vicepresidencia de Negocios, a continuación, una gráfica que detalla esta estructura a nivel nacional e internacional:

Figura 5 Principales ejecutivos Bancolombia



Fuente: Grupo Bancolombia (2020)

Cronológicamente, la entidad inició operaciones en 1875 con el nombre de Banco de Colombia, teniendo 145 años de historia, cotizando en la bolsa de valores de Nueva York desde 1995, atravesando por fusiones con entidades como Conavi y Corfinsura e iniciando labores en países como Panamá, el salvador y Guatemala.

Figura 6 Línea del tiempo, evolución Grupo Bancolombia



Fuente: Grupo Bancolombia (2020)

Bancolombia pertenece al Sector terciario o de servicios, ofreciendo los productos y servicios de la siguiente figura:

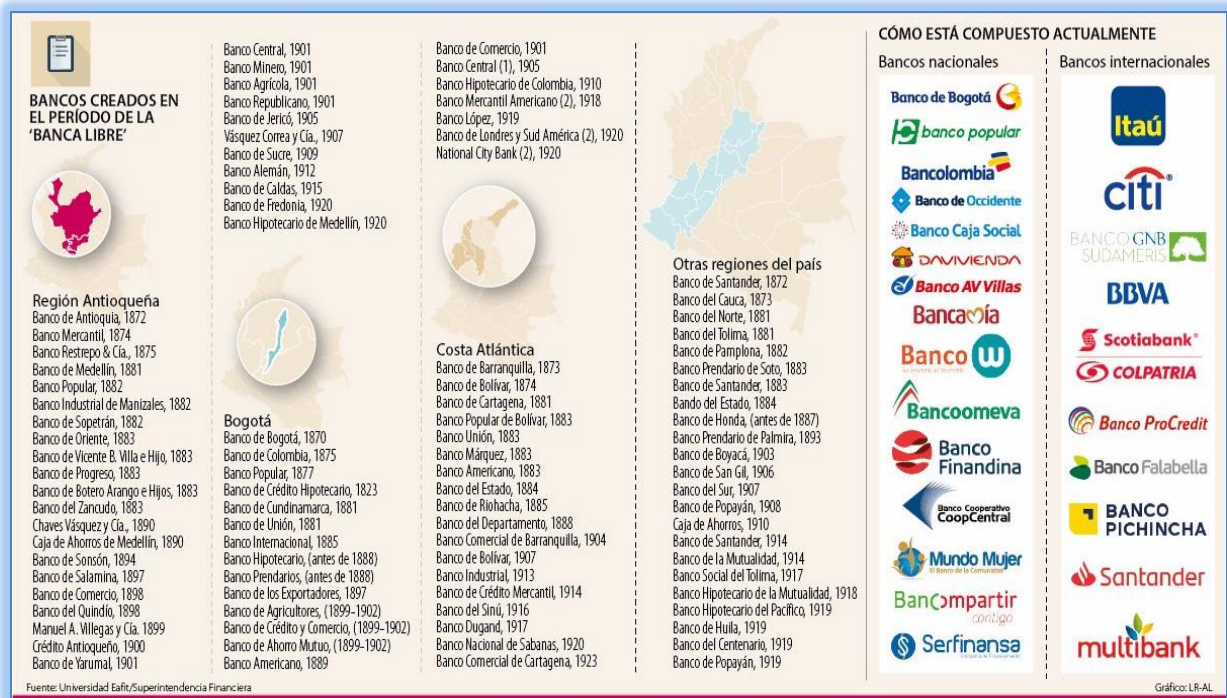
Figura 7 Portafolios y Servicios Líneas de Negocio para los Clientes



Fuente. Grupo Bancolombia (2020)

En el país funcionan 25 Bancos, en donde los líderes del mercado son Bancolombia, Davivienda y Banco de Bogotá con un 53% de activos y 50% de cartera, cabe anotar que estos Bancos se han expandido a otros países (Banca, 2016).

Figura 8 Evolución de La Banca En Colombia



Fuente: La República (2019)

Esta tesis se basa específicamente en el desempeño de los Bancos en el Agro, por tal motivo se hace relevante presentar informe de participación de Mercado en el Agro, esta información se logró conseguir a Noviembre de 2019 y se detallan los departamentos donde Bancolombia Región Centro hace presencia y sus respectivas participaciones con respecto a los demás Bancos que están involucrados en el negocio Agro (Mejía, 2020).

Tabla 1 Participación de Mercado Agro a noviembre de 2019

Region / Dpto / Municipio	Bancolombia	BBVA	Banco Agrario	Banco Davivienda	Banco de Bogota	Banco Colpatría	Banco Itaú	Otros Bancos co de Occide	
ANTIOQUIA	37%	14%	12%	12%	6%	6%	2%	7%	3%
SUR	29%	10%	17%	13%	8%	4%	7%	6%	6%
BOGOTA	20%	21%	5%	11%	14%	7%	12%	6%	3%
CARIBE	21%	27%	13%	12%	1%	8%	4%	11%	3%
CENTRO	18%	16%	34%	14%	2%	5%	3%	5%	4%
AMAZONAS	0%	96%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	1%
ARAUCA	14%	14%	0%	64%	0%	1%	0%	7%	0%
BOYACA	10%	2%	77%	8%	0%	1%	0%	2%	0%
CAQUETA	17%	3%	68%	6%	0%	3%	0%	2%	0%
CASANARE	17%	14%	28%	22%	0%	10%	0%	4%	5%
GUAINIA	0%	0%	84%	0%	0%	0%	0%	16%	0%
GUAVIARE	8%	10%	74%	4%	0%	0%	0%	4%	0%
HUILA	11%	35%	39%	11%	0%	1%	0%	2%	0%
MAGDALENA	19%	22%	13%	12%	0%	3%	0%	23%	9%
META	21%	13%	21%	24%	2%	7%	1%	2%	10%
NORTE DE SANTANDER	18%	7%	62%	7%	0%	1%	0%	1%	4%
PUTUMAYO	40%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	57%	0%
SANTANDER	23%	13%	18%	14%	5%	7%	9%	6%	4%
TOLIMA	15%	26%	32%	14%	0%	4%	0%	4%	5%
VAUPES	86%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	5%	0%
VICHADA	27%	21%	31%	3%	0%	0%	0%	1%	17%
Total general	24%	17%	16%	13%	7%	6%	6%	7%	4%

Fuente: Elaboración Propia con base en informe Agro (2019)

Al revisar las cifras de participación de Bancolombia Región Centro en el Agro su ubicación es el segundo lugar.

Diseño metodológico

La presente investigación busca conocer las experiencias y opiniones de un grupo específico de personas del Sector Agro y quienes mantienen una relación directa con entidades bancarias para el apalancamiento de sus negocios. De esta manera, el tipo de investigación cualitativo es el apropiado, puesto que busca comprender a los mercados y explorar el contexto en el que se desenvuelven (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

La mayor parte de esta tesis posee fuentes secundarias ya que es información interna de Bancolombia u otras fuentes que hablen del Sector Agro.

Población y Muestra

Se define la población como el grupo de pequeños, medianos y grandes empresarios que tienen como actividad económica la producción y/o transformación de recursos Agropecuarios o participan en cadenas productivas relacionadas con el Agro en Colombia. En la tabla de muestras comunes en estudios cualitativos, en este tipo de investigaciones donde se aplican entrevistas o sesiones de observación, la cifra sugerida es de 20 a 30 casos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

El muestreo se divide en dos ramas:

- **Muestra Probabilística:** Es un subgrupo de la población en donde cada uno de sus elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). Estas muestras son esenciales en las encuestas de sondeo donde se hacen aproximaciones de variables en la población, las cuales se miden y se analizan.
- **Muestra no probabilística:** Para este caso de estudio la muestra es no probabilística (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). Entendida como un procedimiento de selección por las características de la investigación, es usada en investigaciones cualitativas y cuantitativas. Se debe tener en cuenta que, al ser no probabilística, no es

posible calcular con precisión una estimación, es decir que los datos pueden no ser representativos, en este caso la decisión la toma el investigador.

Cabe resaltar que dentro de la muestra no probabilista se encuentra el muestreo Bola de Nieve utilizado cuando las muestras son difíciles de encontrar y tiene la característica de que los participantes agregan a otros participantes que también pueden suministrar datos, de esta manera ampliar la información. Se utiliza este método debido a que los participantes se encontraban en cuarentena estricta y en momentos de producción atípicos. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

Por tal motivo, este estudio es exploratorio ya que cumple con la característica trabajar con una muestra dirigida, que en este caso son los agricultores de la Región Centro de Bancolombia. La mayor parte de esta investigación es experimental ya que como se había mencionado anteriormente fue complejo encontrar a las personas a encuestar y entrevistar debido a la coyuntura de 2020. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

Ahora bien, la muestra es de tipo homogénea puesto que el perfil de los entrevistados es muy similar y su actividad laboral está relacionada con el Sector Agrario en el país (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). También se tiene en cuenta que la muestra es recolección de datos en donde el investigador busca que dichos resultados se generalicen y a su vez logren ser representativos.

En Bancolombia Región Centro, actualmente existen 1700 clientes Pyme Agro activos y 19551 del Segmento Negocios e Independientes (Gerencia de cadenas productivas, 2020). La muestra para las encuestas es de 51 clientes, siendo el 3% de clientes Pyme, si lo llevamos al total tendríamos el 0.23 % de los clientes de Región Centro en este estudio.

La encuesta se realizó en un periodo de tres semanas durante el mes de agosto de 2020 y de manera aleatoria, en ese momento muchos de los agricultores estaban en sus trabajos ocupados debido a que este sector no paró de producir durante la pandemia, este aspecto hizo que fuera complejo el hecho de resolver la encuesta. Sin embargo, el equipo de Asesores Pyme, Asesores

Móviles, Gerentes de Sucursal de Bancolombia Región Centro, logró enviar las encuestas a algunos clientes y estos clientes la compartieron con otros, de esta manera se lograron recolectar 51 opiniones, durante el periodo anteriormente mencionado en diferentes departamentos de la geografía de estudio.

Técnicas de Recolección de Información

Para poder recopilar los datos requeridos, se hace necesario contar con herramientas que permitan obtener las experiencias y opiniones del grupo de interés. Dicho esto, se hace uso de la herramienta de entrevista cerrada y encuesta (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

De acuerdo con esto, esta tesis utiliza el análisis descriptivo, el cual genera datos claves y observa las situaciones que conducen a nuevos hechos, basado en varias preguntas, incluyendo recopilación de datos (QuestionPro, 2020).

Los datos a nivel cualitativo ayudan a tener acercamiento al problema que se está estudiando ya que aportan información sobre la existencia de algo que está pasando en el momento y en el análisis deben ser interpretados (QuestionPro, 2020).

En este trabajo y con el aporte de expertos en el Banco se realizan entrevistas y encuestas para el análisis del caso. Las entrevistas permiten obtener información más precisa y certera sobre un tema en especial, al usar preguntas de expresión, antecedentes y simulación (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). De esta manera, los entrevistados pueden detallar sus experiencias con mayor confianza, sin sesgarse y manifestar sentimientos reales.

Teniendo la oportunidad de participar en la feria Agroshow Pajonales en la ciudad de Ibagué, en el departamento del Tolima, en el mes de marzo de 2020, época anterior a la pandemia en nuestro país, 5 expertos tanto de Bancolombia, cómo de los Bancos de segundo piso aliados fueron entrevistados para fortalecer las bases de esta investigación (ver Anexo 1).

Durante los meses de julio y agosto de 2020, se entrevistaron un total de 21 personas pertenecientes a los Sectores foco de la Región, específicamente a arroceros, ganaderos, palmeros, y cafeteros, que son el foco de la regional de acuerdo con la planeación estratégica, como se ve en el Anexo 2. (Vicepresidencia de Personas y Pymes, 2020).

Finalmente se llevaron a cabo 51 encuestas con 25 preguntas, usando la herramienta Microsoft formularios, realizada a clientes y no clientes de la geografía de la Región Centro de Bancolombia (Ver Anexo 3).

En cuanto a los Sectores foco, el área de estudios Sectoriales ha compartido datos del aplicativo interno llamado Sectoriapp, donde se detalla el panorama actual, de la mano de expertos en perspectivas económicas al interior de Bancolombia, se aclara que esta información no contiene datos sensibles para la entidad.

Herramientas de Procesamiento Estadístico

Teniendo en cuenta que la investigación es de tipo cualitativo, la información proviene de fuentes primarias de Bancolombia, narraciones y puntos de vista que aportan los entrevistados y encuestados con testimonios obtenidos de forma verbal y digital.

Para estudios cualitativos normalmente se reciben datos no estructurados y de diferentes maneras, corresponde al investigador organizarlos, ya que en esencia consisten en observaciones y narraciones (Sampieri R. H., 2014). La labor principal que deberá realizar el investigador será la de analizar los datos uno a uno e identificar las similitudes para sacar las conclusiones correspondientes.

Para las entrevistas realizadas en la ciudad de Ibagué, se tiene el material en audio, sin embargo, fueron transcritas y llevadas a una nube de palabras, para este análisis existen varios programas gratuitos que representan gráficamente los términos más usados y frecuencia con que aparecen e incluso el software elimina artículos y preposiciones en algunos casos (Fernández, 2015).

Con el fin de contar con información de base para poder plantear unas preguntas adecuadas en cada una de las entrevistas y encuestas, se recurre al apoyo de expertos que trabajan en Bancolombia, quienes poseen experiencia en el Agro y conocen la ejecución de este trabajo. Con la información obtenida de las entrevistas, se diseña la encuesta.

En el caso de las entrevistas realizadas a los clientes de los Sectores, se ha recurrido a llevar parte del desing thinking y construir un mapa de empatía, ideal para encontrar necesidades reales e insights de los clientes ya que se analiza lo que dicen, piensan, hacen y sienten (Plattner, 2017).

Con respecto a las encuestas, los datos que arroja el software de Microsoft Formularios fueron tomados en cuenta para el análisis, sin embargo, en algunas de las preguntas se busca medir percepciones y en este caso se han realizado mapas perceptuales, herramienta que ayuda a la relación de dos o tres variables para expresar la situación del mercado con respecto a la posición de una marca versus sus competidores. Los mapas perceptuales tienen beneficios como conocer a la competencia, hacerse una idea de cómo los consumidores perciben la marca en sus mentes y con esta información tomar decisiones y hasta descubrir segmentos de mercado para trabajar (Martín, 2018).

De acuerdo con la información recolectada, el investigador procede a realizar propuestas de posicionamiento que impactan a Bancolombia Región Centro, estas propuestas están fundamentadas en las percepciones hasta este punto investigadas y teniendo en cuenta los factores comunes de la competencia. En el mes de octubre de 2020, estas propuestas serán presentadas al equipo de líderes de Bancolombia Región Centro, con el objetivo de que sean formalizadas y que este hecho permita al investigador, estar a cargo de su implementación al interior de la organización.

Contexto del Estudio

Mediante este trabajo, las contribuciones del investigador a Bancolombia Región Centro son propuestas coherentes con la situación actual del Agro, que permiten posicionar a Bancolombia en la mente de sus clientes como alternativa de apoyo a sus proyectos. Estas

propuestas llevarán a aumentar la participación de mercado, buscando el liderazgo.

En cuanto a la academia, de acuerdo con el conocimiento adquirido en la maestría en Mercadeo Global, el investigador busca fomentar la innovación con propuestas diferenciadoras, sostenibles y aplicables en el equipo comercial.

Finalmente, en el sentido Profesional, al investigador ser la persona líder de la estrategia Agro en Bancolombia Región Centro, tiene la posibilidad de avanzar favorablemente en este proyecto y realizar los ajustes que sean necesarios para su aplicabilidad al interior de la organización.

Diagnóstico organizacional

Situación Actual

En el mes de marzo 2020 el investigador participó en el Agro show pajonales, una feria realizada en la ciudad de Ibagué, en el departamento del Tolima, en este campo se realizaron las primeras entrevistas directamente a cinco personas entre colaboradores y aliados estratégicos, entre las que se encuentran:

Gerente de Zona Tolima

Coordinador PAM Tolima

Ejecutiva Finagro

Directora CEBAR

Presidente FINAGRO

El registro de estas entrevistas está disponible en audio y ha sido transcrito para elaboración de nube de palabras. Las preguntas de esta entrevista están disponibles en el Anexo 1.

De igual manera se recolecto información por medio de 21 entrevistas realizadas a clientes de los Sectores foco para la Región Centro, de la siguiente manera:

8 Clientes Arroceros

5 Clientes Ganaderos

8 Clientes Cafeteros

El formato se encuentra en el Anexo 2 de este trabajo.

Finalmente, con la información previamente recolectada se procede a realizar una serie de encuestas, donde se involucra al equipo de ejecutivos y asesores Pyme de la Región Centro de Bancolombia para llegar tanto a clientes como no clientes, en total se logran realizar 51 encuestas en las 7 zonas de la Región Centro, durante el mes de agosto de 2020.

El formato de encuesta está disponible en el Anexo 3 de este trabajo.

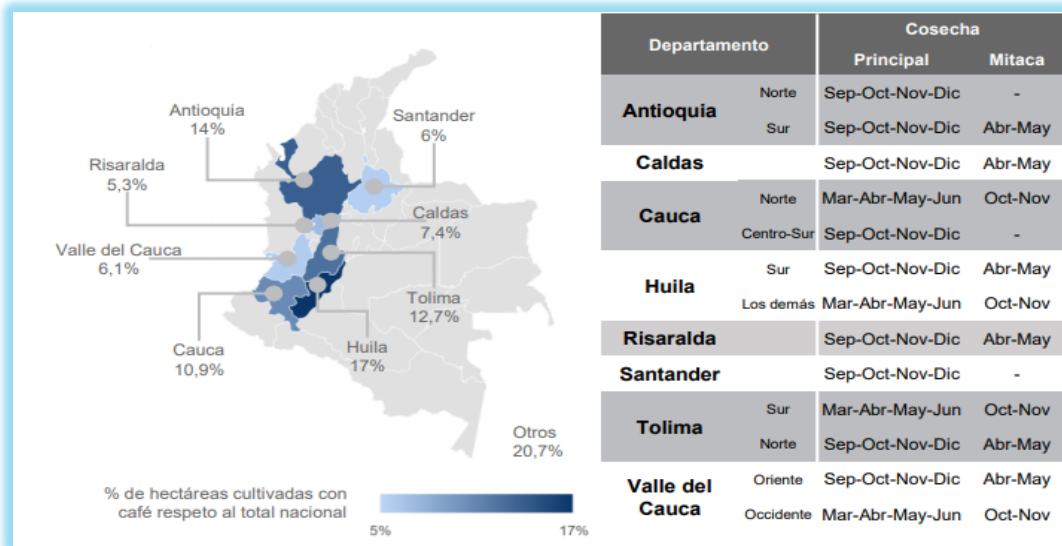
Es importante señalar en este punto la colaboración del equipo de conocimiento Sectorial para profundizar en la situación de los Sectores foco de la regional:

Sector Café:

La ubicación de los cultivos es variada, 32 departamentos 22 son cafeteros, siendo Huila, Antioquia, Tolima, Cauca y Caldas, los departamentos con mayor cantidad de hectarias sembradas. De acuerdo con las condiciones de tierra y clima, algunos productores se enfocan en un café especial, el cual requiere de algunas certificaciones (Gerencia de Conocimiento Sectorial, 2020).

En nuestro país durante todo el año se recoge café, sin embargo, existe dos cosechas, la principal y una pequeña llamada mitaca que representa un tercio de la grande.

Figura 9 Cosecha sector Café



Fuente: Sectoriapp (2020)

Con el coronavirus, actualmente el precio del café se cotiza en USD 1.1 la libra, su precio local está en niveles altos de 1,1 millones de pesos la carga de 125 kilos, en un escenario donde la TRM continua al alza (Gerencia de Conocimiento Sectorial, 2020).

Figura 10 Ciclo del Café

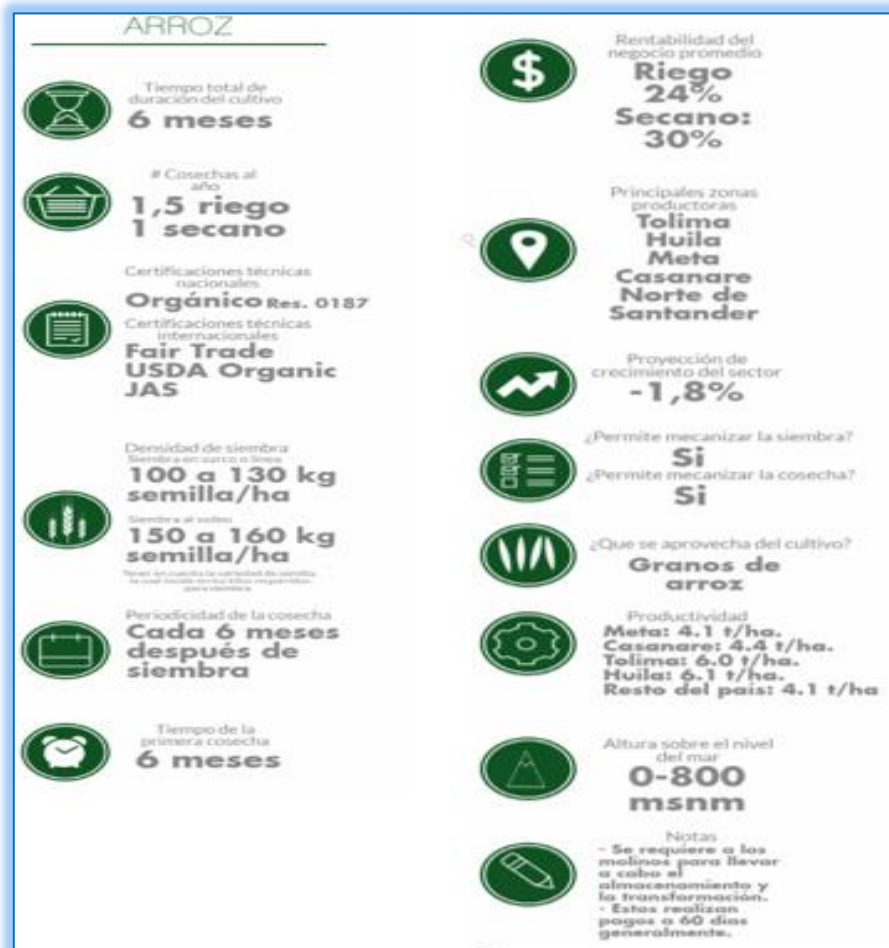


Fuente: Sectoriapp (2020)

Sector Arroz:

El arroz es un cultivo semestral tropical y subtropical y en el país se produce en: Bajo Cauca, Centro, Llanos Orientales, Santanderes y Costa Norte. Se produce durante los dos semestres del año y la mayor cantidad de productores se encuentran ubicados cerca a los grandes molinos donde se procesa ya que su comercialización se debe realizar en un día máximo. Durante la pandemia el comportamiento de los precios del arroz ha sido a la alza, ya que es un producto de la canasta familiar y fácil de transportar y almacenar. (Gerencia de Conocimiento Sectorial, 2020)

Figura 11 Ciclo del Arroz



Fuente: Sectoriapp (2020)

Sector Ganado:

En nuestro país, los principales departamentos ganaderos son: Antioquia, Córdoba, Casanare, Meta, Santander y Cesar. La ganadería contribuye con el 1,6% del PIB y de acuerdo con la federación colombiana de Ganado Fedegan, estamos detrás de países como México, Brasil y Argentina en este negocio (Gerencia de Conocimiento Sectorial, 2020).

Con la pandemia y la tasa representativa alta, este Sector tiene oportunidades en el mercado colombiano, donde las subastas ganaderas han visto su reinversión llevándolas al mundo digital y en departamentos como Casanare pasaron de ser las tradicionales subastas a las que asistían varios compradores, a ser subastas desarrolladas vía web, manteniendo la vitalidad del negocio (Gerencia de Conocimiento Sectorial, 2020).

Los costos de insumos se han incrementado y el Sector ha sido golpeado por la sequía en algunos departamentos, llevando a menor ganancia de peso del ganado e incluso al aumento de la mortalidad, por otro lado, los hogares han tenido una demanda moderada de producto cárnico, estando este en la canasta familiar y siendo perecedero, los colombianos han sido conservadores en su compra por el incremento de precio. (Gerencia de Conocimiento Sectorial, 2020)

Figura 12 Resumen Sector Ganado

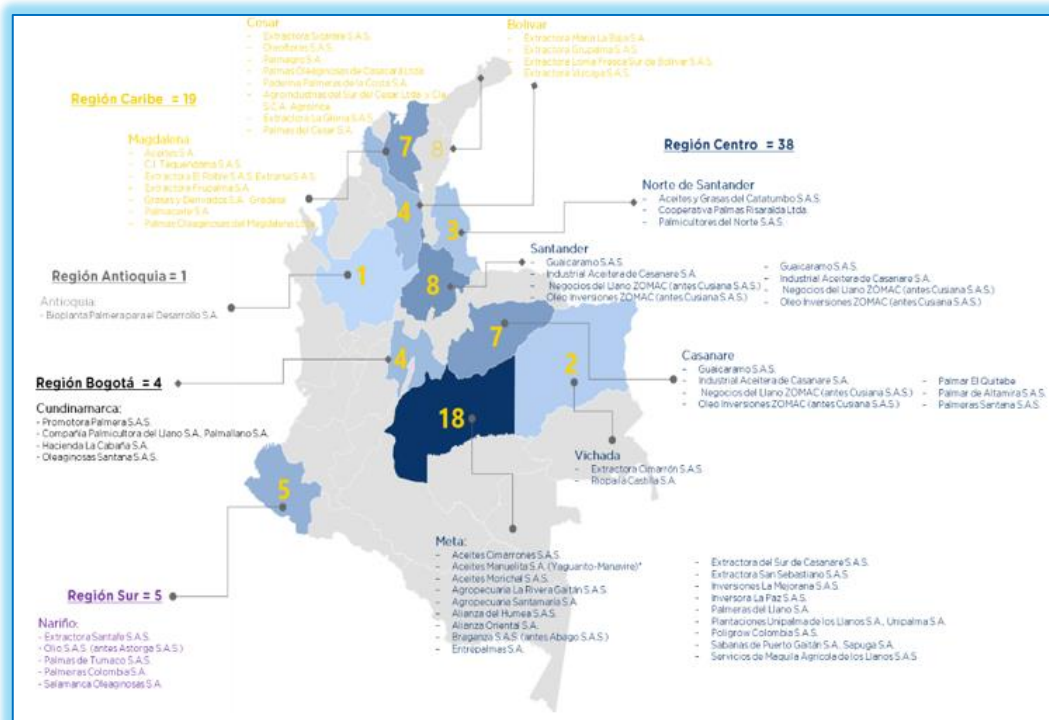
LECHERÍA	CEBA	DOBLE PROPÓSITO
<p>El proceso se realiza con: Sólo con hembras</p>	<p>Se realiza el proceso con: En su mayoría hembras</p>	<p>El proceso se realiza con: Hembras y machos. Cruces de genético</p>
<p>Tiempo para llegar a etapa productiva Vaca productiva a primer parto: 14 meses (de ternera a vaca)</p>	<p>Tiempo para llegar a etapa productiva en meses Crias: 0 a 6 Levante: 7 a 18 Ceba: 19 a 24 ó 35</p>	<p>Tiempo para llegar a etapa productiva en meses Crias: 0 a 6 Levante: 7 a 18 Ceba: 19 a 24 ó 35</p>
<p>Certificaciones técnicas nacionales Certificado ICA: HatoLibre de Aftosa y Brucelosis</p>	<p>Certificaciones técnicas nacionales Certificado ICA: Res. 1332 de 2013 HatoLibre de Aftosa y Brucelosis</p>	<p>Certificaciones técnicas nacionales Certificado ICA Res. 1385 del 2013 y Res. 1332 de 2013 HatoLibre de Aftosa y Brucelosis</p>
<p>Tiempo al máximo rendimiento Del 3 al 4 parto *La producción de leche depende de la raza.</p>	<p>Tiempo al descarte 6 partos vaca de cria</p>	<p>Tiempo al máximo rendimiento Levante: hasta 230 kg Ceba: hasta 450 a 470 kg</p>
<p>Tiempo al descarte 6 a 8 partos</p>	<p>Partos al año que tiene una hembra 1,3 * Uno cada 9 meses</p>	<p>Tiempo al descarte 6 a 8 partos</p>
<p>Precios de mercado www.lamayorista.com www.corabastos.com</p>	<p>Margen/Ventas 37%</p>	<p>Precios de mercado www.fedegan.org.co www.centralganadera.co</p>
<p>Margen/Ventas 36%</p>	<p>Zonas productoras de referencia Antioquia Cesar Cundinamarca Córdoba Meta Casanare Arauca Magdalena Valle del cauca Coquimbó Sucre</p>	<p>Margen/Ventas 55% ciclo completo</p>
<p>Zonas productoras de referencia Abiplano Cundiboyacense Norte Antioqueño Caldas Nariño Cauca</p>	<p>Notas *Venta de kilo en pie a subastas, comercializadas, transformador *Pago contado, 15 a 30 días. *Los productores pueden tener el ciclo completo, o solo especializarse en una parte de ciclo de eso depende su margen de utilidad.</p>	<p>Zonas productoras de referencia Antioquia Cesar Cundinamarca Córdoba Meta Casanare Arauca Magdalena Valle del Cauca Coquimbó Sucre</p>
<p>Notas -Venta de leche cruda a transformadores. -Pago cada 15 días. -Cuentas con tanque de frío.</p>	<p>Notas Venta de leche cruda a transformador. Venta de kilo en pie a subastas, comercializadas, transformador. Pago contado, 15 a 30 días. Existe variedad de Razas.</p>	<p>Notas Venta de leche cruda a transformador. Venta de kilo en pie a subastas, comercializadas, transformador. Pago contado, 15 a 30 días. Existe variedad de Razas.</p>

Fuente: Sectoriapp (2020)

Sector Palma:

El establecimiento de plantas extractoras de aceite de palma se da en: Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cesar, Sucre, Chocó, Córdoba, La Guajira, Magdalena, Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Caquetá, Cauca, Nariño, Arauca, Meta, Casanare y Vichada. La demanda de aceite de palma ha crecido, aunque de manera lenta. Sin embargo, la adopción de tecnologías más limpias ha hecho que el gobierno se centre en estas alternativas y las promociones (Gerencia de Conocimiento Sectorial, 2020).

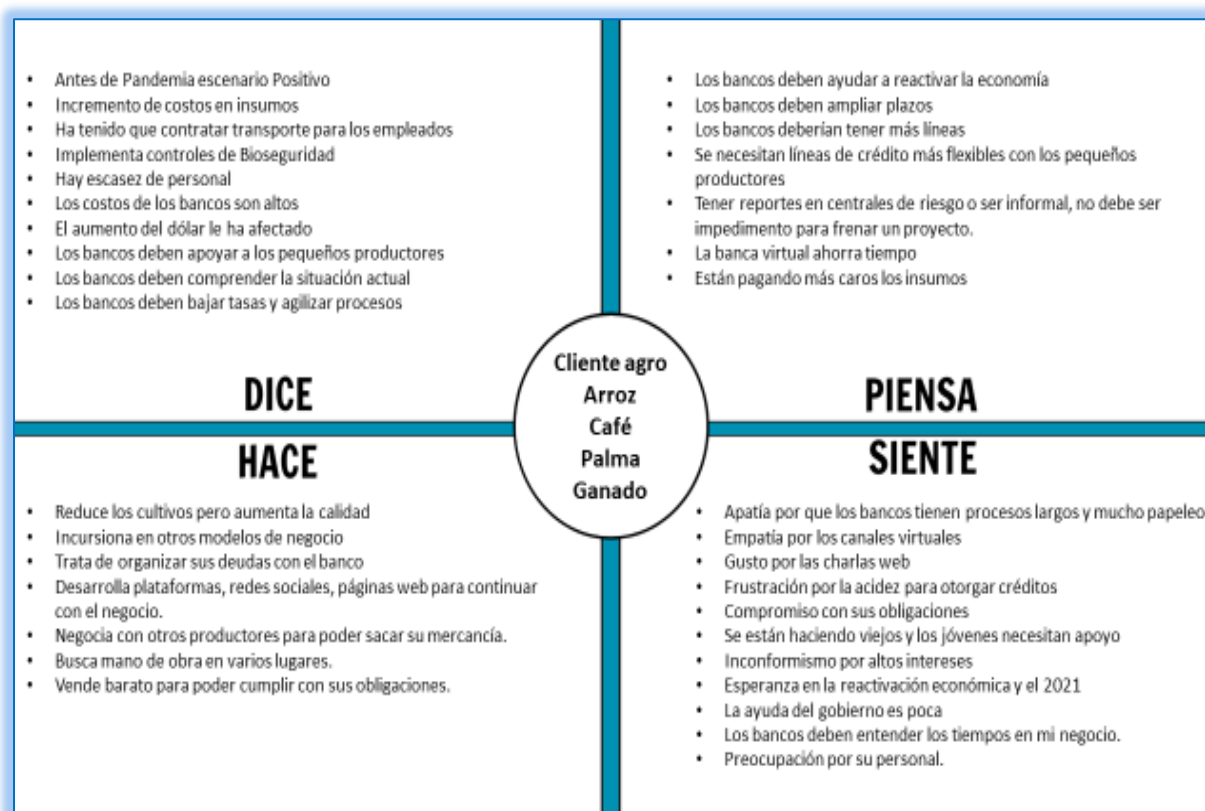
Figura 13 Sector palma en las regiones de Colombia



Fuente: Sectoriapp (2020)

Para el segundo modelo de entrevistas se realizó un modelo de mapa de empatía obteniendo con el siguiente resultado:

Figura 15 Mapa de Empatía cliente Agro



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas de los clientes Agro.

Posterior a la elaboración del mapa de empatía la metodología nos dice que debemos analizar lo que las personas dicen, hacen, piensan y sienten, de esta manera obtener sus necesidades reales e insights. (Plattner, 2017)

Las necesidades de los clientes Agro de la Región Centro son:

- Sentirse acompañados por el gobierno y por una entidad financiera en época de pandemia.
- Necesita reconocer el apoyo a pequeños productores por parte de las entidades financieras.
- Necesitan proteger al personal que laboran en sus instalaciones y mantenerlos trabajando.

- Necesitan que las entidades financieras entiendan su Sector, sus tiempos y su situación actual.
- Necesitan reducciones de tasa y ampliación de plazo para sus obligaciones financieras.

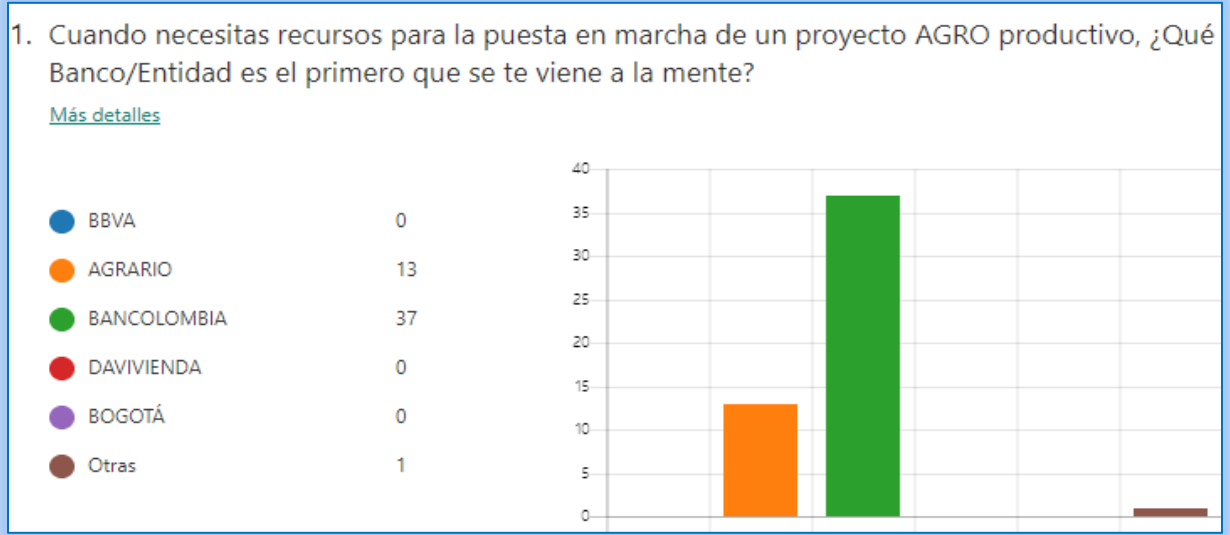
Los insights de los clientes de la Región Centro son:

- Hay una preocupación latente por mantener sus negocios en pie, pero también por dejar un legado a su familia y al país.
- Prefieren vender barato antes que perder su producción para pagar sus obligaciones financieras.
- Exigen flexibilidad y entendimiento por parte de las entidades financieras, pero son conscientes que algunos trabajan bajo la informalidad o reportes en centrales de riesgo.
- Aunque se han visto afectados por la pandemia, algunos de ellos se están reinventando e incrementando la calidad de sus productos.
- La coyuntura actual los atrajo a interesarse por los medios digitales, el e-commerce y la comunicación vía internet.

Principales hallazgos en encuesta

Por último, se procedió a realizar encuestas, elaboradas en la plataforma Microsoft formularios y aplicada por el equipo comercial Pyme de Bancolombia Región Centro, arrojando los siguientes resultados, entre los cuales se encuentran también mapas de percepción:

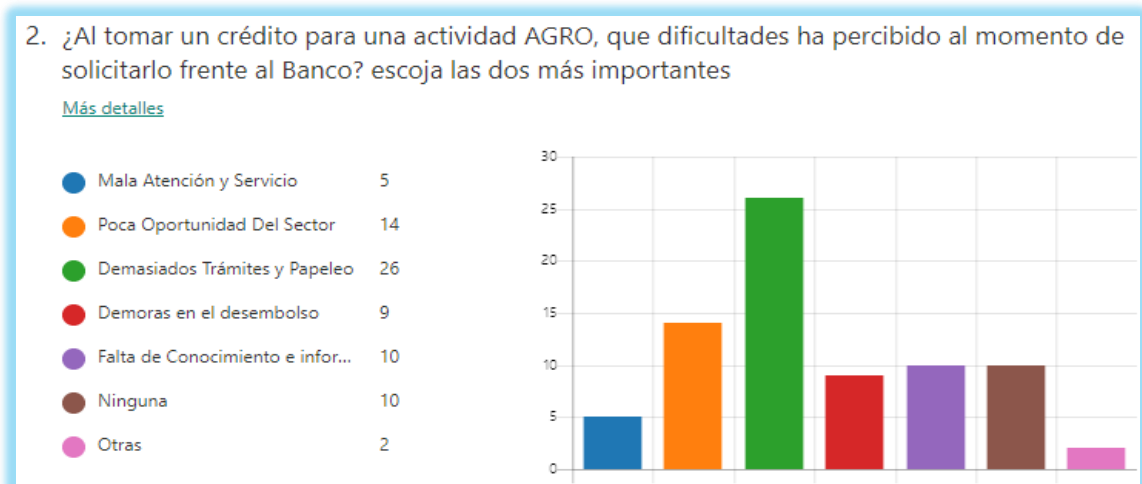
Figura 16 Banco que más Piensan los Clientes para Proyecto



Fuente: Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Es posible que la respuesta esté sesgada al ser aplicada por personal Bancolombia, sin embargo es interesante encontrar que son precisamente Banco Agrario y Bancolombia los que están mejor posicionados, sorprende el hecho de que no sean nombrados los demás Bancos.

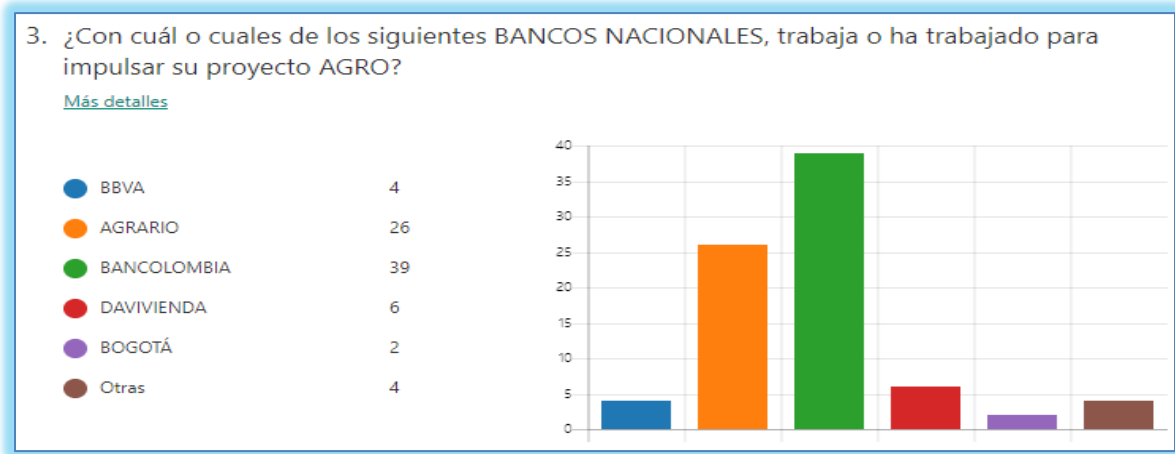
Figura 17. Dificultad que Los Clientes Presentan al Tomar Crédito Agro



Fuente: Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Es claro que la mayor dificultad es el papeleo y los tramites que debe realizar el cliente al momento de obtener un producto del portafolio Agro, pero también es notorio su sentir de que el Sector en el que se desenvuelve tiene poca oportunidad ante las entidades financieras, donde hay frustraciones como la falta de conocimiento de su Sector por parte del personal que los atiende y demoras en la atención a sus requerimientos.

Figura 18 Bancos nacionales que ha trabajado para impulsar proyecto Agro



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Aunque la gran mayoría ha trabajado con Bancolombia y Agrario, notamos diferencias bastante grandes con las demás entidades financieras, sin embargo, va de la mano con la opinión del primer punto, llevándonos a pensar que la percepción que tienen va ligada a las experiencias que han tenido con los Bancos y que su gran mayoría ya ha tenido algún tipo de experiencia.

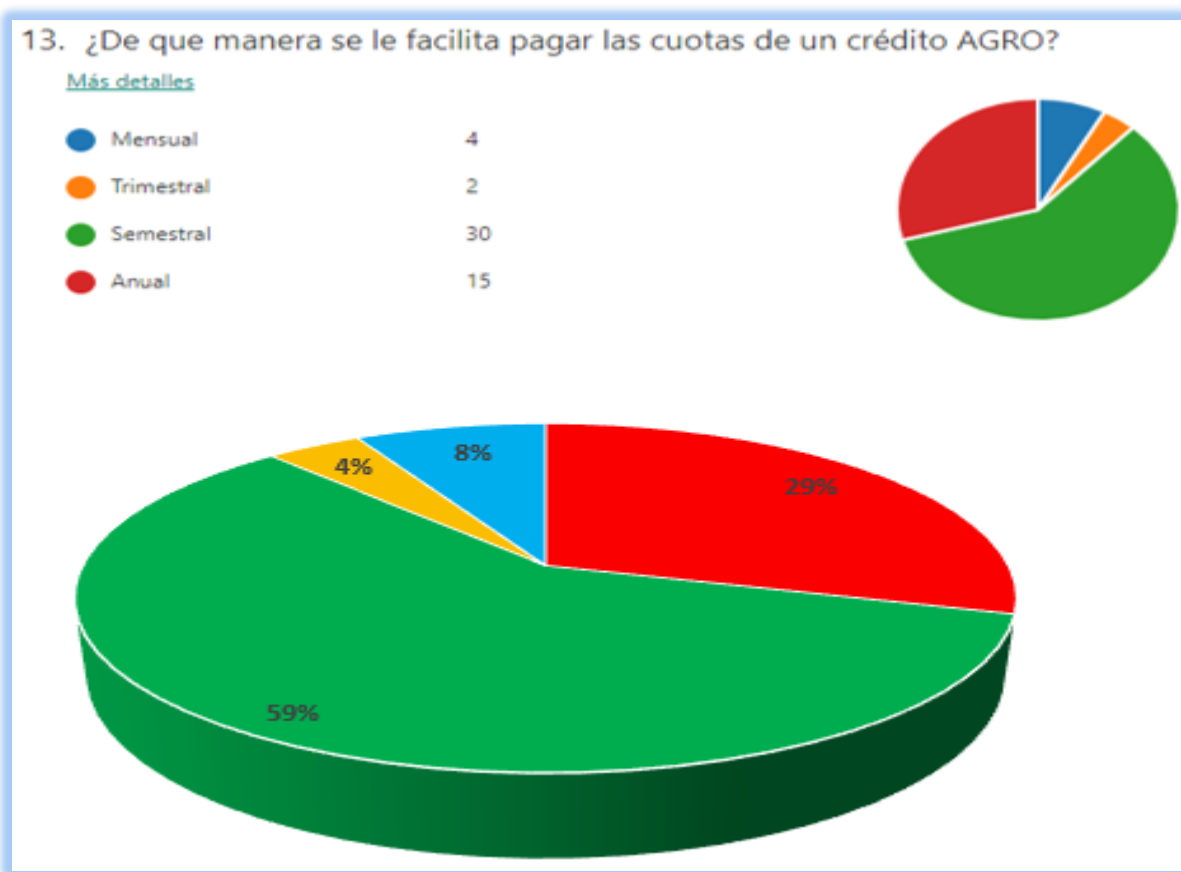
Figura 19 Sector En La Que Se Enfoca La Actividad del Cliente



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

La mayoría de los clientes que resolvieron la encuesta están en el Sector ganadero, sin embargo, cabe anotar que quienes contestan a otros, son las personas involucradas en la cadena productiva del Agro y quienes transforman los productos, es decir tiendas de insumos, ferreterías, empresas de lácteos o quienes prestan algún servicio enfocado en el Agro.

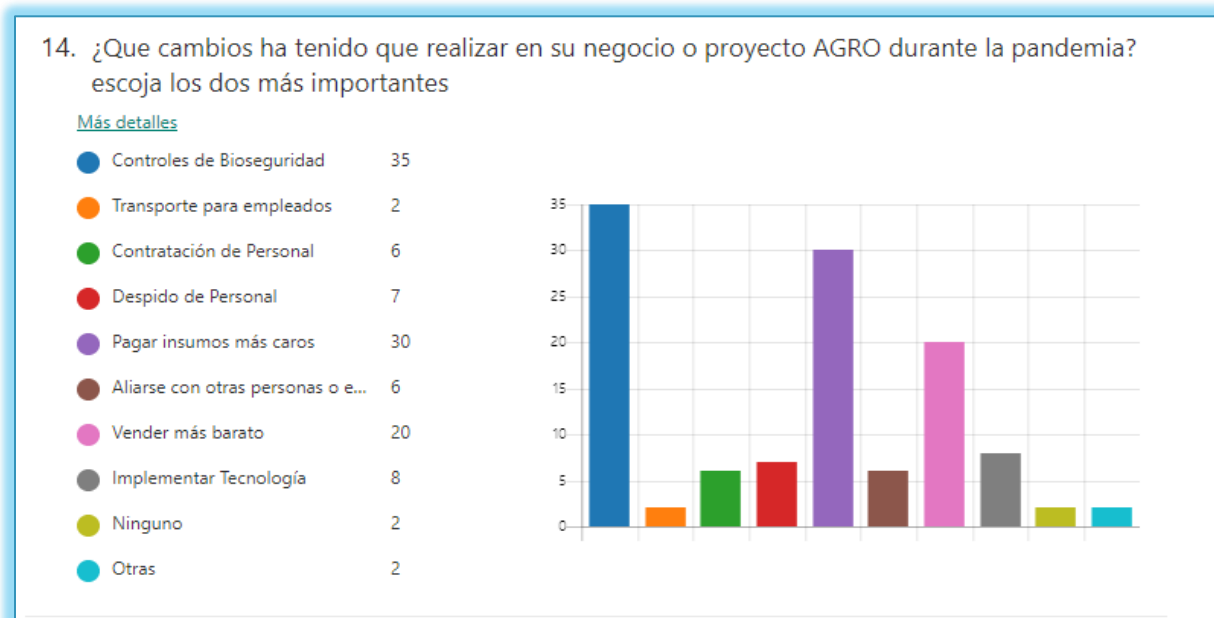
Figura 20 opción de tiempo por la que el cliente toma para pagar su crédito Agro



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Es definitivo que la gran mayoría de clientes se les facilita pagar las cuotas de sus créditos de manera semestral, esto por la naturaleza de sus negocios, aunque un 29% preferiría pagar esas cuotas anuales y esto es a causa de la actualidad de los Bancos y la pandemia.

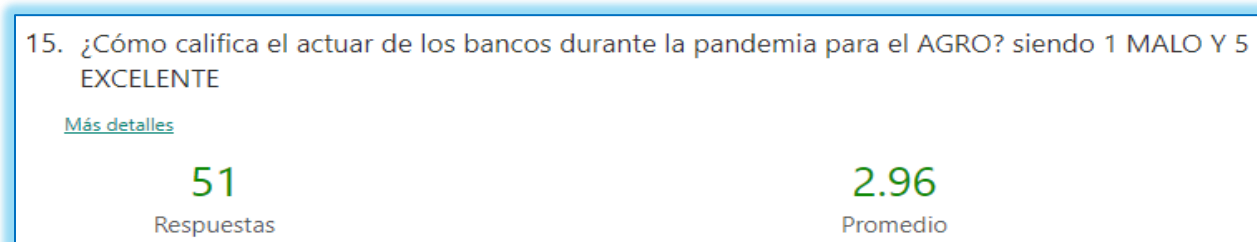
Figura 21 Cambios en el Negocio o Proyecto Agro de los Clientes.



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

En el caso de esta pregunta, la pandemia trajo grandes cambios para los clientes en términos de Bioseguridad, teniendo que proveer a su equipo de trabajo de trajes y material diferente al que se usaba, así como de capacitaciones. Apreciamos la afectación por el pago de insumos caros en contraste con vender más barato sus productos o servicios, esta misma opinión fue manifestada en las entrevistas, donde opinan que lo hacen para cumplir con sus obligaciones.

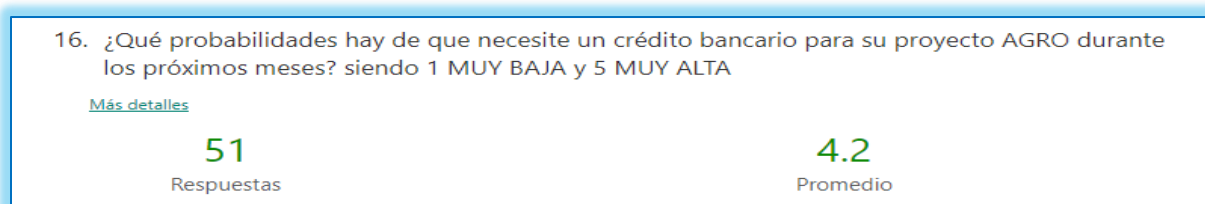
Figura 22. Calificación a los bancos durante la pandemia



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Una calificación que no deja bien paradas a las entidades financieras en el actuar durante la pandemia, esta percepción denota las expectativas que tiene un cliente Agro en épocas de crisis frente al actuar de los Bancos y aunque ha sido un 2020 para el que no había una preparación previa, es notable que se requería de una colaboración activa hacia los Sectores.

Figura 23. Probabilidad de adquirir crédito para proyecto agro



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Muy en concordancia con la opinión anterior, notamos como los clientes necesitan en este momento y de manera oportuna créditos para sus proyectos Agro, siendo esta una oportunidad de oro para que las entidades financieras reaccionen y se ganen esa confianza de los clientes.

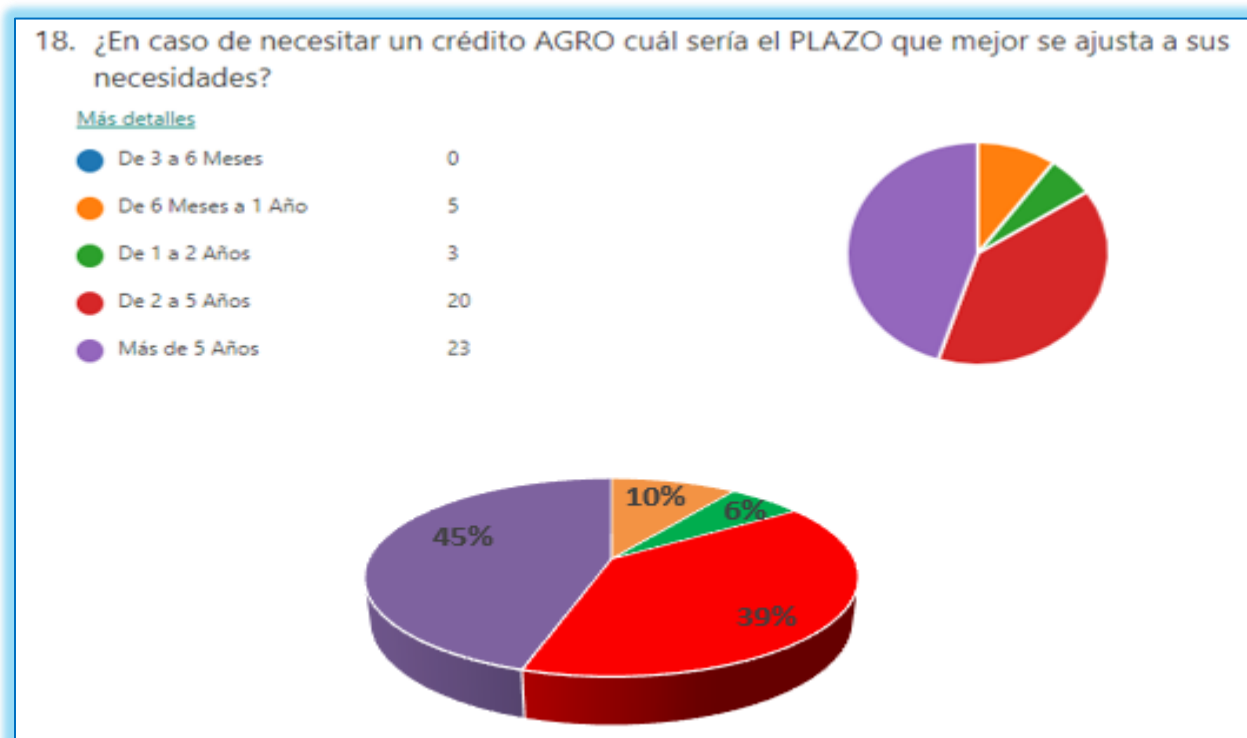
Figura 24. Valor a solicitar crédito Agro de los clientes



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Aunque de acuerdo con la información proporcionada por los expertos para la realización de esta encuesta, el promedio de créditos para pequeños productores es de 20 millones, advertimos en la respuesta, la necesidad de tener un crédito superior a los 51 millones. Esto significa que son pequeños productores que quieren acelerar su negocio o medianos productores con intenciones de mantenerse en el mercado.

figura 25. Plazo que los clientes optan de acuerdo con sus necesidades para crédito agro



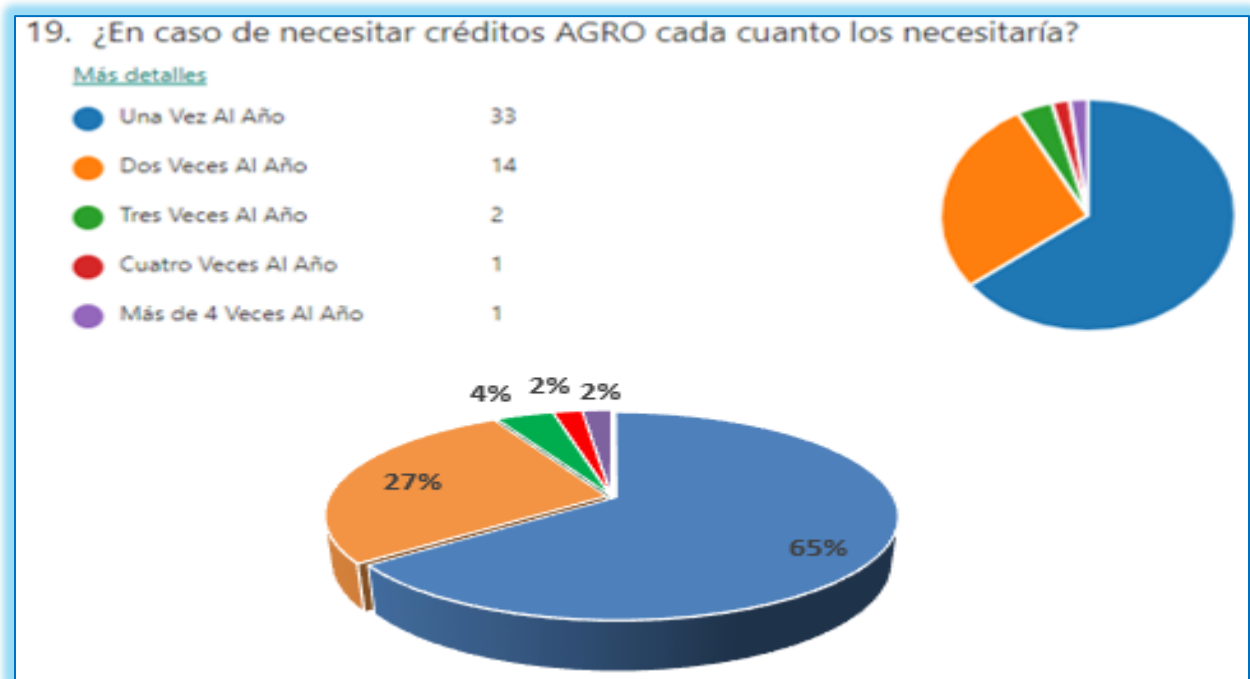
Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Créditos de 2 a 5 años o más son claramente los que los clientes Agro están buscando, esto nos deja ver que, a pesar de la situación actual de pandemia, los productores y las cadenas productivas tienen confianza en cambios positivos para sus Sectores y así mismo temen o no les agrada endeudarse a largo plazo con el fin de mantener una buena liquidez.

Esto hace parte también de la necesidad de créditos rotativos para los Sectores, que mantengan la dinámica dentro de los plazos que exigen y que a la vez haga parte del conocimiento

del Sector, es decir productos acordes al ritmo al que se mueven cada uno de los Sectores.

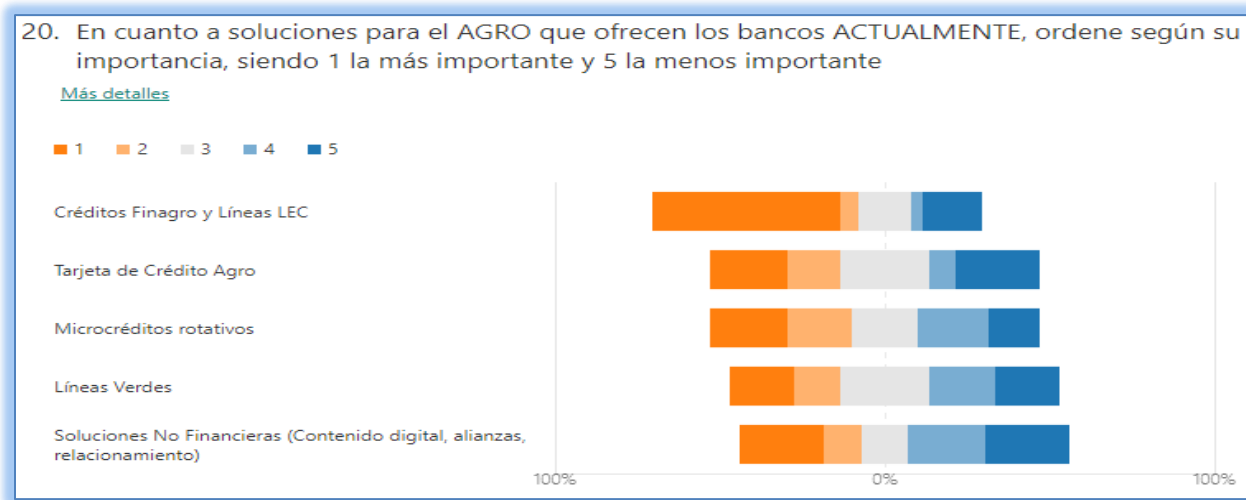
Figura 26. Tiempo en que necesita crédito Agro



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Precisamente en el punto anterior comentaba acerca de la necesidad de créditos rotativos, pero también se puede entender que la solicitud de créditos va de acuerdo con la naturaleza del Sector en el que se desenvuelven.

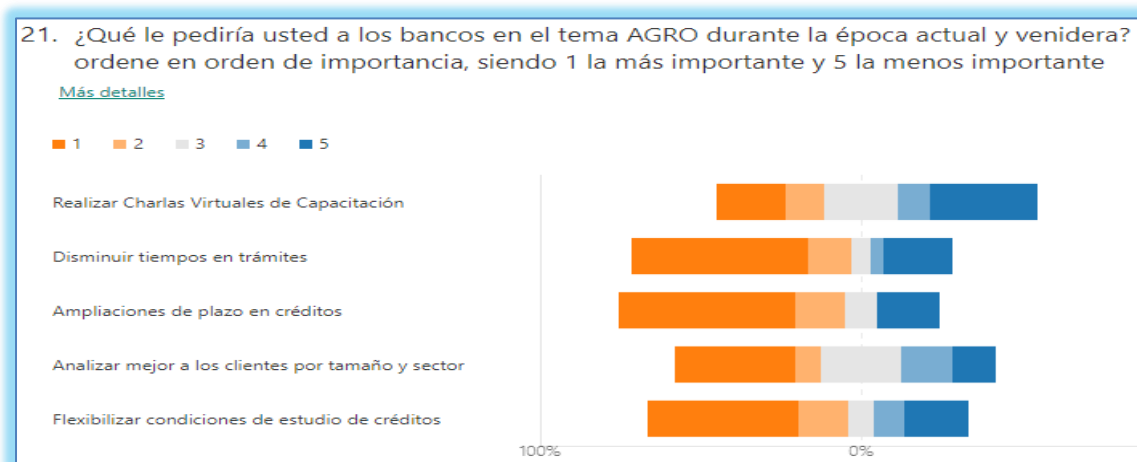
Figura 27 Orden de importancia soluciones Agro Para Los Clientes



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Lo más importante para un cliente Agro en la actualidad de 2020 es el hecho de tener a la mano líneas de crédito, pero a la vez es interesante ver cómo van tomando relevancia las soluciones no financieras que nos sugiere una incursión en temas digitales por parte de los clientes y un interés por llevar esto a sus proyectos. Aquí el tema del portafolio ampliado como Tarjetas de crédito para el Agro o créditos rotativos lo ven como algo que viene a complementar esos créditos que son su principal necesidad.

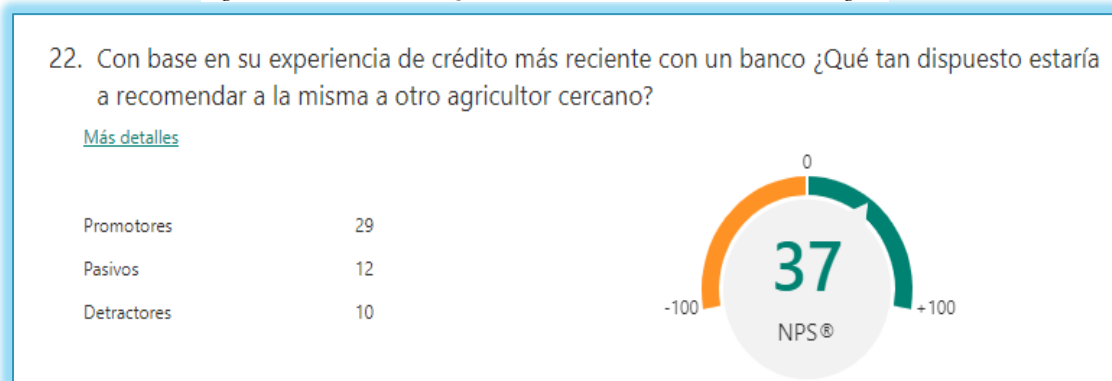
Figura 28. Solicitud cliente en el tema agro para los bancos



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

Hay una preocupación latente por los plazos para pagar los créditos y ante una evidente reactivación económica, el campo colombiano quiere responderle bien a la banca con sus obligaciones, mientras tanto ellos piden rapidez y flexibilidad para llevar a buen término sus proyectos.

Figura 29. Promedio En Que El Cliente Recomienda El Crédito Agro

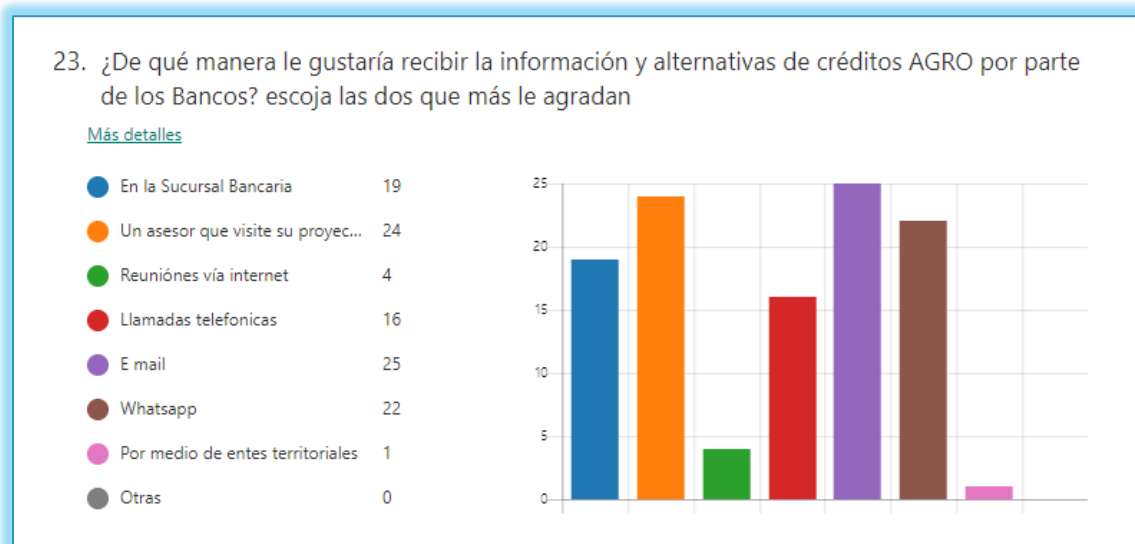


Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

El NPS o Net Promoter Score es el índice que mide la satisfacción y que tanto recomendarían una experiencia, marca, o empresa, este clasifica a las personas en grupos de promotores que son los dispuestos a recomendar y piensan de manera positiva, los pasivos normalmente son indiferentes y los detractores que son quienes por malas experiencias no recomendarían. (Conexiónsan, 2018)

De los 51 encuestados, 29 recomendarían y han tenido una experiencia positiva con las entidades financieras, sin embargo, al tener 12 pasivos y 10 detractores, la calificación final es de 37, implicando esto un esfuerzo de las entidades financieras por mejorar la experiencia de los clientes Agro, en portafolio, servicio y acompañamiento.

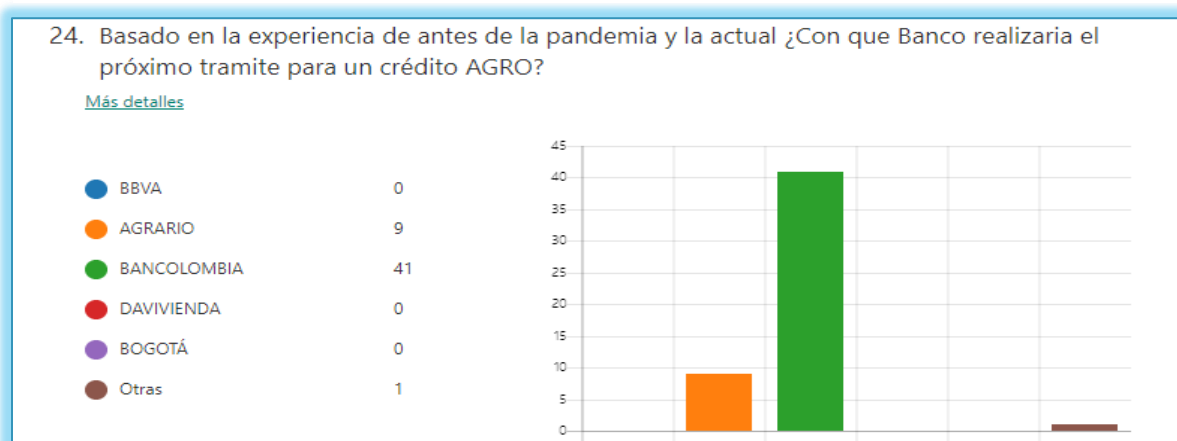
Figura 30. Manera en la que le agrada a los clientes recibir información de créditos agro



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

En cuanto a recibir información y alternativas de crédito los clientes Agro ponen el correo electrónico con uno de los medios de comunicación más usados así como el Whatsapp y demás redes sociales, ahora bien son clientes acostumbrados a acercarse a las sucursales o que un asesor visite su proyecto y conozca de primera mano el ámbito en el que se desenvuelve.

Figura 31. Banco con el que el cliente opta por tramite crédito agro en cuanto a la experiencia antes y después de la pandemia



Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

La oportunidad que tiene Bancolombia Región Centro sobre los otros Bancos, para aprovechar el

momento que se vive en la actualidad y apoyar a los productores en la reactivación económica es enorme y es momento de realizar estrategias y acciones al respecto. Bancos como BBVA, Davivienda y Bogotá, no son tenidos en cuenta lo que da una idea de los niveles de confianza de los clientes ante las entidades elegidas.

Figura 32 Sugerencia que los clientes dan a los bancos por impulsa el Agro en Colombia

25. ¿Que sugerencia le daría a los bancos para impulsar el AGRO en Colombia?

[Más detalles](#)

1. Los plazos deben ser más flexibles a 5 años y se deben bajar tasas verificando la destinación de los recursos.	Menos tasas de interés, no cobrar el estudio de crédito
2. Que Bancolombia no cobre la planeación del proyecto, Banco Agrario no lo cobra.	Sean más conscientes con los problemas que ha tenido el campo no solo en la pandemia, sino en temporadas de sequía y de inundaciones
Ayudar a los pequeños agricultores	
Ser flexibles en los trámites y entender la situación del campo colombiano. No pueden medir a todos con la misma vara y es por eso que el campo no ha avanza porque solo hay un Banco que realmente apoya al campo y es el Banco Agrario.	Bajar la tasa de interés y los costos en la planificación de los proyectos a los que hacen la planificación por tercerización. Promover los seguros de cosecha.

Fuente. Elaboración Propia con base en la encuesta realizada a clientes Agro

La necesidad imperante del apoyo a los pequeños productores se hace visible nuevamente, así como el cobro de planificaciones y la preocupación por créditos, tasas de interés y factores que no son solo el coronavirus, si no también clima y condiciones de actuales de sus proyectos.

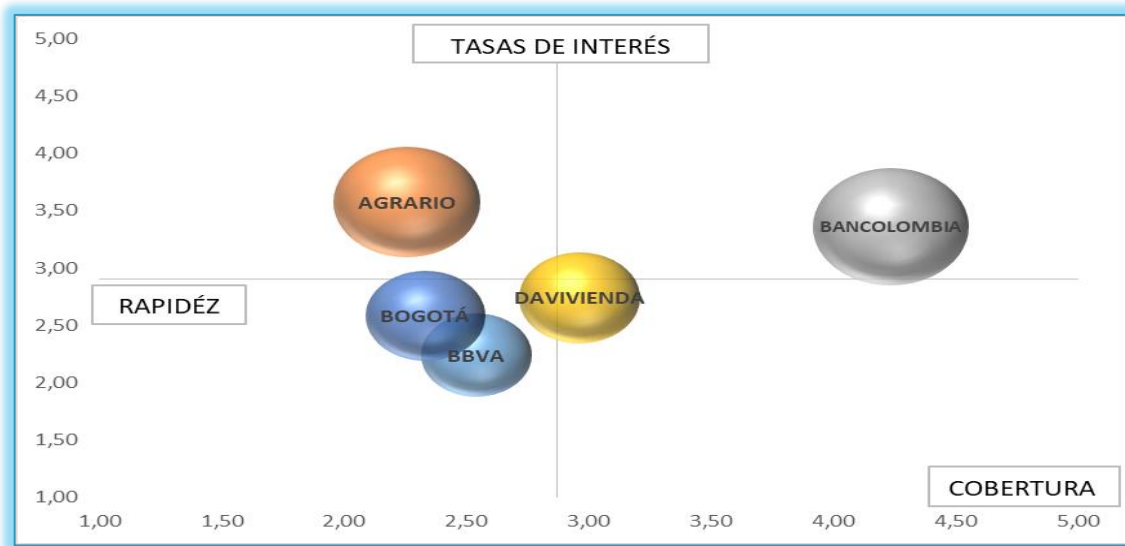
Análisis de Mapas Perceptuales

Desde la pregunta 4 hasta la pregunta 9 se mide la percepción de los clientes con respecto a los Bancos, en variables como:

- Rapidez
- Tasas de Interés
- Cobertura
- Trayectoria en el negocio Agro
- Apoyo a pequeños productores
- Conocimiento en el Sector Agro
- Flexibilidad en las condiciones que se exigen
- Acompañamiento

Arrojando los siguientes mapas de percepción que analizan los ejes X, Y y Z, es decir 3 variables sobre el mapa y donde el eje Z da el tamaño de la circunferencia (Martín, 2018):

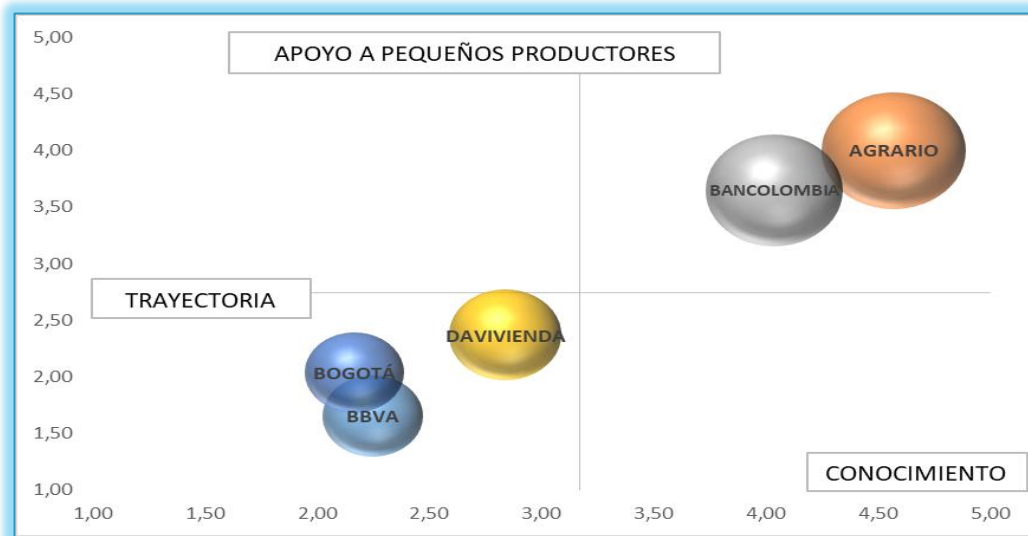
Figura 33 Análisis mapa de percepción tasa de interés, rapidez, cobertura.



Fuente. Elaboración Propia con base en el análisis de la encuesta realizada a clientes Agro

En este mapa apreciamos como la percepción de rapidez de Bancolombia, está muy por encima de las demás entidades, así mismo en cobertura, estos clientes perciben a Bancolombia como un Banco con alta presencia en sus departamentos. Sin embargo, al revisar la tasa de interés notamos como el Banco Agrario lleva la delantera y su tamaño de cobertura difiere en muy poco al de Bancolombia.

Figura 34 Análisis mapa percepción apoyo a pequeños productores, trayectoria, conocimiento



Fuente. Elaboración Propia con base en el análisis de la encuesta realizada a clientes Agro

Un punto débil para Bancolombia y que durante las entrevistas también se manifestó por parte de clientes ya sea pequeños, medianos o grandes productores es el hecho de la falta de apoyo a los pequeños productores, Banco Agrario tiene las de ganar ya que su trayectoria le precede como un Banco que ha estado para los campesinos muchos años y así mismo su amplio conocimiento le da la ventaja, aunque no se diferencia en gran medida al de Bancolombia.

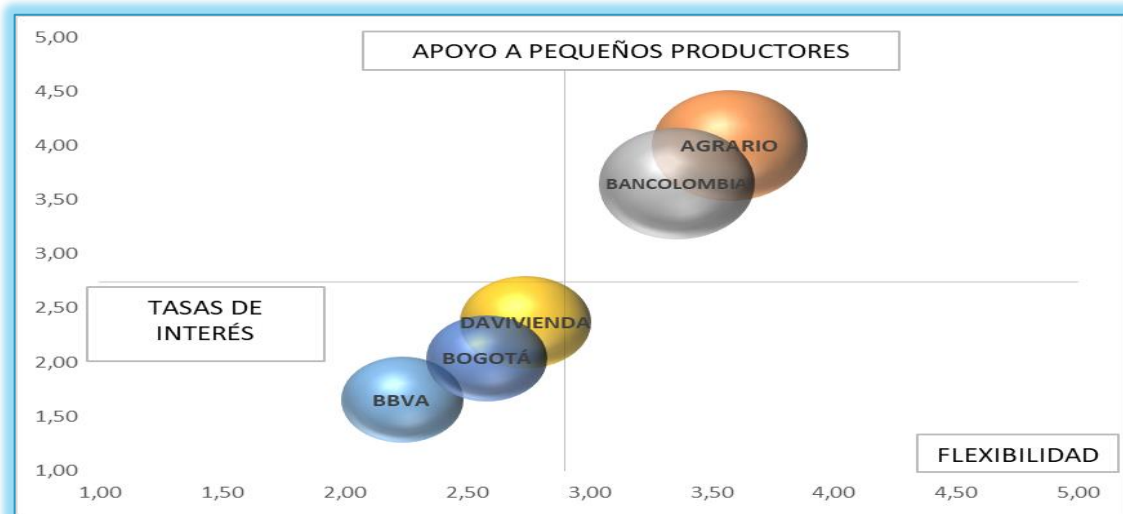
Figura 35 Banco Agrario Vs Bancolombia Agros en acompañamiento, flexibilidad, rapidez



Fuente. Elaboración Propia con base en el análisis de la encuesta realizada a clientes Agro

En este mapa podemos decir que estos son los atributos mejor posicionados de Bancolombia Región Centro, su flexibilidad, acompañamiento y rapidez, de hecho apreciamos que los clientes perciben a Bancolombia como el Banco que menos demoras tiene con respecto a sus requerimientos y este se convierte en un factor importante que nos lleva a pensar que cuando un productor necesita un crédito para su proyecto es necesaria la celeridad y prontitud en la atención.

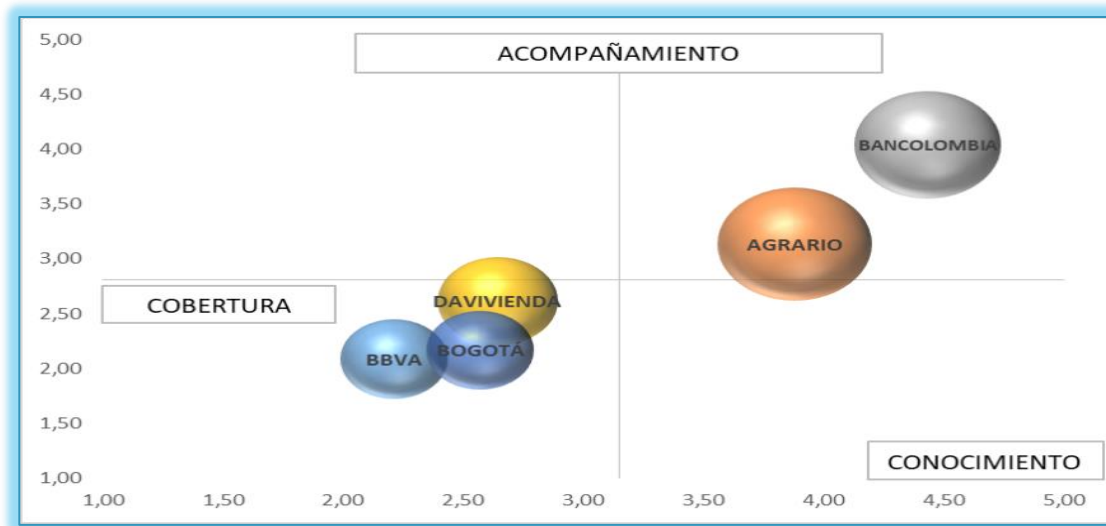
Figura 36 Apoyo pequeños productores, tasa de interés, flexibilidad



Fuente. Elaboración Propia con base en el análisis de la encuesta realizada a clientes Agro

Y aunque uno de los fuertes de Bancolombia Región Centro es la flexibilidad, esto no quita la percepción de la falta de apoyo a los pequeños y parece que, por temas de experiencia, los clientes poco revisan las tasas de interés de los demás competidores.

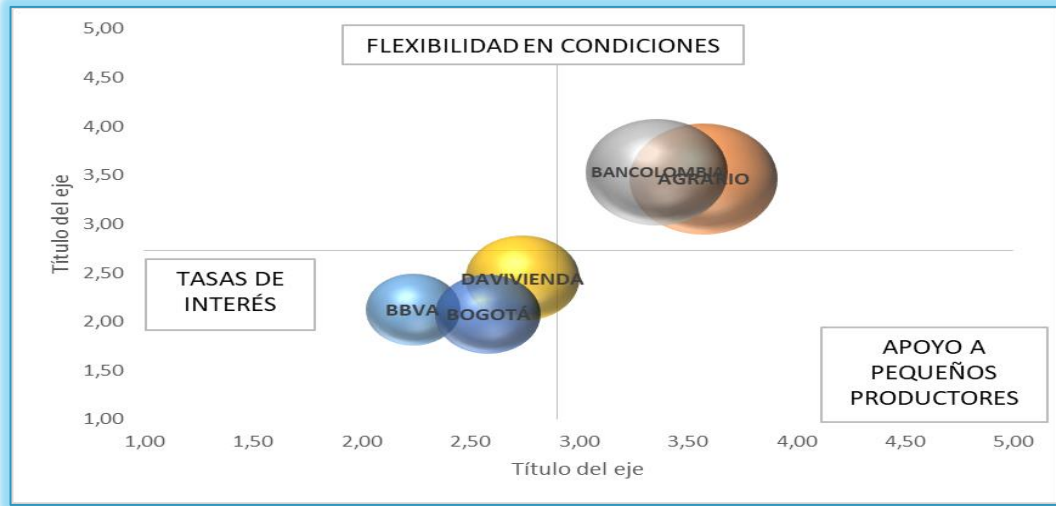
Figura 37 Cobertura, acompañamiento, conocimiento Bancolombia Vs Banco Agrario



Fuente. Elaboración Propia con base en el análisis de la encuesta realizada a clientes Agro

Es clara la falta de conocimiento en el Sector por parte del equipo Pyme de Bancolombia Región Centro que atiende a los clientes Agro, sin embargo, valoran el acompañamiento que se les da y la cobertura de este, podríamos decir que perciben un buen servicio al verse acompañados en el proceso e ir resolviendo inquietudes sobre cómo llevarlo a buen término o podría ser también un proceso de confianza mientras realizan sus trámites con Bancolombia y lo diferencian de las demás marcas.

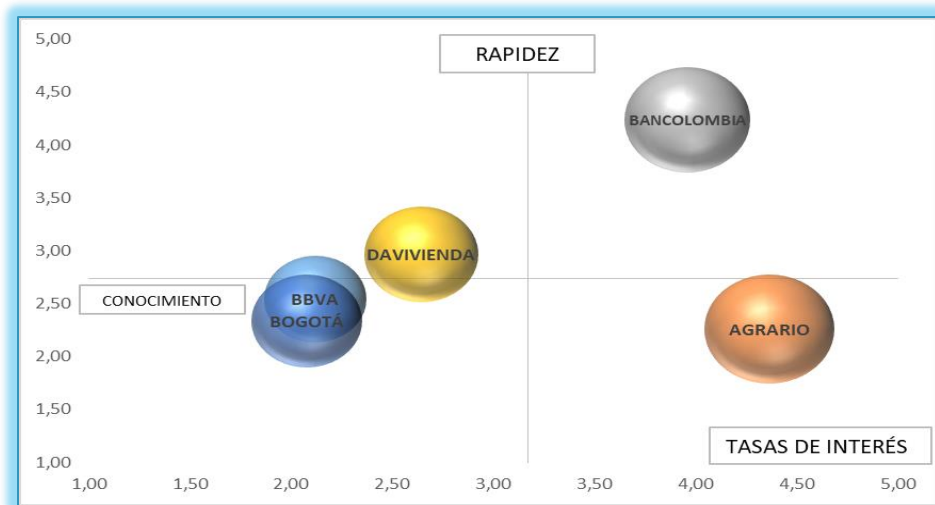
Figura 38 Apoyo pequeños productores Agro en flexibilidad de condiciones y tasa de interés



Fuente. Elaboración Propia con base en el análisis de la encuesta realizada a clientes Agro

Una gran similitud entre Bancolombia y Agrario cuando comparamos la flexibilidad y las tasas de interés, también se hace notoria la percepción de Davivienda en su apoyo a pequeños productores, que como podemos apreciar está en auge y es claro que actualmente es una debilidad para Bancolombia Región Centro.

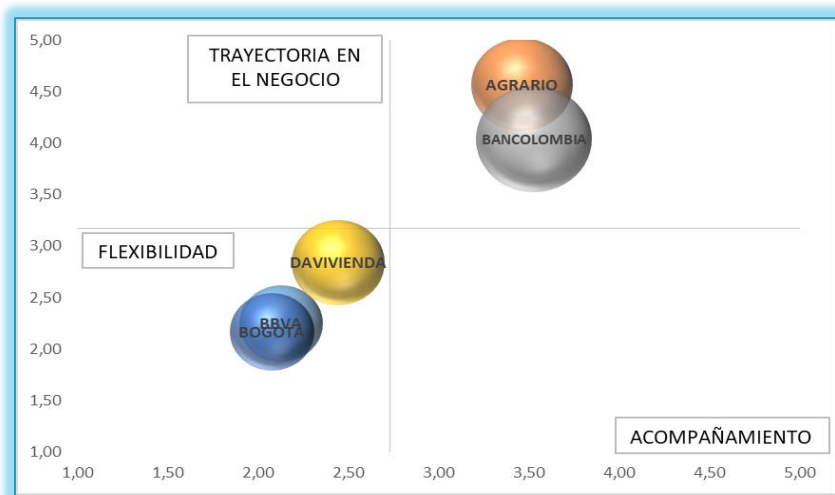
Figura 39. Mapa perceptual flexibilidad, tasa de interés



Fuente: Elaboración Propia con base en el análisis de la encuesta realizada a clientes Agro

Podríamos pensar que un cliente analiza las tasas de interés entre Bancolombia y el Banco Agrario y puede decidir con lo que considere relevante, si se va por conocimiento decide al Agrario, si necesita rapidez se decide por Bancolombia.

Figura 40. Mapa Perceptual Trayectoria en el negocio Agro, flexibilidad, acompañamiento



Fuente: Elaboración Propia con base en el análisis de la encuesta realizada a clientes Agro

En este último mapa perceptual podemos concluir que el acompañamiento es clave para un cliente del Agro y que aunque piense que Banco Agrario tiene una buena trayectoria y personal capacitado, ve en Bancolombia a ese aliado que se preocupa por llevar a buen fin sus negocios, esto podría venir de un interés genuino por parte del equipo comercial o la percepción de frialdad de las entidades financieras en el sentido de solo buscar créditos y no indagar por las necesidades reales de los clientes.

Fortalezas

Bancolombia Región Centro es percibido como el Banco que acompaña al cliente Agro, que es rápido para el proceso de créditos y que maneja unas tasas de interés muy parecidas al Banco Agrario, es notoria la oportunidad del momento actual para llegar con propuestas diferenciales a los clientes Agro, sobre todo en un escenario donde Davivienda, Banco de Bogotá y BBVA no están en este momento en la mente de los clientes.

Por otro lado, en términos de flexibilidad, el deseo de los clientes a que esto se alinee a un

ofrecimiento de mejores tasas podría llevar a tener mejores resultados en desembolsos de los créditos.

La incursión en el mundo digital por parte de los clientes es algo que nos invita a las entidades financieras a continuar en esa digitalización, soportarla y comunicar aprovechando el auge de redes sociales e incluso al ver que esta tipología de clientes gusta del correo electrónico. El ofrecimiento de soluciones no financieras como por ejemplo el Directorio Agro en Bancolombia, puede atraer clientes si se realiza basado en las necesidades expuestas.

Oportunidades de Mejora

El apoyo a pequeños productores es un tema que durante toda la investigación ha sido latente y que Banco Agrario realiza en sus labores, sin embargo, un fenómeno que se presenta es que el Productor Grande y Mediano también lo exigen, se han dado cuenta de esta falencia y la recalcan en su discurso, visto esto como una manera de solidarizarse entre Sectores.

Aquí hay un punto fuerte y es el cobro de la planificación de los créditos, tema que Banco Agrario no cobra y Bancolombia si, a menos que el crédito se trabaje bajo la modalidad de Leasing.

Por otro lado al exigir los clientes un manejo de plazos y necesitar constantemente recursos, se hace necesaria la promoción del portafolio ampliado del Agro en Bancolombia Región Centro, productos como el AgroYa que es un crédito rotativo y la tarjeta de crédito Agro en que hay beneficios con aliados, esto debe comunicarse de una mejor manera.

Plan de intervención

Plan Estratégico para el Posicionamiento de Bancolombia Región Centro

De acuerdo con los resultados, es oportuno realizar la siguiente propuesta que va de la mano de las necesidades reales de los clientes. Esta propuesta está conformada por los siguientes cinco puntos:

Tabla 2 Relación de propuesta con conceptos de atracción y fidelización

PROPUESTA	OBJETIVO ALCANZADO
Capacitación Sectorial desde dos frentes	Atracción y fidelización
Ferías Equipo Agro Reinventa	Atracción
Intervención en pequeños productores	Atracción
En Bancolombia apoyamos al Equipo Agro	Fidelización
Agro Exportador	Fidelización

Fuente: Elaboración propia a partir del plan de intervención

Capacitación Sectorial desde dos frentes:

La primera propuesta consiste en capacitar al equipo comercial Pyme de la Región Centro con respecto a los Sectores foco que en la actualidad tiene la Región Centro y que a saber son: café, palma, arroz y ganadería.

De acuerdo con el diagnóstico de los Sectores, conocemos los departamentos y municipios donde se trabajan cada producto, siendo muchos de ellos parte de la geografía de la Región Centro, concluyendo de esta manera que la capacitación, debe realizarse en concordancia con el sector inherente al departamento.

El objetivo de esta capacitación es lograr incrementar la confianza de los clientes Agro desde el conocimiento de su Sector por parte del equipo comercial.

Estas capacitaciones se organizan en concordancia con la necesidad de cada departamento

y desde dos puntos de vista, el primero tiene que ver con actualizar a los equipos acerca de la actualidad del Sector, perspectivas económicas para finales de 2020 y durante 2021, en qué términos se pueden entablar conversaciones con los clientes involucrados en un Sector específico con respecto a la situación actual, todo promovido desde la gerencia de gestión comercial para la cual se desempeña el investigador y apoyados por el equipo de conocimiento Sectorial y el Equipo Agro.

El segundo tiene que ver con operatividad, todo el personal debe estar capacitado acerca de los aplicativos, simuladores, tasas y alternativas a ofrecer a los clientes Agro, tener clara los parámetros técnicos que requiere el desarrollo a buen término de la solicitud de créditos y de todo el portafolio ampliado de Agro, que hoy día tiene Bancolombia a disposición de sus clientes, entre los que se incluyen Crédito Rotativo AgroYa, Tarjeta de crédito Agro y soluciones no financieras como el directorio Agro.

Estas capacitaciones se realizarán de manera virtual vía streaming para llegar a las 285 personas que conforman el equipo Pyme de la red de sucursales a nivel regional y el equipo de asesores móviles que visita las poblaciones. Internamente esto es posible gracias a la plataforma TEAMS utilizada por todos los colaboradores.

Sin embargo, para reforzar el conocimiento, el personal aliado de Finagro y Cebar está disponible para las sucursales que requieran de talleres prácticos y acompañamiento a clientes.

Estas capacitaciones darán inicio a finales del mes de octubre de 2020 con el objetivo de tener a todo el equipo capacitado al iniciar el mes de Diciembre de 2020.

Ferias Equipo Agro Reinventa:

Bancolombia suele participar en ferias Agro y el panorama ha cambiado considerablemente siendo incierto en este momento el hecho de volver a realizar una feria física. Sin embargo, hace poco se realizó la feria ExpoAgrofuturo digital 2020, soportados por Corferias en Bogotá, teniendo invitados internacionales y tasa especial de feria.

De acuerdo con el análisis realizado en este trabajo y notar la importancia de tasas bajas, se propone realizar ferias Agro-especializadas en cada uno de los Sectores, es decir, al realizar una feria del Sector café, tendríamos para empezar tasa especial de feria proporcionada por el equipo

Agro, tendríamos invitados expertos y aliados como la federación nacional de cafeteros, soportados en gremios, alcaldías y cámaras de comercio para comunicarlo al mercado objetivo.

Bajo esta propuesta, abarcar los cuatro Sectores foco en diferentes fechas cada uno, teniendo como grandes aliados a las federaciones que agremian a los productores de estos Sectores, como la federación nacional de cafeteros, la federación nacional de arroceros Fedearroz, la federación nacional de Ganaderos Fedegan y la Federación nacional de Palmeros Fedepalma, con las cuales el equipo Agro tiene un buen relacionamiento y de hecho algunos de los expertos son aportados de manera gratuita por estas organizaciones.

Durante un día los clientes pertenecientes a este Sector, grandes, medianos, pequeños productores o parte de la cadena productiva, podrán disfrutar también de los aliados que gracias al equipo Leasing y Agro del Banco, podremos encontrar para mejorar la oferta y que puedan sentir a Bancolombia Región Centro como un apoyo a sus necesidades reales.

La realización de esta feria es totalmente organizada al interior de Bancolombia Región Centro, liderada por la gerencia de gestión comercial, el equipo Agro y apoyada por los actores mencionados anteriormente.

Una de las dinámicas más importantes de este tipo de eventos, son las ruedas de negocios y con el apoyo del equipo de mercadeo de Bancolombia, podremos tener una plataforma donde el cliente puede dejar sus datos e inmediatamente poderlo contactar para gestionar su portafolio.

Esta propuesta está ligada a la necesidad de sentir el interés genuino del Banco por ayudar en la situación actual, su pronta realización responde a la oportunidad que se tiene en la coyuntura para apoyar a los clientes Agro y generar confianza, también se relaciona con temas de flexibilidad y acompañamiento vistos en el análisis.

Para este tipo de eventos, también contaríamos con el apoyo de Finagro y Cebiar como aliados en aras de mejorar la experiencia de nuestros clientes.

La primera feria se está organizando para finales del mes de octubre del presente año y cuenta ya con el aval del Equipo Agro nacional para su realización con tasa especial, es de aclarar que no es necesario el uso de presupuesto de ninguna de las áreas ya que se cuenta con el personal y el material disponible.

Intervención en pequeños productores:

Esta propuesta responde a la necesidad de atender a los pequeños productores, expresada en varias ocasiones durante este trabajo y siendo el sentir de todos los productores.

El Banco Agrario no cobra la planificación, que viene a ser el estudio de crédito para los productores, Bancolombia si lo hace y para un pequeño productor el solo hecho de percibir pequeños cobros que lo harán incurrir en costos es poco atractivo.

En esta propuesta el equipo protagonista es el de asesores móviles, quienes atienden poblaciones, municipios y veredas de la geografía de la Región Centro. Este equipo tiene una excelente relación con las agremiaciones pequeñas y las alcaldías, en este sentido, podemos entablar una dinámica visitando poblaciones donde en conjunto con estas entidades, podamos reunir a grupos reducidos de pequeños productores de acuerdo con los parámetros de bioseguridad, de manera breve contarles como tener una grata experiencia con los Bancos y realizar un piloto del no cobro de la planificación durante el día de esa jornada.

Esto con el fin de conocer la reacción de los pequeños productores, apoyarlos y seguir conociendo sus necesidades puntuales, recordemos que algunos productores manifestaron gusto por la visita del equipo comercial a sus proyectos.

Para esta exención del cobro ya se empezaron a gestionar negociaciones con los aliados y los permisos respectivos en la organización, los líderes del equipo de asesores móviles para la Región Centro ya están enterados y se encuentran revisando el equipo que visitaría los municipios de acuerdo con el Sector foco.

Este equipo estará acompañado por la gerencia de gestión comercial, el equipo Agro, el segmento Pyme y el equipo de mercadeo Bancolombia, para todas las alianzas y comunicaciones.

El piloto para esta acción se tiene planeado para los primeros días del mes de diciembre de acuerdo con la información brindada por los líderes de equipo de asesores móviles y requiere del uso de presupuesto de viajes para estos equipos, para el que se calculan \$10.000.000, abarcando los municipios que estos líderes escojan, en cuatro departamentos que serán Tolima, Santander, Huila y Norte de Santander.

Para responder al tema de atención en un punto específico en el municipio o la población, la alianza con alcaldías o cámara de comercio pueden soportarnos y en caso de no ser así, contar

lugares que tienen el modelo de corresponsal bancario.

En Bancolombia apoyamos al Equipo Agro:

Las propuestas anteriores deben estar soportadas por publicidad y un plan de medios que permita llegar al público Agro en la Región Centro, para tal fin nos soportamos en el equipo de mercadeo de Bancolombia, dando lugar a la nueva propuesta llamada: En Bancolombia apoyamos al Equipo Agro.

Incluyendo de esta manera en este nuevo slogan a todas las personas involucradas en el negocio, pequeños, medianos, grandes productores, las cadenas productivas, los aliados, los Bancos de segundo piso y claramente Bancolombia.

Bajo este nombre, todas las comunicaciones que se envíen a nuestros clientes, invitándolos a las actividades anteriormente mencionadas, tendrán imágenes de campesinos reales, de personas del común que trabajan el Agro colombiano y que hacen parte de este equipo que busca la reactivación económica.

El plan de medios propuesto para esta campaña y soportado por el Equipo de Mercadeo del Banco, es el siguiente:

Figura 41 Plan de medios Agro



Fuente: Gerencia de mercadeo (2020)

Iniciando el mes de octubre de 2020 empezarán a rodar en estos medios, piezas como las siguientes:

Figura 42 Propuesta medios Agro



Fuente: Gerencia de mercadeo (2020)

Como podemos ver, esta nueva publicidad busca fomentar el uso del portafolio ampliado y de seguir fortaleciendo la percepción de acompañamiento.

De igual manera para el equipo comercial de Bancolombia Región Centro se está construyendo un Toolkit, que será entregado durante el mes de octubre de 2020, el cual contiene las piezas de mailing, WhatsApp, Facebook y ayuda ventas para sus puestos de trabajo, respondiendo de esta manera al interés de los clientes Agro de recibir comunicaciones de manera digital y de seguir fortaleciendo e incentivando el uso de los medios digitales que Bancolombia tiene a su disposición.

Agro Exportador:

En esta propuesta, todos los clientes que durante las experiencias anteriores manifiesten su interés por incursionar en el comercio internacional, podrán acceder a sesiones de acompañamiento, dándoles a conocer los créditos que Bancolombia dispone para este fin, así como también lo necesario para llevar sus negocios al mercado internacional y con el apoyo de expertos, conocer las entidades y aliados que soportan estas metas.

Esta estrategia empezará a aplicarse después de la experiencia de feria, donde por medio de formularios de asistencia, conoceremos los clientes interesados en este tipo de acompañamiento especializado.

Esta iniciativa está liderada por la Gerencia de Gestión y es apoyada por el Equipo Agro Nacional, el Equipo Leasing, la Mesa de Dinero y la Gerencia de Moneda Extranjera.

Resumen de acciones:

1. Capacitación Sectorial:

Métrica: Total de personas del equipo Pyme capacitadas

Meta: lograr la capacitación de las 285 personas del equipo Pyme

Costo: 0, se cuenta con el equipo de expertos internos en el banco para esta gestión y se aprovecha el uso de plataformas tecnológicas usadas en Bancolombia.

Se realizará entre los meses de octubre y noviembre de 2020 para dar inicio a todo el plan de acción, ya que en este lapso de tiempo se cuenta con el apoyo de expertos y el mes de diciembre no es apto para dar capacitaciones al interior de la organización.

2. Feria Equipo Agro Reinventa:

Métrica: Total de asistentes impactados y Monto desembolsado por feria

Meta: Lograr una asistencia total de 8.500, teniendo en cuenta en Bancolombia Región Centro, actualmente existen 1700 clientes Pyme Agro activos y 19551 del Segmento Negocios e Independientes (Gerencia de cadenas productivas, 2020), se propone una meta del 40% del total de estos clientes.

La meta mínima para cada una de las cuatro ferias es de \$25.650.000.000, dando así un total de desembolsos de \$102.600.000.000, siendo este el 20% del reto total anual de

\$513.000.000.000 (Vicepresidencia de Personas y Pymes, 2020).

Costo: 0, los expertos tanto de Bancolombia como de sus aliados no tienen costo, de esta manera las charlas serían atendidas, el equipo comercial Pyme disponible atenderá desde los equipos que ya posee y desde la plataforma que el equipo de mercadeo dispone para este tipo de eventos.

Se realizará desde el mes de noviembre en adelante, luego de completar las capacitaciones y de planear la logística con todos los equipos involucrados, lo cual deja abierta la opción a cambios en caso de ser necesarios.

3. Intervención en pequeños productores

Métrica: cantidad de municipios impactados y monto desembolsado

Meta: impactar 3 municipios por Departamento de la geografía de Bancolombia Región Centro y 10 clientes en cada uno de ellos, obteniendo un mínimo esperado de desembolsos de \$600.000.000 por Departamento, ya que el promedio de solicitud de créditos es de 20 millones de pesos en pequeños productores. (Gerencia de cadenas productivas, 2019).

Costo: \$10.000.000 se calculan del presupuesto de viajes de los equipos de asesores móviles para visitar los Departamentos del Tolima, Santander, Huila y Norte de Santander.

Esta acción dará inicio en el mes de diciembre, teniendo en cuenta las capacitaciones y la previa planeación con alcaldías, cámaras de comercio y cualquier entidad que decida ser aliada en la iniciativa.

4. Publicidad: En Bancolombia apoyamos al Equipo Agro

Métrica: Cantidad de clientes impactados con la publicidad en medios digitales

Meta: El 80% del total de clientes Agro de Bancolombia Región Centro impactados.

Costo: \$20.000.000 para desarrollar el plan de medios en la cobertura de Región Centro

Inicia en el mes de octubre, ya que las piezas publicitarias están construidas y aprobadas por el equipo de mercadeo Bancolombia para salir a medios en esas fechas.

5. Agro Exportador

Métrica: Cantidad de clientes impactados con acompañamiento para exportar.

Meta: 10% del total de clientes Agro de Región Centro inicie proceso para exportar.

Costo: \$10.000.000 de presupuesto de viajes, el cual es opcional para el equipo que apoya esta propuesta, en caso de implicar la visita física a alguno de los Departamentos de Bancolombia Región Centro.

Esta propuesta dará inicio luego de la realización de la primera feria en el mes de noviembre y en adelante, con el objetivo de recoger bases de clientes interesados en el comercio internacional.

Todas las propuestas del plan de acción se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3. Resumen de propuestas

Propuesta	Acción	Responsable	Presupuesto	Fechas
Capacitación Sectorial desde dos frentes	Capacitar a los equipos comerciales de acuerdo al sector foco que es fuerte en su geografía	Gerencia de Gestión Comercial Equipo Segmento Agro Equipo Segmento Pyme Equipo Asesores móviles Equipo Pyme Red de Sucursales	\$ -	Octubre - Noviembre 2020
Ferias Equipo Agro Reinventa	Ferias por foco estrategico, con tasas especiales de feria, ofrecimiento de portafolio ampliado, aliados de federaciones y gremios y oferta de exportación	Gerencia de Gestión Comercial Equipo Segmento Agro Equipo Segmento Pyme Esquema PAM Y Comunidades Equipo Red de Sucursales	\$ -	Noviembre 2020 - ...
Intervención en Pequeños Productores	en alianza con alcaldías, cámaras de comercio y agremiaciones municipales llevar acompañamiento a los pequeños productores por parte del equipo de asesores móviles con la oferta piloto de un día sin cobro de planificación	Esquema PAM y Comunidades Gerencia de Gestión Comercial	\$ 10.000.000	Inicio Diciembre 2020
Publicidad: En Bancolombia Apoyamos al Equipo Agro	Plan de comunicación de las acciones enmarcada en el slogan En Bancolombia apoyamos al equipo Agro	Gerencia de Mercadeo Gerencia de Gestión Comercial	\$ 20.000.000	Inicio Octubre 2020
Agro Exportador	Plan de seguimiento y acompañamiento a productores con deseos de importar su producto	Gerencia de Moneda Extranjera Mesa de Dinero Equipo Leasing Gerencia de Gestión Comercial	\$ 10.000.000	Noviembre 2020 - ...

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la información de las encuestas y entrevista

Ya teniendo en cuenta las propuestas anteriores cuales aportan a la fidelización y cuales a la atracción de manera más detallada la propuesta de valor se plasmará a través del lienzo Canvas mostrando cual es el modelo de negocio del tema Agro para el cliente.

Tabla 4 Modelo de negocio

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>*Clientes Agro</p> <p>*Gerentes de sucursal</p> <p>*Equipo Agro</p> <p>*Equipo segmento Pyme</p> <p>*Asesores móviles</p> <p>*Asesores pyme</p>	<p>*Capacitación de 285 colaboradores pertenecientes al equipo comercial de la red de sucursales de la Región Centro de Bancolombia.</p> <p>*Feria Agro: Impactar 8500 clientes con negocios efectivos.</p> <p>*Sinergias y alianzas estratégicas.</p> <p>*Seguimiento a bases de clientes participantes.</p>	<p>*Capacitación sectorial al equipo comercial desde conocimiento del sector y operatividad en desembolsos.</p> <p>*Feria Equipo Agro inventa: Ferias virtuales con tasas especiales, aliados, panelistas de federaciones y gremios.</p> <p>*intervención pequeños productores: Alianza con cámaras de comercio, alcaldías y agremiaciones municipales.</p> <p>*publicidad: plan de comunicación de las acciones bajo la campaña: En Bancolombia apoyamos al Equipo Agro.</p> <p>*Agro exportador: Seguimiento y acompañamiento a productores que desean expandir su producto a nivel internacional.</p>	<p>*Por medio de ferias con tasas especiales y aliados con beneficios.</p> <p>*Por medio de alianzas estratégicas con alcaldías, cámaras de comercio, agremiaciones.</p> <p>*Por medio de charlas de educación financiera en materia de Comercio Internacional</p> <p style="text-align: center;">Canales</p> <p>*Sucursales Bancolombia</p> <p>*Ferias Agro</p> <p>*Página web</p> <p>*Charlas Virtuales</p> <p>*Redes Sociales</p> <p>*Mail</p>	<p>*Productores grandes, medianos y pequeños.</p> <p>*Clientes de Bancolombia que pertenecen a las cadenas productivas del Sector Agro</p>
<p style="text-align: center;">Estructura de Costes</p> <p>*Intervención de nuevos productores: \$ 10.000.000 de presupuesto de viajes, equipo de Asesores Móviles.</p> <p>*Publicidad: \$ 20.000.000</p> <p>*Capacitación sectorial: \$0 debido a que se cuenta con equipos de expertos internos del banco para dicha gestión</p> <p>*Plan de seguimiento y acompañamiento a productores con interés en exportar: \$ 10.000.000 presupuesto de viajes.</p> <p>*Ferias: expertos tanto de Bancolombia como de sus aliados no tienen costo</p>			<p style="text-align: center;">Estructura de Ingresos</p> <p>*Feria Agro: meta mínima para cada una de las cuatro ferias es de \$25.650.000.000, dando así un total de desembolsos de \$102.600.000.000, siendo este el 20% del reto total anual de \$513.000.000.000</p> <p>*intervención pequeños productores: si se impacta tres municipios por departamento de la región centro y diez clientes de cada uno de ellos, habrá un mínimo esperado de \$600.000.000 por Departamento</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de negocio del tema Agro para el cliente.

Tabla 5 Aplicación de atributos en la propuesta

ATRIBUTO	APLICACIÓN	IMPORTANCIA
Conocimiento del sector	Capacitación al equipo comercial	Se demuestra la competitividad del personal Bancolombia en los Sectores del Agro.
Acompañamiento	Ferias y charlas	Se demuestra el interés genuino de la organización por apoyar a los clientes.
Flexibilidad en condiciones	Tasas especiales de feria y no cobro de planificación a pequeños productores	Agilidad en trámites
Apoyo a pequeños productores	Alianzas estratégicas	Ir del banco al campo conociendo las necesidades de los pequeños productores
Rapidez	Fortalecimiento de procesos	Sobrepasar la competencia

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la investigación.

Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

Recomendaciones

1. Además de las propuestas realizadas con el estudio previamente expuesto, vale la pena escuchar las recomendaciones de los equipos involucrados para mejorar la experiencia en cada una de ellas, a la vez ir validando con los expertos constantemente para tener un mejoramiento continuo.
2. En caso de no poder cumplir con las fechas propuestas en este trabajo para cada una de las propuestas, revisar con todos los equipos la manera de realizarlas lo más pronto posible, con el fin de aprovechar la oportunidad de oro que se tiene de abarcar un buen mercado, generando confianza y engrandeciendo el acompañamiento.
3. En el nuevo modelo de capacitación y al ser temas tan específicos y especializados con respecto a los Sectores y que serán el norte del equipo comercial Pyme de la red de sucursales y los asesores móviles, se debe tener en cuenta que estas capacitaciones deben realizarse con un lenguaje sencillo y deben ser soportadas por los gerentes de cada una de las zonas, para que de esta manera el equipo comercial le den la relevancia que se merece.
4. Es primordial ir gestionando las alianzas propuestas con gremios, alcaldías, cámaras de comercio y proveedores, esto con el fin de asegurar su asistencia, sus apoyos y las necesidades a que haya lugar.
5. Se deben abrir espacios constantes de retroalimentación tanto con el equipo involucrado como con los clientes para conocer sus apreciaciones y llevar estas propuestas a ser perdurables en el tiempo.
6. Es necesario contar en todo momento con el Equipo Agro de Bancolombia a nivel nacional, el cual está encargado de la medición y gestión en el portafolio, ellos son quienes hacen el seguimiento en las cifras y con quienes se puede hacer un monitoreo constante de los resultados en participación de mercado, crecimiento en desembolsos y portafolio ampliado.

7. Es de aclarar que durante la ejecución, soy la persona encargada que desde la gerencia de gestión comercial, todo el tiempo estaría guiado, supervisado y liderado por la vicepresidencia regional, en pro de que la estrategia planteada vaya de la mano con los planteamientos estratégicos para este 2020 y 2021.

Conclusiones

Las estrategias propuestas solucionan el posicionamiento abarcando las necesidades reales de los clientes Agro, la percepción actual reveló una competencia clara entre Banco Agrario y Bancolombia en la Región Centro en un momento clave y apremiante para ganar participación en el mercado, confianza en los clientes e incrementar en su percepción, atributos como el conocimiento del Sector, la flexibilidad y rapidez con la que Bancolombia gestiona sus créditos.

Durante la experiencia en AgrosHOW Pajonales, donde se lograron obtener las primeras entrevistas con personas tanto de Bancolombia, como de los aliados Finagro y Cebiar, se hizo latente la necesidad de apoyar a los pequeños productores, una opinión que a lo largo de este trabajo es repetitiva y se entiende como uno de los atributos que la competencia, en este caso el Banco Agrario, realiza de manera considerable. Bajo este criterio, las propuestas aquí expuestas, tienen en cuenta el trabajo con los pequeños productores y buscan la inclusión de sus negocios en cada una de estas.

En la investigación cualitativa donde se realizaron entrevistas a clientes pertenecientes a diferentes sectores, conocimos como la pandemia ha afectado a cada uno de ellos, llevándolos a revisar opciones que en algunos casos significan sacrificios o altos costos y en otros reinversión, dejando como conclusión, la necesidad de estos clientes, de fortalecer su relación con la banca y revisar alternativas de crecimiento para sus negocios, al mismo tiempo, mantienen la esperanza en la reactivación económica del país.

Al realizar las encuestas como parte de este trabajo, los clientes manifestaron los grandes cambios que han tenido que realizar en sus negocios, que van desde controles de bioseguridad, hasta vender sus insumos a precios bajos, con el fin de cumplir con sus obligaciones y mantenerse en el negocio, a su vez expresan la necesidad de ampliación de plazos en créditos para sus proyectos y planes de pago afines con respecto a su sector; todos estos aspectos se deben tener en cuenta, ya que estas opiniones hablan de un público responsable en el pago de su cartera, con el que una relación a largo plazo puede llevar a la entidad financiera a hacer parte de una historia de apoyo y constancia que indudablemente fortalecería el posicionamiento.

En cuanto a los mapas de percepción, la valoración de los clientes ante bancos como BBVA, Davivienda y Banco de Bogotá, es baja en la mayoría de los atributos, demostrando de esta manera que son entidades que están incursionando en el negocio del Agro y aprendiendo del

mismo, anhelan incrementar su participación de mercado y seguramente en el corto plazo se conozcan estrategias de posicionamiento encaminadas a ese objetivo; claramente el Banco Agrario no se quedará atrás. Esta situación, hace apremiante que Bancolombia Región Centro implemente acciones que permitan ganar la confianza de los usuarios a nivel regional, demostrando conocimiento en el sector, incrementando su rapidez, fortaleciendo el acompañamiento y demostrando un interés genuino de apoyar a los campesinos colombianos en época de crisis.

En cuanto a la comunicación, no se trata únicamente de realizar publicidad y que los clientes conozcan los productos Bancolombia para el Agro, toda la estrategia está enfocada en la búsqueda del fortalecimiento de atributos y enseñar las mejores alternativas a los clientes, de esta manera se hace necesaria la relación de todas las propuestas presentadas con el plan de medios. Por consiguiente, todas las invitaciones, formatos y material a que haya lugar deben estar bajo la campaña: En Bancolombia apoyamos el equipo Agro.

El conocimiento Sectorial es relevante para los clientes, hace que se sientan comprendidos, que se entienden sus necesidades y que el esfuerzo para explicar sus proyectos es mínimo al hablar con personas que saben del negocio. Para fortalecer esta percepción y enfrentar la tradición de Banco Agrario, las capacitaciones en temas actualizados de los sectores y la concientización del equipo comercial Pyme en cuanto a su relevancia como actores fundamentales en la reactivación económica, es fundamental para el logro de los objetivos.

Todo lo previamente expuesto conlleva a que los clientes Agro crean en Bancolombia Región Centro, tengan en su mente que Bancolombia está en el negocio Agro, con todo un portafolio para apoyarlos y que su personal es el más idóneo para acompañar sus proyectos, de esta manera ganar clientes nuevos, fortalecer la relación con los que ya se tienen y su fidelización con la organización, acercará a Bancolombia al liderazgo del mercado

Referencias

- Aaker, D., & Blanco, R. A. (2014). *Las marcas según Aaker en R.a.* Argentina: Ediciones Urano. Recuperado el 24 de Agosto de 2020, de casadellibro.com/ebook-las-marcas-segun-aaker-ebook/9788499447599/2399030
- AGRONEGOCIOS. (2020). Obtenido de LOS PRODUCTOS FINANCIEROS QUE SE ENFOCAN EN EL AGRO DEL PAIS 2751186: Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/los-productos-financieros-que-se-enfocan-en-el-agro-del-pais-2751186>
- Antosz, M. S., & Merchán, N. H. (2016). Análisis de las estrategias Empresariales y de las TIC. En *3c Empresa* (25 ed., Vol. 5, págs. 31-44). 3C Empresa. Recuperado el 20 de Agosto de 2020, de <file:///C:/Users/ldhenao/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLasEstrategiasEmpresarialesYDeLasTIC-5366172.pdf>
- Apaolaza, V. (2002). *Cuadernos de Gestión*. Obtenido de El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola*: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>
- Bancolombia. (20 de Septiembre de 2018). Obtenido de El ABC de los créditos para el sector agro en Colombia: El ABC de los créditos para el sector agro en Colombia
- Bancolombia. (01 de Mayo de 2018). Obtenido de Cómo acceder a un crédito agro con Bancolombia: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/como-acceder-a-un-credito-agro-con-bancolombia>
- Bolaños, L. F. (19 de Julio de 2018). *Agronegocios*. Obtenido de LOS PRODUCTOS FINANCIEROS QUE SE ENFOCAN EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL PAÍS: <https://www.agronegocios.co/agricultura/los-productos-financieros-que-se-enfocan-en-el-agro-del-pais-2751186>
- Café colombiano, a la conquista de los consumidores de EE. UU. a través de Amazon.* (03 de Julio de 2020). Obtenido de PROCOLOMBIA: https://procolombia.co/noticias/caf%C3%A9-colombiano-la-conquista-de-los-consumidores-de-ee-uu-traves-de-amazon?fbclid=IwAR10V9Lh0OS-y5gd8spOJfg9jwcvInq_eHfd8d7eqPW4K7Kh2uFq5Xd01o8
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Enero de 2020). Obtenido de ¿Cuáles son los desafíos de la banca digital para el 2020?: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Servicios-Financieros/Noticias/2020/Enero-2020/Cuales-son-los-desafios-de-la-banca-digital-para-el-2020>

- Cano, C. G., Iregui, n. M., Ramírez, M. T., & Tribín, A. M. (2016). *SECTOR AGROPECUARIO, DESARROLLO Y POSTCONFLICTO EN COLOMBIA*. Obtenido de Banco de la República: <https://revistas.utb.edu.co/index.php/economiayregion/article/view/196/178>
- Cardona, A. S. (2018). Género e inclusión financiera en Colombia. *Ecos de Colombia*, 61-90. Obtenido de Ecos de Colombia: Cardona Ruiz, D. E., Hoyos Alzate, M. C., & Saavedra-Caballero, F. (2018). Género E Inclusión Financiera en Colombia. *Ecos de Economía*, 22(46), 61–90. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.17230/ecos.2018.46.3>
- Cardona, D., Hoyos, M., & Saavedra, F. (01 de 06 de 2018). *Ecos de Economía*. Obtenido de Género e inclusión financiera en Colombia: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535246>
- Castañeda, J. (2017). Mercado de productor agrícolas ecológicos en Colombia. En *Suma de negocios* (Vol. 8, págs. 156-163).
- Ceupe. (2020). Obtenido de TIPOS DE POSICIONAMIENTO EN MARKETING: <https://www.ceupe.com/blog/tipos-posicionamiento-marketing.html>
- Cio España. (07 de Mayo de 2020). Obtenido de Cuatro tendencias de la banca y seguros tras la COVID-19: <https://www.ciospain.es/finanzas/cuatro-tendencias-de-la-banca-y-seguros-tras-la-covid19>
- Cognodata. (1 de Octubre de 2019). *Cognodata*. Obtenido de ¿Qué es el análisis descriptivo?: <https://www.cognodata.com/blog/que-es-analisis-descriptivo/>
- Conexiónesan. (27 de Septiembre de 2018). Obtenido de NPS del empleado: el indicador de su fidelidad ante la empresa: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/nps-del-empleado-el-indicador-de-su-fidelidad-ante-la-empresa>
- Contabilidad. (Noviembre de 2011). Obtenido de Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761529.pdf>
- Daley. (5 de August de 2020). *The Conversation*. Obtenido de COVID-19 has hit SMEs in South Africa's food sector hard. What can be done to help them: <https://theconversation.com/covid-19-has-hit-smes-in-south-africas-food-sector-hard-what-can-be-done-to-help-them-142064>
- Daley, B. (5 de August de 2020). *The Conversation*. Obtenido de <https://theconversation.com/covid-19-has-hit-smes-in-south-africas-food-sector-hard-what-can-be-done-to-help-them-142064>

Davarib, A., Zolfagharian, M., & Paswand, A. (Agosto de 2019). *ScienceDirect*. Obtenido de Market orientation, positioning strategy and brand performance: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850118303018>

Davies, J. (18 de Mayo de 2016). *Agribusiness banks: The top 5*. Obtenido de Cantar: <https://www.canstar.co.nz/agribusiness/agribusiness-banks/>

Dialnet. (2001). Obtenido de Marketing de relaciones: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209925>

Economía, N. (01 de Agosto de 2020). *Noticias Caracol*. Obtenido de El viaje del aguacate hass colombiano a China: https://noticias.caracoltv.com/economia/el-viaje-del-aguacate-hass-colombiano-a-china?utm_medium=Social_EB&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR2t36kfqmH-6P-CJu__YBjldEq154pUkSiDhmQLneIvJA-y17TFL26qhFU#Echobox=1596313172

El sector de alimentos no dejó de producir durante la emergencia. (06 de Julio de 2020). Obtenido de Dinero.com: https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-produccion-del-sector-alimenticio-no-paro-por-la-covid-19/290589?fbclid=IwAR1wvd9Ln_dm-jY1htyB6EZ9GBLjo21Lq4zkQay9WIwTtwntzF4nuokGwRs

El Tiempo. (30 de Mayo de 2020). Obtenido de Drama en el campo: no hay quien compre y las cosechas se pierden: https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/cultivos-en-colombia-durante-la-pandemia-por-coronavirus-499102?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR25ViCoO9UTwCRBg86twvYy60ndMfq3VMISaCk_hQK2GI-tTbSMHbfcNe4#Echobox=1590380509

Fernández, C. H. (2015). *Universidad de Zulia*. Obtenido de Nuevos recursos para la investigación: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5963100>

Finagro. (2020). Obtenido de Información Institucional: <https://www.finagro.com.co/qui%C3%A9nes-somos/informaci%C3%B3n-institucional>

García, J. (Mayo de 2020). *IEDGE*. Obtenido de IEDGE – El posicionamiento en una empresa de servicios: <https://www.iedge.eu/javier-garcia-el-posicionamiento-en-una-empresa-de-servicios>

Gerencia de cadenas productivas. (2019). *Informe Agro*. Bancolombia Región Centro, Medellín. Recuperado el 15 de Enero de 2020

Gerencia de cadenas productivas. (2020). *Informe Agro*. Medellín. Recuperado el 28 de Febrero de 2020

Gerencia de cadenas productivas. (2020). *Informe sabana Agro*. Medellín.

Gerencia de Conocimiento Sectorial. (2020). Sectoriapp. Medellín, Colombia. Recuperado el 20 de Septiembre de 2020

Gerencia de gestión comercial Región Centro. (2020). *Informe de eventos Agro Región Centro*. Bogotá. Recuperado el 15 de Enero de 2020

Gerencia de medición. (28 de Febrero de 2020). *Planta comercial definitiva enero*. Medellín, Colombia. Recuperado el 12 de Febrero de 2020

Gerencia de mercadeo. (18 de Marzo de 2020). Informe de actividades de mercadero. Bogotá, Colombia.

Gerencia de mercadeo nacional. (11 de Abril de 2020). Información Coynutura 2020. Medellín, Colombia.

Gerencia de Sostenibilidad. (2020). *informe de sostenibilidad*. Bogotá. Recuperado el 06 de Febrero de 2020

Gonzalez, D. (23 de 06 de 2020). *COBIS*. Obtenido de 4 tendencias para la banca después del COVID-19: <https://blog.cobiscorp.com/banca-digital-tendencias-covid19>

Grupo Bancolombia. (s.f.). Obtenido de Quienes Somos: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>

Grupo Bancolombia. (2020). Obtenido de Es el momento de los que luchan por el AGRO: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/sectores/agroindustria>

Guerrero, Torres & Bourdon . (2014). *Scielo.org*. Obtenido de Plan Prospectivo para el desarrollo agrario en las regiones colombianas a partir del posconflicto al año 2025: <http://www.scielo.org.co/pdf/agor/v14n2/v14n2a04.pdf>

Hernandez. (Septiembre de 2017). *BID*. Obtenido de Impacto del crédito sobre el agro en colombia: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Impacto-del-cr%C3%A9dito-sobre-el-Agro-en-Colombia-Evidencia-del-nuevo-Censo-Nacional-Agropecuario.pdf>

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill

Hernandez-Leal, J. J.-V.-T. (Septiembre de 2017). *BID*. Obtenido de Impacto del crédito sobre el Agro en Colombia: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Impacto-del-cr%C3%A9dito-sobre-el-Agro-en-Colombia-Evidencia-del-nuevo-Censo-Nacional-Agropecuario.pdf>

Hidalgo, Á. L., Ramirez, D. H., & Ríos, G. A. (06 de Junio de 2014). *Estudios Gerenciales*. Obtenido de Estrategia organizacional: una propuesta de estudio: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1794
informacion interna Agro. (s.f.). Obtenido de Bancolombia.

(s.f.). *Información interna Agro*.

Instituto Erupeo de Posgrado. (2020). Obtenido de ¿Cuáles son las fases del Marketing Relacional?: <https://www.iep-edu.com.co/cuales-son-las-fases-del-marketing-relacional/>

Limia, S. D. (03 de Febrero de 2020). *DuroLimia*. Obtenido de El posicionamiento de marca, estrategia y ejemplos: <https://soniadurolimia.com/posicionamiento-de-marca/>

Mahecha, O., López, D., & Socarras, C. (2019). Obtenido de Estrategias competitivas de marketing financiero en el sector bancario: Percepción del cliente: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051011/html/index.html?fbclid=IwAR3G3hAjlOB2Z843vBhC36Uqdx1Fki5jyvbQvm9nmfNP8ZtuBRMWDYzIKT8>

marketingdirecto.com. (2020). Obtenido de LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y SU FIDELIZACIÓN: PRINCIPALES RETOS PARA EL SECTOR FINANCIERO: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/la-orientacion-al-cliente-y-su-fidelizacion-principales-retos-para-el-sector-financiero>

Martín, J. (30 de Julio de 2018). *Cerem, International Business School*. Obtenido de ¿QUÉ ES UN MAPA PERCEPTUAL?: <https://www.cerembs.co/blog/que-es-un-mapa-perceptual>

Mejía, J. D. (2020). Novedades en el Agro. Medellín. Recuperado el 22 de Enero de 2020

Mercado. (30 de Julio de 2020). Obtenido de Participación de mercado: qué es y cómo se logra: <https://mercado.com.ar/management-marketing/participacion-de-mercado-que-es-y-como-se-logra/>

Miniagricultura. (01 de Septiembre de 2020). Obtenido de LAS EXPORTACIONES AGROPECUARIAS TOTALIZARON US\$4.483 MILLONES Y CRECIERON 2,9% ENTRE

ENERO Y JULIO DE 2020: [https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/LAS-EXPORTACIONES-AGROPECUARIAS-TOTALIZARON-US\\$4-483-MILLONES-Y-CRECIERON-2,9-ENTRE-ENERO-Y-JULIO-DE-2020.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/LAS-EXPORTACIONES-AGROPECUARIAS-TOTALIZARON-US$4-483-MILLONES-Y-CRECIERON-2,9-ENTRE-ENERO-Y-JULIO-DE-2020.aspx)

Mir, J. (2015). Posicionarse o desaparecer. En *Posicionarse o desaparecer* (págs. 11-24). Madrid, Madrid, España: Esic. Recuperado el 30 de Agosto de 2020, de https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Posicionarse+o+desaparecer&isbn=9788415986652

Monroy, J. R. (30 de Mayo de 2020). *Drama en el campo: no hay quien compre y las cosechas se pierden*. Obtenido de EL TIEMPO: https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/cultivos-en-colombia-durante-la-pandemia-por-coronavirus-499102?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR25ViCoO9UTwCRBg86twvYy60ndMfq3VMISaCk_hQK2GI-tTbSMHbfCNe4#Echobox=1590380509

Monroy, J. R. (Junio de 2020). *La lucha de los campesinos para alimentar al país durante la pandemia*. Obtenido de EL TIEMPO: https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/coronavirus-en-colombia-vida-en-el-campo-durante-la-cuarentena-por-covid-19-513268?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR0Ih2FuZ3CwtA2Pvs3sjmaGhHBI_ujbb0Uj5U2FArSZFE35ttnDQWslHN0#Echobox=15936680

Moreira, M. D. (27 de Enero de 2011). Estrategias defensivas para generar poder de mercado. *PERSPECTIVAS*, 73-90. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231005.pdf>

Munteanu, C. C. (octubre de 2014). *ProQuest*. Obtenido de Brand extensions positioning guidelines for competitive differentiation: <https://search.proquest.com/openview/61ab4c66194c7e86a150e22300e33b43/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2050645>

Negocios. (01 de Mayo de 2018). *¿Cómo saber si eres comercializador o transformador del sector agro?* Obtenido de GrupoBancolombia: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/como-saber-si-eres-comercializador-o-transformador-sector-agro>

Neo, P. (9 de Aug de 2020). <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2020/08/10/From-farm-to-brand-Why-digital-food-supply-chain-transformation-in-APAC-crucial-post-COVID-19>. Obtenido de Food navigator-asia.com: <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2020/08/10/From-farm-to-brand-Why-digital-food-supply-chain-transformation-in-APAC-crucial-post-COVID-19>

NoticiasCaracol.com. (1 de Agosto de 2020). *El viaje del aguacate hass colombiano a China*. Obtenido de NOTICIAS CARACOL: https://noticias.caracol.com/economia/el-viaje-del-aguacate-hass-colombiano-a-china?utm_medium=Social_EB&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR2t36kfqmH-6P-CJu__YBjldEq154pUkSiDhmQLneIvJA-y17TFL26qhFU#Echobox=1596313172

NubeDePalabras.es. (s.f.). Obtenido de Generador de nubes de palabras online gratis: <https://www.nubedepalabras.es>

Núñez, G. E. (21 de Julio de 2018). *Diario la Economía.com*. Obtenido de Banco Agrario de Colombia, la institucionalidad financiera de la ruralidad: <https://diariolaeconomia.com/banca-y-finanzas/item/3813-banco-agrario-de-colombia-la-institucionalidad-financiera-de-la-ruralidad.html>

Obando, D. E. (2019). *UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES*. Obtenido de BANCO PICHINCHA Y EL CAMBIO DEL LOGO COMO ESTRATEGIA DE MARKETING BANCARIO PARA POSICIONAR SU MARCA: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/13738/1/ECUACE-2019-MKT-DE00169.pdf>

OBS. (2020). Obtenido de Marketing relacional y fidelización de clientes, ¿es lo mismo?: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/marketing-relacional-y-fidelizacion-de-clientes-es-lo-mismo>

Ortegón, L. (14 de Junio de 2017). imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 14-26. Recuperado el 26 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/1346>

Pearly Neo. (09 de August de 2020). *food navigator asia.com*. Obtenido de <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2020/08/10/From-farm-to-brand-Why-digital-food-supply-chain-transformation-in-APAC-crucial-post-COVID-19>: <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2020/08/10/From-farm-to-brand-Why-digital-food-supply-chain-transformation-in-APAC-crucial-post-COVID-19>

Pearly, N. (09 de Agosto de 2020). *Food navigator asia.com*. Obtenido de From farm to brand: Why digital food supply chain transformation in APAC crucial post-COVID-19: <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2020/08/10/From-farm-to-brand-Why-digital-food-supply-chain-transformation-in-APAC-crucial-post-COVID-19>

Pérez, L. A., Garzón, M. A., & Ibarra, A. (Junio de 2016). EMPRESA VERDE: DIAGNOSTICO DE LA NECESIDAD DE UN MODELO. *Dimensión Empresarial*, 4, 58-74.

Plattner, H. (Abril de 2017). *GUÍA DEL PROCESO CREATIVO*. Obtenido de Mini guía: una introducción al Design Thinking:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/14439/GU%c3%8dA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Portafolio. (07 de Julio de 2020). Obtenido de Coronavirus causa la mayor reducción del consumo de carne en décadas: https://www.portafolio.co/internacional/noticias-coronavirus-coronavirus-provoca-la-mayor-reduccion-de-consumo-de-carne-en-el-mundo-542454?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR23EpKgeLOAJz1pcZ5gpG3h7IUqvW5_uXfNuM1v11lxX1SFS4fh3PzLcYc#Echobox=1

Portafolio. (07 de Mayo de 2020). Obtenido de Los cambios que la covid-19 traerá para los bancos:
<https://www.portafolio.co/economia/los-cambios-que-la-covid-19-traera-para-los-bancos-540625>

Prada, A. (6 de Marzo de 2020). *How Colombia's Small Farmers Contribute to Resilience and Food Sovereignty in Post-Conflict and COVID-19 Pandemic Times*. Obtenido de REGENERATION INTERNATIONAL: <https://regenerationinternational.org/2020/06/03/how-colombias-small-farmers-contribute-to-resilience-and-food-sovereignty-in-post-conflict-and-covid-19-pandemic-times/>

Procolombia. (03 de Julio de 2020). Obtenido de Café colombiano, a la conquista de los consumidores de EE UU através de Amazon: https://procolombia.co/noticias/cafe-colombiano-la-conquista-de-los-consumidores-de-ee-uu-traves-de-amazon?fbclid=IwAR10V9Lh0OS-y5gd8spOJfg9jwcvInq_eHfd8d7eqPW4K7Kh2uFq5Xd01o8

productivas, G. d. (2020). *Informe Agro*. Medellín. Recuperado el 28 de Febrero de 2020

QuestionPro. (2020). Obtenido de ¿Qué es el análisis descriptivo?:
<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-descriptivo/>

QuestionPro. (2020). Obtenido de ¿Qué son los datos cualitativos?:
<https://www.questionpro.com/es/datos-cualitativos.html>

Revista Dinero. (24 de Junio de 2020). Obtenido de El sector de alimentos no dejó de producir durante la emergencia: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-produccion-del-sector-alimenticio-no-paro-por-la-covid-19/290589>

Revista Dinero. (2020). *Fidelización de los clientes con bancos pende de un hilo*. Obtenido de Fidelización de los clientes con bancos pende de un hilo:
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/cual-es-el-nivel-de-satisfaccion-de-los-colombianos->

Revista Semana. (8 de Mayo de 2020). *Bancolombia financiará empresas cuyas dueñas sean mujeres, así funciona.*

Ries, A., & Trout, J. (1980). *Posicionamiento: La batalla por su mente.* México D.F: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020, de <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>

Ríos, J. (2020). *EL CAMPO EN PANDEMIA.* Obtenido de El tiempo: https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/coronavirus-en-colombia-vida-en-el-campo-durante-la-cuarentena-por-covid-19-513268?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR0Ih2FuZ3CwtA2Pvs3sjmaGhHBI_ujib0Uj5U2FArSZFE35ttnDQWslHNo#Echobox=15936680

Ritz, R. A. (2007). Strategic Incentives for market share. *Science Direct*, 26, 586-597. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167718707000537>

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México, México: Mc Graw Hill.

Sampieri, R. H., Fernández-Collado, C., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill. Recuperado el 19 de octubre de 2020, de [Sampieri_et_al_metodologia_de_la_investi.pdf](#)

Sarmiento, J. R. (enero de 2018). Obtenido de la fidelización como consecuente de la calidad de la relación en las organizaciones: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6332790.pdf>

Senior, D. (23 de Junio de 2020). *Agriculture is the Hidden Secret for Latin American-China relations in a Post-COVID World.* Obtenido de The New Context: <https://thenewcontext.org/agriculture-is-the-hidden-secret-for-latin-american-china-relations-in-a-post-covid-world/>

Sfa Cebar. (s.f.). Obtenido de Crédito agropecuario: http://www.cebar.net/credito_agropecuario.html
Tafur, C. (01 de enero de 2009). *Researchgate.* Obtenido de Bancarización: Una aproximación al caso colombiano a al luz de America Latina: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592309700609>
https://www.researchgate.net/publication/38320137_Bancarizacion_Una_aproximacion_al_caso_colombiano_a_la_luz_de_America_Latina/link/00b48ba80cf202ff64624d90/download.com/science/article/pii/S0123592309700609

Verma, S., & Kumar, A. (07 de Julio de 2020). *International food policy research institute.* Obtenido de The Agriculture Sector Has What It Takes to Drive Post-COVID-19 Economic Recovery:

<https://www.ifpri.org/publication/agriculture-sector-has-what-it-takes-drive-post-covid-19-economic-recovery>

Vicepresidencia de negocios. (28 de Febrero de 2020). Ruta 2020. Medellín, Colombia, Colombia.
Recuperado el 28 de Febrero de 2020

Vicepresidencia de Personas y Pymes. (15 de Junio de 2020). *Planeación estratégica Región Centro 2020*. Bogotá, Colombia.

Vicepresidencia de Negocios. (24 de Enero de 2020). Coberturas Región Centro. Bogotá, Colombia.

Confidencial

Anexos

Anexo 1: Entrevistas a expertos en Agroshow Pajonales

1. ¿Qué crees que le falta a Bancolombia, desde el punto de vista del mercadeo, para posicionarse en el Agro?
2. ¿En qué sectores hace falta trabajar para tener un buen posicionamiento?
3. ¿Qué apoyo cree que necesita el equipo comercial para posicionar a Bancolombia en el Agro?
4. ¿Qué cree que la competencia está haciendo bien y Bancolombia no?

Anexo 2: Entrevista clientes Agro

Formato:

- Nombre:
- Nombre del negocio:
- Sector al que pertenece:
- Antigüedad en el negocio:
- Tipo de Productor (Grande, mediano, Pequeño):
- ¿Cómo era el escenario antes de la pandemia en su proyecto Agro?
- Como ha tenido que reinventar su negocio, ¿Qué tipo de cambios han sido necesarios?
- ¿Qué opina del actuar de los Bancos durante esta coyuntura?
- ¿De qué forma considera usted que Bancolombia podría contribuir a mejorar su negocio y Sector en medio de esta coyuntura?

Anexo 3: Encuesta clientes Agro.

Formato: Preguntas Encuesta Digital**Agro Colombiano y su relación con El Sector Financiero**

Esta encuesta busca conocer la visión de los productores, comercializadores y transformadores en cuanto a su relación con los Bancos y las necesidades financieras actuales que poseen.

Sección 1

1. Cuando necesitas recursos para la puesta en marcha de un proyecto AGRO productivo, ¿Qué Banco/Entidad es el primero que se te viene a la mente?

- BBVA
- AGRARIO
- BANCOLOMBIA
- DAVIVIENDA
- BOGOTÁ
-

2. ¿Al tomar un crédito para una actividad AGRO, que dificultades ha percibido al momento de solicitarlo frente al Banco? escoja las dos más importantes

- Mala Atención y Servicio
- Poca Oportunidad Del Sector
- Demasiados Trámites y Papeleo
- Demoras en el desembolso
- Falta de Conocimiento e información sobre el funcionamiento de su actividad
- Ninguna
-

3. ¿Con cuál o cuáles de los siguientes BANCOS NACIONALES, trabaja o ha trabajado para impulsar su proyecto AGRO?

- BBVA
- AGRARIO
- BANCOLOMBIA

	1	2	3	4	5	No he usado sus servicios
AGRARIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BANCOLOMBIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DAVIVIENDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BOGOTÁ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Cuál es su percepción sobre cada una de las siguientes marcas en términos de ACOMPAÑAMIENTO, donde 1 significa BAJO ACOMPAÑAMIENTO y 5 significa ALTO ACOMPAÑAMIENTO

	1	2	3	4	5	No he usado sus servicios
BBVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AGRARIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BANCOLOMBIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DAVIVIENDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BOGOTÁ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿A qué Sector del AGRO está enfocada su actividad?

- Ganadería
- Palma
- Café
- Arroz
- Limón Tahití
- Aguacate Hass

13. ¿De qué manera se le facilita pagar las cuotas de un crédito AGRO?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

14. ¿Qué cambios ha tenido que realizar en su negocio o proyecto AGRO durante la pandemia? escoja los dos más importantes

- Controles de Bioseguridad
 - Transporte para empleados
 - Contratación de Personal
 - Despido de Personal
 - Pagar insumos más caros
 - Aliarse con otras personas o empresas
 - Vender más barato
 - Implementar Tecnología
 - Ninguno
 -
-

15. ¿Cómo califica el actuar de los Bancos durante la pandemia para el AGRO? siendo 1 MALO Y 5 EXCELENTE

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. ¿Qué probabilidades hay de que necesite un crédito bancario para su proyecto AGRO durante los próximos meses? siendo 1 MUY BAJA y 5 MUY ALTA

- 1
- 2
- 3
- 4

5

17. ¿En caso de necesitar un crédito AGRO cuál sería el valor a solicitar?

- Desde 100 mil a 20 Millones
- De 21 Millones a 50 Millones
- De 51 Millones a 100 Millones
- De 101 Millones a 300 Millones
- Más de 300 millones

18. ¿En caso de necesitar un crédito AGRO cuál sería el PLAZO que mejor se ajusta a sus necesidades?

- De 3 a 6 Meses
- De 6 Meses a 1 Año
- De 1 a 2 Años
- De 2 a 5 Años
- Más de 5 Años

19. ¿En caso de necesitar créditos AGRO cada cuanto los necesitaría?

- Una Vez Al Año
- Dos Veces Al Año
- Tres Veces Al Año
- Cuatro Veces Al Año
- Más de 4 Veces Al Año

20. En cuanto a soluciones para el AGRO que ofrecen los Bancos ACTUALMENTE, ordene según su importancia, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante

	1	2	3	4	5
Créditos Finagro y Líneas LEC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjeta de Crédito Agro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microcréditos rotativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líneas Verdes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5

Soluciones No Financieras (Contenido digital, alianzas, relacionamiento)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

21. ¿Qué le pediría usted a los Bancos en el tema AGRO durante la época actual y venidera? ordene en orden de importancia, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante

1 2 3 4 5

Realizar Charlas Virtuales de Capacitación

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Disminuir tiempos en trámites

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Ampliaciones de plazo en créditos

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Analizar mejor a los clientes por tamaño y Sector

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Flexibilizar condiciones de estudio de créditos

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

22. Con base en su experiencia de crédito más reciente con un Banco ¿Qué tan dispuesto estaría a recomendar a la misma a otro agricultor cercano?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Nada probable

Muy probable

23. ¿De qué manera le gustaría recibir la información y alternativas de créditos AGRO por parte de los Bancos? escoja las dos que más le agradan

- En la Sucursal Bancaria
- Un asesor que visite su proyecto
- Reuniones vía internet
- Llamadas telefónicas
- E mail
- WhatsApp
- Por medio de entes territoriales

23. Basado en la experiencia de antes de la pandemia y la actual ¿Con que Banco realizaría el próximo trámite para un crédito AGRO?

- BBVA
- AGRARIO
- BANCOLOMBIA
- DAVIVIENDA
- BOGOTÁ
-

25. ¿Qué sugerencia le daría a los Bancos para impulsar el AGRO en Colombia?

Confidencial